



R.A. De Rozarie

Manajemen Pengembangan Bisnis :



(Pengembangan Empirik Pada "Tibo-Tibo" Perempuan Nelayan)

Tinneke Evie Meggy Sumual  
Grace Jenny Soputan  
Arie Frits Kawulur

MANAJEMEN PENGEMBANGAN BISNIS : PENGEMBANGAN EMPIRIK PADA "TIBO-TIBO" PEREMPUAN NELAYAN

TINNEKE EVIE MEGGY SUMUAL • GRACE JENNY SOPUTAN • ARIE FRITS KAWULUR

R.A. De Rozarie  
Anggota Ikatan Penerbit Indonesia  
Jl. Ikan Lumba - Lumba Nomor 40  
Surabaya 60177, Jawa Timur

Didukung Oleh :  
**JNCKBOYS**



[www.derozarie.co.id](http://www.derozarie.co.id)



KARYA PENELITIAN  
Rp. 75.000,-

ASBI 978-602-1176-69-6

MANAJEMEN PENGEMBANGAN BISNIS:  
(*PENGEMBANGAN EMPIRIK*  
*PADA “TIBO-TIBO” PEREMPUAN NELAYAN*)

Diterbitkan Oleh  
R.A.De.Rozarie  
(Anggota Ikatan Penerbit Indonesia)  
Jl. Ikan Lumba-Lumba Nomor 40 Surabaya, 60177  
Jawa Timur – Negara Kesatuan Republik Indonesia  
[www.derozarie.co.id](http://www.derozarie.co.id) – [penerbitrozarie@gmail.com](mailto:penerbitrozarie@gmail.com)



Manajemen Pengembangan Bisnis:  
(Pengembangan Empirik Pada "Tibo-Tibo" Perempuan Nelayan)  
© Desember 2019

Eklektikus: Tinneke Evie Meggy Sumual

Grace Jenny Soputan

Arie Frits Kawulur

Editor: Suyut

Master Desain Tata Letak: Frega Anggaraya Purba

Angka Standar Buku Internasional: 978-602-1176-69-6  
Perpustakaan Nasional Republik Indonesia  
Katalog Dalam Terbitan

Sebagian atau seluruh isi buku ini dilarang digunakan atau direproduksi dengan tujuan komersial dalam bentuk apapun tanpa izin tertulis dari R.A.De.Rozarie kecuali dalam hal penukilan untuk keperluan artikel atau karangan ilmiah dengan menyebutkan judul dan penerbit buku ini secara lengkap sebagai sumber referensi.

Terima kasih

PENERBIT PERTAMA DENGAN KODE BATANG UNIK

## PRAKATA

Di dalam pemahaman awam, tibo-tibo hanyalah sebuah bagian dari pekerjaan nelayan. Menangkap, menjual dan mengelolah ikan adalah hal yang bisa dilakukan siapa saja. Tetapi di Pasal 1 angka 3 dan angka 5 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2016 tentang Perlindungan Dan Pemberdayaan Nelayan, Pembudi Daya Ikan, Dan Petambak Garam dijelaskan bahwa nelayan adalah setiap orang yang mata pencahariannya melakukan penangkapan ikan; sementara itu nelayan tradisional bagian nelayan yang melakukan penangkapan ikan di perairan yang merupakan hak perikanan tradisional yang telah dimanfaatkan secara turun-temurun sesuai dengan budaya dan kearifan lokal. Dari definisi tersebut sebetulnya Presiden Joko Widodo menjadikan Indonesia sebagai poros maritim dunia.

Dari definisi tersebut maka buku ini berfokus pada entitas “tibo-tibo” ada permasalahan empirik dimana nelayan masih memegang makna patriarki karena “tibo-tibo” sebagai perempuan nelayan hanya diberi kesempatan menjual ikan atau memikul bakul berisi ikan dengan berkeliling desa. Dalam perspektif manajemen maka hal tersebut tidak relevan dimana industri saat ini berpusat pada pemikiran 4.0 menuju 5.0.

Dengan dasar itulah, penulis menawarkan pengembangan model bisnis yaitu “tibo-tibo” perempuan nelayan tidak hanya menjual ikan mentah saja melainkan berkembang menjadi usaha yang digerakkan oleh pengetahuan, inovasi, keterampilan, kecakapan dalam berusaha. Melalui strategi ini “tibo-tibo” perempuan nelayan akan memiliki usaha yang kental dengan nilai-nilai modal sosial yang nantinya akan menjadi budaya organisasi dan akan menghasilkan usaha yang memiliki modal struktural yang kuat seperti terbentuknya kelompok usaha yang terdaftar/memiliki ijin dan pengurusan ijin produk halal karena akan menghasilkan produk-produk yang memiliki label usaha.

Manado, November 2019

Penulis

# DAFTAR ISI

Prakata	i
Daftar Isi	ii
Daftar Tabel	v
Daftar Gambar	vi
Daftar Grafik	vii
BAB 1 Manajemen Bisnis	
A. Apa Dan Mengapa Manajemen Dibutuhkan Bagi Organisasi Bisnis	1
1. Manajemen Sebagai Seni Dan Ilmu	2
2. Manajemen Sebagai Proses	3
3. Manajemen Dikaji Dari Apa Yang Dikerjakan Manajer	4
B. Berbagai Pandangan Tentang Bisnis	9
BAB 2 Membangun Dan Mengembangkan Bisnis	
A. Membangun Bisnis	12
1. Apa Sebenarnya Ide Bisnis Kita?	12
2. Usaha Atau Bisnis Apa Yang Ingin Kita Masuki?	12
3. Apa Yang Akan Menjadi Keunggulan Kompetitif Bisnis?	13
4. Bentuk Organisasi Bisnis Apa Yang Diinginkan?	13
5. Melakukan Riset	13
6. Membuat Rencana Bisnis	14
7. Mengelola Bisnis Dengan Memberdayakan Potensi Sumber Daya	14
8. Kembangkan Bisnis Sesuai Permintaan Pasar	14
B. Mengembangkan Bisnis	14
1. Pengembangan Produk	15
2. Pengembangan Pasar	17
3. Pengembangan Organisasi	19
C. Faktor Lingkungan Bisnis Yang Mempengaruhi Kinerja Bisnis	20
BAB III Rencana Bisnis	
A. Arti Dan Manfaat Membuat Rencana Bisnis	25
B. Merancang Rencana Bisnis	29

#### BAB IV Manajemen Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah

A. Konsep Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah	35
B. Tantangan Dan Problematik Yang Dihadapi UMKM	39
C. Peran UMKM Bagi Perekonomian Dan Kesejahteraan Sosial	44
D. Jenis-Jenis Bisnis Usaha Mikro Kecil Dan Menengah	47
E. Manajemen Produksi Usaha Mikro Dan Kecil	50
1. Konsep Manajemen Produksi	50
2. Aktivitas Manajemen Produksi	51
F. Manajemen Sumber Daya Manusia	53
1. Konsep Manajemen SDM	53
2. Aktivitas Manajemen SDM	54
G. Manajemen Keuangan	55
1. Konsep Manajemen Keuangan	55
2. Aktivitas Manajemen Keuangan	57
H. Manajemen Pemasaran	59
1. Konsep Pemasaran	59
2. Aktivitas Manajemen Pemasaran	59

#### BAB V Membangun Keunggulan Kompetitif Usaha

A. Konsep Keunggulan Kompetitif	61
B. Strategi Keunggulan Kompetitif UMK	64
C. Praktik-Praktik Pemasaran Yang Unggul	70
D. Keunggulan Kompetitif Bisnis Melalui Peran Modal Intelektual	73
E. Daya Saing Indonesia Di Tingkat Global	82

#### BAB VI Wirausaha Perempuan

A. Arti Dan Karakteristik Wirausaha	85
B. Kompetensi Wirausaha Perempuan	87
1. Memahami Arti Kompetensi	87
2. Jenis-Jenis Kompetensi Wirausaha Perempuan	90
C. Kiat Sukses Wirausaha Perempuan	97

#### BAB VII Pemberdayaan Perempuan Di Sektor Informal

A. Perempuan Dalam Budaya Patriarki	103
B. Pemberdayaan Perempuan Di Sektor Informal	105
1. Sektor Informal	105
2. Makna Dan Tujuan Pemberdayaan	106

3. Model Pemberdayaan Perempuan	
Di Sektor Informal	110
BAB VIII Pengembangan Usaha Tibo-Tibo	
Perempuan Nelayan	
A. Mengapa Usaha “Tibo-Tibo” Perempuan Nelayan	
Perlu Dikembangkan?	115
B. Profil “Tibo-Tibo” Perempuan Nelayan	117
C. Potensi Sumber Daya Untuk Pengembangan Usaha	118
D. Strategi Pengembangan Usaha	121
E. Hambatan Dalam Pengembangan Usaha	132
Daftar Pustaka	134

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.	
Peran Manajerial Menurut Mitzberg	7
Tabel 2.	
Pengertian UMKM Dari Beberapa Negara	38
Tabel 3.	
Tantangan UMKM Dalam Aktivitas Bisnis Secara Internasional	40
Tabel 4.	
Permasalahan UMKM	42
Tabel 5.	
Strategi Keunggulan Kompetitif	66
Tabel 6.	
<i>Entrepreneurship Competencies</i>	91
Tabel 7.	
<i>Entrepreneurship Competence Conceptual Model</i>	93
Tabel 8.	
Profil Tibo-Tibo Perempuan Nelayan/Kecamatan Di Kabupaten Minahasa Utara	117
Tabel 9.	
Kondisi Sosial	119
Tabel 10.	
Analisis Pengembangan Usaha “Tibo-Tibo” Perempuan Nelayan Melalui Analisis SWOT	122



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.	
Peran Manajer Dilihat Dari Level Manajemen	5
Gambar 2.	
<i>Mintzberg Management Roles</i>	6
Gambar 3.	
<i>The Dynamic Business Environment</i>	20
Gambar 4.	
Tahapan Rencana Bisnis	30
Gambar 5.	
Konsep Jantung Rencana Bisnis	31
Gambar 6.	
Ilustrasi UMKM “Pengolahan Ikan”	35
Gambar 7.	
<i>Diamond Of Competitive Advantage</i>	62
Gambar 8.	
Usaha K 8 Di Manado	72
Gambar 9.	
Komponen Modal Manusia	77
Gambar 10.	
Perempuan Dan UMKM	85
Gambar 11.	
Merry Riana: “Jadi Miliarder di Usia Muda”	97
Gambar 12	
Eugenie Patricia Agus “Menyalurkan Kebahagiaan Dalam Bisnis” Dan Membangun Puyo Dengan Kelembutan	99
Gambar 13	
Model Konseptual Pemberdayaan Perempuan Di Sektor Informal	113
Gambar 14.	
Diagram SWOT	126
Gambar 15.	
Matriks Strategi Pengembangan Usaha	127

## GRAFIK

Grafik 1.	
<i>Most Problematic Factor Doing Business</i>	41
Grafik 2.	
Perkembangan PDB Melalui Sumbangan UMKM	45
Grafik 3.	
Perkembangan Ekspor Non Migas Melalui Sumbangan UMKM	46
Grafik 4.	
Perkembangan Penyerapan Tenaga Kerja Melalui Sumbangan UMKM	47



# **BAB I**

## **MANAJEMEN BISNIS**

### **A. Apa Dan Mengapa Manajemen Dibutuhkan Bagi Organisasi Bisnis**

Praktek manajemen sesungguhnya telah ada sejak adanya peradaban manusia. Ketika seseorang tidak mampu melakukan suatu pekerjaan secara sendiri tetapi dia bekerja dengan orang lain, membagi pekerjaan, memberi tanggung jawab, membuat kesepakatan-kesepakatan kerja, maka sesungguhnya manajemen telah dipraktekan. Ketika ada dua orang atau lebih berkomitmen untuk bekerjasama mencapai suatu tujuan, disitulah manajemen ada untuk membantu proses kerjasama berjalan dengan lancar. Kita sangat mengenal karya besar sebuah bangunan Piramida di Mesir, tembok China, Candi Borobudur di Yogyakarta menjadi bukti adanya praktek manajemen melalui prinsip-prinsip manajemen sehingga karya-karya tersebut berhasil dikerjakan dengan baik. Tanpa tanggung jawab pemimpin dan spesialisasi tenaga kerja berupa keterampilan, kemampuan, dan pengawasan kerja tentu tidak mungkin bangunan yang megah tersebut selesai dengan baik. Nabi Musa menggunakan prinsip rantai komando ketika memimpin bangsa Israel keluar dari tanah Mesir.

Bagi organisasi bisnis, manajemen diperlukan untuk menjamin bahwa setiap aktivitas bisnis bekerja dengan lancar sehingga kinerja bisnis dibidang produksi, pemasaran, keuangan sumberdaya manusia semakin optimal. Ketika seorang pebisnis diperhadapkan dengan masalah bagaimana caranya agar produk yang dibuatnya disukai oleh konsumen, bagaimana menjaga agar pelanggan tidak berpindah kepada yang lain, bagaimana membuat karyawan betah bekerja sehingga produktivitas kerja meningkat, bagaimana mencari dana dan menggunakannya dengan efisien dan efektif? Jawaban atas semuanya ini adalah bahwa perusahaan tersebut membutuhkan manajemen. Ada beberapa alasan utama mengapa manajemen sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi bisnis yaitu:

- Manajemen dibutuhkan untuk mencapai tujuan pribadi juga tujuan bisnis organisasi.
- Bisnis dapat bekerja lebih efisien melalui kerjasama dan pengaturan kerja yang dikelola secara profesional.

- Manajemen yang baik membuat pekerjaan terkoordinir dengan baik bahkan pengelolaan menjadi lebih efisien sehingga biaya dapat dikendalikan dan tujuan tercapai sesuai yang diharapkan.
- Manajemen menjaga keseimbangan diantara tujuan-tujuan yang saling bertentangan.

Manajemen itu ibarat darah yang mengalir dalam tubuh manusia, tanpa darah yang mengalir dengan baik maka manusia akan mati, darah membuat manusia hidup dan bergerak, demikian juga dengan bisnis tanpa manajemen yang baik dipastikan akan mengalami kerugian dana, material, dan sumber daya lainnya dalam perusahaan. Manajemen ada untuk membuat bisnis bergerak dan hidup serta untuk memastikan bahwa bisnis bekerja dengan optimal sehingga kinerja bisnis semakin meningkat. Untuk memahami apa yang dimaksud dengan manajemen bisnis, penulis mengawalnya dengan berbagai istilah manajemen seperti "*Maneggiare*" berasal dari bahasa Italia artinya mengendalikan, "*Manus*" berasal dari bahasa Latin artinya tangan, "*Menagement*" dari bahasa Perancis kuno artinya seni melaksanakan dan mengatur, dan "*to manage*" dari bahasa Inggris artinya mengatur, mengurus atau mengelola. Selanjutnya dikemukakan tentang pengertian manajemen dari berbagai sudut pandang dan konsep tentang bisnis.

### **1. Manajemen Sebagai Seni Dan Ilmu**

Memahami manajemen sebagai seni dapat dipahami dari pandangan Mary Parker Follett (1868-1933) yaitu "*the art of getting things done through people*" (manajemen adalah seni untuk menyelesaikan segala sesuatu melalui orang lain). Dalam perspektif yang sama, Harold Koontz (1909-1984) memberikan pengertian manajemen "*is the art of getting things done through and with people in formally organized groups* (Manajemen adalah seni untuk mencapai sesuatu melalui orang lain pada kelompok organisasi formal).

Manajemen sebagai ilmu (*science*) adalah suatu pengetahuan yang sistematis, telah teruji melalui metode keilmuan, bersifat objektif dan rasional dengan objek ilmu yaitu manusia dalam suatu organisasi. Luther Gulick (1965) dalam Gribbins R dan Hunt Shelby D. (1978) mengakui bahwa manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan berusaha secara sistematis memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerjasama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem

kerjasama tersebut bermanfaat untuk kemanusiaan. Sebagai ilmu pengetahuan dalam penerapannya manajemen memerlukan disiplin ilmu lain antara lain ilmu ekonomi, akuntansi, teknologi juga statistik. Manajemen sebagai ilmu mengajarkan seseorang untuk mendapatkan pengetahuan tentang konsep dan teori manajemen sedangkan sebagai seni merujuk pada bagaimana melakukannya dalam praktek manajerial pada setiap usaha kerjasama manusia.

Manajemen sebagai seni melekat keterampilan, kemampuan praktis *talent* (bakat) dan kreativitas. Seni adalah suatu kreativitas pribadi yang kuat dan disertai ketrampilan. Jika "*Science*" mengajarkan orang suatu pengetahuan, maka "*Art*" mendorong orang untuk berpraktek. Manajemen adalah seni untuk mengatur, menggerakkan dan memberdayakan sumberdaya yang akan dipakai dalam mencapai tujuan. Dalam seni manajer/pemimpin/pelaku usaha selalu akan berhadapan dengan praktek-praktek hubungan antar manusia yang tidak cukup hanya dengan menggunakan kompetensi manajerial yang diperoleh melalui pendidikan formal melainkan ada kecakapan khusus yaitu seni bagaimana mengatur hubungan antar manusia, memberdayakan kapasitas sumber daya manusia dan membangun komunikasi di tingkat internal organisasi tetapi juga dengan pihak eksternal organisasi.

## **2. Manajemen Sebagai Proses**

Pengkajian manajemen dari sudut pandang proses mengandung makna bahwa manajemen adalah suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan secara bertahap dan sistematis dalam rangka mencapai suatu tujuan. Berbagai pandangan manajemen dilihat dari proses antara lain dikemukakan oleh Henry Fayol (1841-1925) yang mendefinisikan *management is to forecast and to plan, organize, to command, to coordinate and to control*, artinya manajemen adalah suatu kegiatan yang diawali dengan kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinir dan mengontrol.

Pandangan lainnya dikemukakan George Robert Terry (1909 – 1979) dengan mendefinisikan manajemen "*is a distinct Process Consisting of Planning, organizing, actuating, and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources*" artinya suatu proses yang khas yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan/pengarahan dan pengawaan yang dilakukan untuk menentukan serta



mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

Manajemen adalah suatu rangkaian kegiatan dimulai dari perencanaan yaitu suatu kegiatan yang berkaitan dengan kegiatan memikirkan dan menentukan sasaran organisasi, menyusun program dan target terlebih dahulu serta menentukan sumber daya yang tepat untuk mencapainya. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengkoordinir dan mengintegrasikan semua sumber daya yang dipakai dalam organisasi seperti sumber daya manusia dan sumber daya non manusia berupa material, uang, fasilitas, teknologi dalam rangka pencapaian tujuan dengan efisien dan efektif. Penggerak berkaitan dengan kegiatan mengarahkan, memberdayakan dan memotivasi, sumber daya manusia dalam organisasi agar mereka bekerja maksimal untuk kesuksesan organisasi sedangkan pengontrolan adalah suatu kegiatan untuk memastikan apakah penggunaan semua sumber daya sesuai dengan yang direncanakan, sekaligus juga untuk mengetahui apakah ada penyimpangan yang terjadi dalam pemakaian sumber daya tersebut.

### **3. Manajemen Dikaji Dari Apa Yang Dikerjakan Manajer**

Pemahaman tentang manajemen dapat dipahami juga dari apa yang dikerjakan oleh manajer dalam suatu organisasi. Stephen P Robbins & Mary Coelter (2012) dan Richard Daft (2010) menjelaskan bahwa peran yang dilakukan manajer berbeda sesuai tingkatan organisasi yaitu *top/upper management*, *middle management* dan *lower management*. Dari 3 tingkatan organisasi akan terlihat 3 klasifikasi manajer yaitu *top manager*, *middle manager* dan *lower manager (first line manager)* yang perannya berbedabeda sesuai tingkatannya. Semakin tinggi tingkatan manajemen maka peran manajer semakin luas dan strategis, sedangkan semakin rendah tingkatan dalam manajemen maka peran yang dilakukan oleh seorang manajer cenderung semakin kecil.

Gambar 1.  
Peran Manajer Dilihat Dari Level Manajemen



*Top manager* berkedudukan sebagai manajer yang berada pada tingkatan puncak organisasi seperti pemimpin eksekutif (CEO), direktur, kepala divisi, dsb berperan untuk penentuan tujuan strategis, perumusan visi dan misi organisasi, menjadi agent utama perubahan, menciptakan budaya positif organisasi melalui norma dan tindakan serta memikirkan hal-hal yang bersifat jangka panjang.

*Middle manager* berkedudukan sebagai manajer yang berada diantara tingkatan lini pertama dengan tingkatan puncak organisasi yang mengelolah pekerjaan lini pertama seperti manajer divisi. Manajer ini berperan untuk menerapkan tujuan sejalan dengan rencana dan sasaran dari manajemen puncak, menerapkan perubahan dan strategi yang diciptakan oleh *top manager*, mengelolah kinerja dan para *line manager*.

*Lower manager* berkedudukan sebagai tingkatan manajer paling rendah dalam struktur organisasi yang mengelolah karyawan pelaksana (tenaga operasional). Manajer pada tingkatan ini bertanggung jawab untuk melatih dan mengontrol secara langsung apa yang dikerjakan karyawan pelaksana.

Dilihat dari ruang lingkup kegiatan yang dikelola, terdapat manajer umum dan manajer fungsional. Manajer umum seperti manajer divisi berperan untuk menangani seluruh kegiatan fungsional organisasi sedangkan manajer fungsional seperti manajer produksi, manajer pemasaran, manajer sumber daya manusia, manajer keuangan berperan untuk mengelolah fungsinya masing-masing dibi-

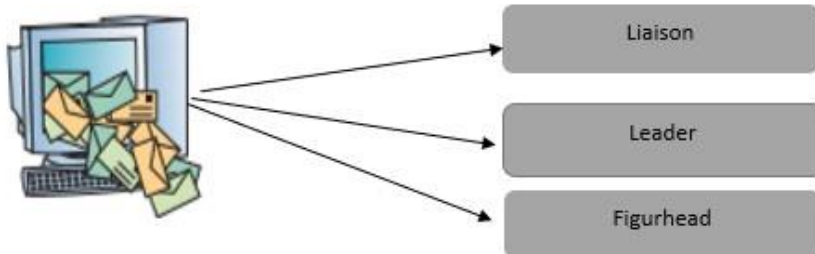
dang produksi, pemasaran, sumber daya manusia dan keuangan.

Konsep manajemen dilihat dari apa yang dikerjakan oleh manajer artinya melihat pada peran yang dilakukannya. Henry Mintzberg (1973) seorang akademisi bidang strategi bisnis dan manajemen menjelaskan peran yang dilakukan oleh manajer ditempat kerja yaitu:

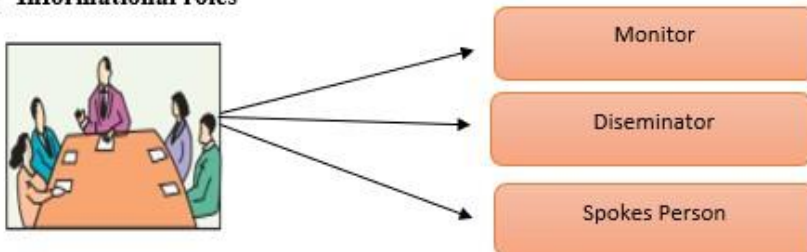
Gambar 2.

*Mintzberg Management Roles*

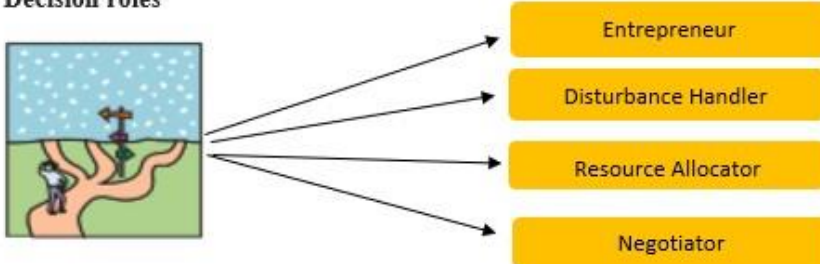
### 1) Interpersonal roles



### 2) Informational roles



### 3) Decision roles



Sumber: Henry Mintzberg (1973)

Deskripsi dari masing-masing peran dapat dijelaskan pada Tabel 1. berikut ini:

Tabel 1.

Peran Manajerial Menurut Mitzberg

Peran	Deskripsi	Contoh Kegiatan Yang Dapat Diidentifikasi
<b>1. Berkaitan dengan Hubungan antar Pribadi</b> ( <i>Interpersonal roles</i> )	Peran yang melibatkan orang dan tugas lain yang bersifat seremonial dan simbolis.	
<b>1.1. Pemimpin Simbolis</b> ( <i>Figured</i> )	Kepala : diperlukan untuk menjalankan sejumlah kewajiban rutin yang bersifat legal dan sosial.	Memberi ucapan selamat datang kepada para pengunjung, penandatanganan dokumen resmi (legal).
<b>1.2. Pemimpin</b> ( <i>leader</i> )	Bertanggung jawab untuk motivasi bawahan; bertanggung jawab untuk mengisi staf (staffing), melatih, dan melaksanakan tugas-tugas yang terkait.	Melakukan hampir seluruh kegiatan yang melibatkan bawahan.
<b>1.3. Penghubung</b> ( <i>Laison</i> )	Menyelenggarakan jaringan kontak dan pemberi informasi luar yang berkembang sendiri, yang memberikan dukungan dan informasi	Membalas surat-surat, melakukan pekerjaan eksternal dewan, melakukan berbagai kegiatan lain luar yang melibatkan pihak luar.
<b>2. Berkaitan dengan Informasi</b> ( <i>Informational roles</i> )	Suatu peran yang dilakukan oleh manajer untuk mengumpulkan dan berbagi informasi	
<b>2.1. Pemantau</b> ( <i>monitor</i> )	Mencari dan menerima beraneka ragam informasi internal dan eksternal untuk mengembangkan pemahaman yang	Membaca majalah khusus dan laporan, menyelenggarakan kontak pribadi.

<b>2.2. Penyebar (Disseminator)</b>	menyeluruh terhadap organisasi dan lingkungannya. Meneruskan informasi yang diterima dari orang luar atau dari bawahan kepada para anggota organisasi.	Mengadakan pertemuan untuk menyebarkan informasi, menelpon untuk meneruskan informasi.
<b>2.3. Juru bicara (Spokesperson)</b>	Meneruskan informasi kepada orang luar mengenai rencana, kebijakan, tindakan dan hasil organisasi, dll.	Menyelenggarakan rapat dewan, memberikan informasi kepada media.
<b>2.4. Pemantau (monitor)</b>	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.
<b>2.5. Penyebar (Disseminator)</b>	Meneruskan informasi yang diterima dari orang luar atau dari bawahan kepada para anggota organisasi.	Mengadakan pertemuan untuk menyebarkan informasi, menelpon untuk meneruskan informasi.
<b>2.6. Juru bicara (Spokesperson)</b>	Meneruskan informasi kepada orang luar mengenai rencana, kebijakan, tindakan dan hasil organisasi, dll.	Menyelenggarakan rapat dewan, memberikan informasi kepada media.
<b>3. Berkaitan dengan Pengambilan Keputusan (Decisional roles)</b>	Membuat pilihan dari sejumlah alternatif pilihan	
<b>3.1.Keputusan (Decisional roles)</b>	Mencari di dalam organisasi dan lingkungannya	

<p><b>3.2. Wirausahawan (Entrepreneur)</b></p> <p><b>3.3. Penyelesaian Gangguan (Disturbance handler)</b></p>	<p>peluang dan inisiatif “proyek-proyek perbaikan” untuk melakukan perubahan Bertanggung jawab atas tindakan korektif bila organisasi menghadapi gangguan mendadak dan penting.</p>	<p>Pengorganisasian strategi dan sesi tinjauan ulang untuk mengembangkan program baru</p> <p>Mengorganisasi strategi dan sesi kaji ulang yang mencakup gangguan dan krisis.</p>
<p><b>3.4. Pengalokasi sumber daya (Resource allocation)</b></p>	<p>Bertanggung jawab terhadap alokasi segala sumber daya organisasi, membuat atau menyetujui semua keputusan organisasi yang berarti.</p>	<p>Menyusun jadwal, memintapengesahan atau otorisasi, melaksanakan kegiatan apa saja yang mencakup penganggaran dan pemograman pekerjaan para bawahan.</p>
<p><b>3.5. Perunding</b></p>	<p>Bertanggung jawab mewakili organisasi pada perundingan-perundingan kerja yang besar.</p>	<p>Berperan serta dalam perundingan kontrak serikat pekerja.</p>

Sumber: Henry Mintzberg (1973)

## B. Berbagai Pandangan Tentang Bisnis

Secara sederhana bisnis dipahami sebagai suatu kegiatan menjual barang atau jasa dari penjual kepada pembeli baik secara individu maupun organisasi (perusahaan) dengan tujuan untuk mendapatkan keuntungan. Penelitian George W. England terhadap 1.072 pimpinan perusahaan di Amerika Serikat merekomendasikan lima tujuan bisnis yaitu selain menghasilkan keuntungan tetapi juga menghasilkan produk dengan kualitas atau jumlah tertentu, tumbuh dan berkembang, memberi kepuasan pada karyawan dan memenuhi kebutuhan masyarakat.

Bisnis dalam bahasa Inggris adalah “*business*”, dengan kata dasar *busy* yang berarti “sibuk” dalam konteks individu, komunitas, ataupun masyarakat. Fenomena munculnya bisnis awalnya terlihat



melalui adanya barang atau jasa, pembeli, penjual, alat bayar dan tempat berusaha tetapi kemudian berkembang dimana bisnis tidak lagi terikat tempat dan waktu, bisnis dapat beraktivitas dimana saja, kapan saja asalkan ada pembeli dan penjual yang bersepakat untuk bertransaksi terhadap produk atau jasa yang diinginkan. Beberapa pengertian bisnis dikemukakan dalam tulisan ini sebagai berikut:

- 1) Barnard, C.I (1938), *"A system of consciously coordinated activities of two or more persons"* (Sebuah sistem dari aktivitas dua orang atau lebih yang dikoordinasikan secara sadar).
- 2) Stephen J. Skripak (2016), *Business is any activity that provides goods or services to consumers for the purpose of making a profit* (Setiap kegiatan menyediakan barang atau jasa kepada konsumen dengan tujuan untuk membuat keuntungan).
- 3) Huat, T Chwee, et. al (1990), *Business is then simply a system that produces goods and service to satisfy the needs of our society* (Bisnis adalah suatu sistem yang memproduksi barang dan jasa untuk memuaskan kebutuhan masyarakat).
- 4) Christian Nielson dan Morten Lund (2014) menjelaskan *a business concept expresses the value creation processes, which are the foundation for how product/services are designed, developed, produced, distributes and marketed* (konsep bisnis mengekspresikan proses penciptaan nilai, yang merupakan dasar untuk bagaimana produk dirancang, dikembangkan, diproduksi, didistribusikan dan dipasarkan).
- 5) Dewhurst A. Jay (2014) *Business is any profit seeking organization that provides good and services designed to satisfy customers need* (bisnis adalah organisasi mencari laba yang menyediakan barang dan jasa yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan pelanggan).

Pada dasarnya bisnis hendak memenuhi kebutuhan konsumen dengan menyediakan produk barang atau jasa. Barang diartikan sebagai barang berwujud yang diproduksi oleh suatu bisnis seperti tempat tidur, lemari, meja, kursi, mobil, sepeda motor, *handphone*, laptop dan barang lainnya, sedangkan jasa adalah suatu layanan yang tidak berwujud seperti jasa travel, dokter, pengacara, salon rambut, pencucian mobil, klinik kecantikan dan beberapa jasa lainnya. Terdapat juga perusahaan yang menyediakan barang dan jasa secara bersamaan misalnya dealer mobil Toyota, Zuzuki, Honda dan sejenisnya selain menjual mobil (barang) sekaligus juga menyediakan jasa mobil. Perusahaan kecantikan Lancome, Latulip, Ultima selain

menjual produk-produk kecantikan wanita juga memberi layanan jasa untuk perawatan wajah kepada konsumen.

Dari berbagai pengkajian tentang manajemen dan bisnis yang telah penulis uraikan sebelumnya maka terdapat beberapa hal mendasar berkaitan dengan manajemen bisnis yaitu:

- 1) Manajemen bisnis adalah suatu kegiatan kooperatif yang melibatkan orang lain untuk bekerja sama dan bukan kegiatan yang dilakukan secara sendiri-sendiri.
- 2) Manajemen bisnis dilakukan secara terkoordinir dan terintegrasi yaitu untuk menyatukan semua kegiatan (perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengontrolan) dan mengkoordinir sumber daya manusia dan non manusia seperti keuangan, teknologi, sumber daya alam, fasilitas, metode kerja untuk dipakai dalam mencapai tujuan bisnis.
- 3) Manajemen bisnis memiliki tujuan yang ingin dicapai yaitu memperoleh profit, bertumbuh, mampu bersaing dan *survive*.
- 4) Manajemen bisnis memiliki prinsip-prinsip manajemen yang penerapannya dalam organisasi membutuhkan kemampuan dan keterampilan seorang pemimpin sehingga tujuan organisasi tercapai dengan efisien dan efektif.

## **BAB II**

### **MEMBANGUN DAN MENGEMBANGKAN BISNIS**

#### **A. Membangun Bisnis**

Membangun suatu bisnis selain membutuhkan kemauan dan keberanian juga membutuhkan ketekunan. Banyak pelaku usaha memiliki kemauan dan keberanian untuk membuka bisnis tetapi kemudian kegiatan bisnisnya terhenti karena kurang tekun menjalankan bisnis tersebut. Diawal memulai bisnis sangat megebu-mengebu tetapi ketika menghadapi berbagai permasalahan baik internal usaha maupun karena faktor luar akhirnya tidak mampu bertahan dan bangkrut. Untuk membangun suatu bisnis ada beberapa tahap yang dapat dilalui yaitu:

##### **1. Apa Sebenarnya Ide Bisnis Kita?**

Kunci untuk menghasilkan ide bisnis adalah mengidentifikasi apa saja yang diinginkan pelanggan atau mengisi kebutuhan yang tidak terpenuhi. Bisnis dapat berkembang dan mampu menyaingi pesaingnya dengan memperhatikan kepuasan konsumen (pengguna utama barang atau layanannya). Untuk menghasilkan suatu ide bisnis hendaknya dijawab pertanyaan-pertanyaan tentang “Apa yang ingin kita jual?” yang dipikirkan oleh kita adalah “Apa yang ingin dibeli pelanggan”. Untuk menemukan ide mungkin saja sedikit sulit apalagi jika tidak sesuai kemampuan dan keahlian kita karena itu dapat dimulai dengan hobby atau hal yang menjadi favorit.

##### **2. Usaha Atau Bisnis Apa Yang Ingin Kita Masuki?**

Ada dua jenis usaha yang dapat menjadi pilihan untuk berbisnis yaitu usaha manufaktur dan jasa. Usaha manufaktur adalah usaha mengolah bahan mentah menjadi barang setengah jadi atau barang jadi dengan menghasilkan berbagai jenis barang yang sifatnya memiliki wujud seperti pakaian, sepatu, mobil, sepeda motor, pupuk dan obat-obatan. Usaha jasa adalah suatu kegiatan ekonomi dengan cara memberikan pelayanan jasa (tidak berwujud) seperti jasa transportasi (angkutan bus, kereta api, penerbangan dan pelayaran), jasa bank, asuransi, kesehatan, penjahit, pengacara, dan klinik kecantikan.

### **3. Apa Yang Akan Menjadi Keunggulan Kompetitif Bisnis?**

Ada berbagai strategi yang dapat dilakukan untuk mencapai keunggulan kompetitif suatu usaha. Usaha menjadi unggul karena ketersediaan produk dalam berbagai jenis, bentuk, inovasi dan kualitas produk. Strategi lainnya adalah unggul pada harga yang rendah dibanding pesaing pada produk yang sama. Cukup banyak konsumen yang langsung jatuh hati untuk membeli barang/jasa karena tertarik pada harga yang lebih murah. Ada juga konsumen yang tertarik dan puas karena layanan yang memuaskan seperti pelayanan yang cepat dan komunikasi yang ramah. Keunggulan bisnis sangat penting karena menjadi ciri pembeda. Semua ini berkait dengan keunggulan yang dimiliki setiap bisnis jika ingin menang dalam persaingan.

### **4. Bentuk Organisasi Bisnis Apa Yang Diinginkan?**

Beberapa bentuk badan usaha yang paling umum di Indonesia adalah Commanditaire Vennootschap (CV), Firma, Perseroan Terbatas (PT), dan Koperasi. Selain PT, bentuk badan usaha bersama yang memiliki status sebagai Badan Hukum dan dipayungi oleh Undang-Undang di Indonesia adalah Koperasi. Sebagai bentuk badan usaha yang berbadan hukum, pemilik PT atau Koperasi memiliki kewajiban dan tanggung jawab yang bersifat terbatas pada besaran modal yang telah ditanamkan di dalam badan usaha tersebut, jika terjadi kasus ancaman kebangkrutan dan suatu badan usaha perlu melunasi berbagai kewajiban (hutang) ke berbagai pihak ketiga (termasuk karyawan), pemilik PT atau Koperasi hanya wajib menanggung kerugian atau hutang perusahaan sebesar modal yang sudah ditanamkan ke badan usaha. Sementara CV atau Firma jika terjadi kasus ancaman kebangkrutan dan suatu badan usaha perlu melunasi berbagai kewajiban (hutang) ke berbagai pihak ketiga (termasuk karyawan), pemilik CV atau Firma wajib menggunakan kekayaan pribadinya untuk melunasi kewajiban-kewajiban tersebut. Ada juga usaha-usaha dimasyarakat dalam bentuk industri rumah tangga yaitu usaha berbasis rumah tangga dengan pekerja adalah anggota keluarga atau juga orang-orang sekitar tempat tinggal.

### **5. Melakukan Riset**

Riset dalam bentuk survei dilakukan kepada konsumen lingkungan sekitar, lokasi usaha, pesaing di sekitar, untuk mendapatkan informasi pasar tentang produk yang sama yang

beredar di masyarakat, harga yang ditetapkan, strategi pemasaran, yang dilakukan serta permasalahan lainnya. Riset dapat juga dilakukan langsung di lapangan dan juga dapat melalui media informasi seperti surat kabar dan media sosial, televisi, dll.

## **6. Membuat Rencana Bisnis**

Setelah ada keputusan untuk berbisnis langkah selanjutnya adalah gambarkan bisnis masa depan dalam bentuk membuat rencana bisnis yaitu dokumen yang mengidentifikasi tujuan dari bisnis dan menjelaskan bagaimana tujuan ini akan dicapai. *Business plan* menunjukkan bagaimana niat membangun bisnis, menggambarkan aktivitas bisnis yang akan dilakukan dan bagaimana prospek bisnis ke depan.

## **7. Mengelola Bisnis Dengan Memberdayakan Potensi Sumber Daya**

Mengelola bisnis adalah memberdayakan potensi sumber daya yang ada yaitu menggunakan potensi lokal sebagai sumber bahan baku untuk produksi. Penggunaan sumber daya lokal dapat membuat biaya produksi lebih murah dibandingkan dengan menggunakan sumber daya/bahan baku dari tempat lain. Sedangkan bisnis yang bergerak disektor jasa dapat memberdayakan kemampuan dan talent yang dimilikinya untuk dikembangkan menjadi bisnis baru. Pada akhirnya terapkan manajemen yang baik dari aspek manajemen produksi, keuangan, sumber daya manusia dan pemasaran dan dengan berjalannya usaha, lakukan pengembangan bisnis dalam rangka memperkuat daya saing bisnis yang dikelolanya.

## **8. Kembangkan Bisnis Sesuai Permintaan Pasar**

Pasar cepat berubah sesuai kebutuhan konsumen sehingga pelaku bisnis harus cepat merespons setiap perubahan yang terjadi. Perubahan selera konsumen jika tidak direspons dengan cepat melalui penyesuaian-penyesuaian atau perbaikan-perbaikan baik pada produk yang dibuat, strategi pemasaran serta pelayanan yang diberikan maka ada kecenderungan bisnis tidak dapat berkembang dengan cepat bahkan pelanggan akan berpindah sesuai selera mereka.

## **B. Mengembangkan Bisnis**

Setelah bisnis dioperasikan sekian waktu tentu setiap wirausaha menginginkan usahanya berkembang. Pengembangan bisnis akan dilakukan ketika produk akan ditingkatkan atau mengembangkan jenis produk baru (diversifikasi produk) atau ingin mengembangkan dengan mengakuisisi perusahaan lain.

Adapun bentuk pengembangan bisnis sebagai berikut:

### **1. Pengembangan Produk**

Selera konsumen terus berubah karena itu pengembangan produk perlu dilakukan supaya produk/jasa yang kita jual disukai oleh konsumen. Pengembangan produk/jasa adalah suatu aktivitas untuk memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa menjadi lebih inovatif. Pengembangan produk adalah produk baru meliputi orisinil, produk yang disempurnakan, produk yang dimodifikasi dan merk baru yang dikembangkan melalui usaha riset dan pengembangan (Tjiptono, 2008). Pertanyaannya adalah kapan pengembangan produk dapat menjadi sebuah strategi yang efektif? Menurut William J. Stanton (2009), faktor-faktor yang mendorong perusahaan melakukan pengembangan produk adalah:

- 1) Perkembangan teknologi: Perkembangan teknologi dapat menjadi sarana bisnis untuk melakukan mengembangkan produk menjadi lebih berkualitas, cepat dalam pengerjaan dan lebih efisien bahkan lebih inovatif.
- 2) Perubahan selera konsumen: Selera konsumen akan mempengaruhi laris tidaknya produk yang dijual. Jika selera konsumen berubah maka kepekaan dari pelaku usaha sangat menentukan penyesuaian produk sesuai selera konsumen. Perubahan ini dipengaruhi oleh tingkat pendapatan, tingkat perkembangan penduduk, tingkat pendidikan, serta kesetiaan konsumen terhadap produk yang bersangkutan.
- 3) Persaingan: Persaingan menjadi salah satu alasan kuat untuk melakukan pengembangan produk agar dapat menyaingi produksi pesaing.
- 4) Adanya kapasitas mesin berlebih: Dengan meningkatkan kapasitas mesin-mesin yang dimiliki perusahaan, maka perusahaan berusaha untuk menggunakan kelebihan kapasitas tersebut untuk membuat produk .
- 5) Siklus hidup produk yang pendek: Siklus hidup produk yang pendek mendorong perusahaan untuk terus mengembangkan produknya, sehingga konsumen tidak bosan dengan produk-produk yang diproduksi perusahaan.
- 6) Adanya keinginan untuk meningkatkan laba: Setiap bisnis bertujuan agar dapat memperkuat posisi produknya di pasar dan untuk memperluas pasar perlu ada pengembangan produk.



Terdapat 3 strategi yang dapat digunakan mengembangkan produk yaitu:

- 1) Strategi peningkatan kualitas: Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja fungsional produk, daya tahan, keandalan, kecepatan dan rasa.
- 2) Strategi peningkatan keistimewaan: Strategi ini bertujuan untuk menambah keistimewaan baru (ukuran, berat, bahan, kelengkapan tambahan, aksesoris) yang memperlus keanekaragaman, keamanan atau kenyamanan produk.
- 3) Strategi peningkatan gaya: Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan daya tarik estetis suatu produk, seperti variasi warna, tekstur dan sering merubah gaya kemasan.

Menurut Kotler dan Keller (2009), pengembangan produk (inovasi) memiliki karakteristik, yaitu:

- 1) Keunggulan relatif yaitu sejauh mana inovasi tersebut tampak lebih bagus daripada produk lama.
- 2) Kesesuaian yaitu sejauh mana tingkat sesuainya inovasi dengan nilai dan pengalaman seseorang.
- 3) Kerumitan yaitu sejauhmana tingkat sulitnya inovasi untuk dipahami atau digunakan.
- 4) Kemampuan dipisahkan yaitu sejauh mana inovasi tersebut dapat dicoba secara terbatas.
- 5) Kemampuan komunikasi yaitu sejauh mana manfaat penggunaan dapat dilihat atau digambarkan kepada orang lain.

Untuk melakukan pengembangan produk terdapat beberapa tahap yang dapat dilalui yaitu:

- 1) Penciptaan gagasan/ide tentang produk yang akan dikembangkan. Pengembangan produk baru dimulai dari gagasan atau ide mengenai produk/jasa baru apa yang akan dipasarkan. Penciptaan gagasan atau ide berhubungan dengan tujuan dari produk yang akan dibuat oleh karena itu yang perlu diperhatikan pada tahap ini adalah apakah ide pengembangan produk baru dalam bentuk inovasi baru, modifikasi produk lama atau meniru produk pesaing.
- 2) Penyaringan, pengembangan, pengujian konsep. Tahap ini dirancang untuk memilih seluruh gagasan konsep produk yang sesuai dengan kemampuan atau tujuan usaha. Pada kegiatan ini akan terjadi penghilangan gagasan/ide yang tidak mendukung tujuan usaha. Ide yang sulit untuk diwujudkan karena dinilai tidak

- memiliki sumber daya yang dibutuhkan sebaiknya dihilangkan. Setelah dipilih gagasan/ide mana yang tepat selanjutnya dikembangkan dan diuji menggunakan riset pasar. Riset bertujuan untuk memperoleh berbagai informasi masukan dari konsumen tentang manfaat dari produk dan harga. Berdasarkan pengujian akhirnya dipilih konsep produk yang paling tepat.
- 3) Analisis bisnis. Analisis ini diperlukan untuk mengevaluasi manfaat produk baru yang akan dipasarkan, menganalisis tingkat penjualan, biaya produksi, dan keuntungan yang diharapkan sesuai dengan sasaran perusahaan.
  - 4) Pengujian produk dan uji pemasaran. Produk baru dibuat untuk diuji dengan tujuan mendapatkan produk yang sesungguhnya siap dipasarkan sedangkan uji pemasaran untuk mengetahui reaksi pasar terhadap produk yang dikembangkan. Dengan uji pasar kita akan melihat reaksi pasar maupun pesaing. Jika uji pemasaran positif maka dapat dilanjutkan dengan komersialisasi.
  - 5) Komersialisasi. Pelaku usaha sudah dapat memulai produksi dengan aktivitas pemasaran sesuai segmen pasar yang dituju.

## **2. Pengembangan Pasar**

Pengembangan pasar adalah suatu upaya memperluas pasar dengan cara memperkenalkan produk/jasa ke wilayah geografis yang baru. Kapan pengembangan pasar dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif? Menurut David (2009) adalah:

- 1) Ketika saluran-saluran distribusi baru yang tersedia dapat diandalkan, tidak mahal, dan berkualitas baik.
- 2) Ketika organisasi sangat berhasil dalam bisnis yang dijalankannya.
- 3) Ketika pasar baru yang belum dikembangkan dan belum jenuh muncul. Ketika organisasi mempunyai modal dan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengelolah perluasan operasi.
- 4) Ketika organisasi memiliki kapasitas produksi yang berlebih.
- 5) Ketika industri dasar organisasi dengan cepat berkembang menjadi global dalam cakupannya. Apa saja yang dapat dilakukan dalam pengembangan pasar?

Hendro (2011) mengatakan ada beberapa hal yang dapat dilakukan dalam pengembangan pasar yaitu mengembangkan pasar dari sisi produk, sistem penjualan, strategi integrasi dan dengan cara sinergisme:

- (a) Mengembangkan pasar dari sisi produknya dapat dilakukan dengan cara:
- Memperbesar variasi produk misalkan ada produk dengan kemasan botol, sachet, dan lain-lain.
  - Melalui kategori produk yaitu kategori dewasa, remaja, ibu-ibu, anak-anak, kategori untuk usia diatas 50 tahun, dan lain-lain. Masing-masing kategori produk bisa dibedakan secara dosis, ukuran atau kadarnya, dan hal-hal lain yang disesuaikan dengan kepentingan pemakainya.
  - Berdasarkan lini produk seperti produk dengan bahan herbal, produk tanpa bahan pengawet, produk dengan yang mengandung DHA atau Omega 3, dan lain-lain.
  - Berdasarkan fungsinya, misalnya produk untuk rambut kering, produk untuk rambut berminyak, produk untuk rambut normal, dan lain-lain.
  - Menentukan produk baru dengan pasar yang baru. Misalnya awalnya usaha salon kecantikan dengan segmen pasar anak-anak sampai orang tua, sekarang diperluas dengan usaha pelatihan/kursus kecantikan.
- (b) Mengembangkan pasar dari sisi sistem penjualannya
- Mengembangkan sistem distribusi penjualan kedalam dengan cara membuka cabang baru, membuka outlet, agen, atau sejenisnya atas dana sendiri dan membuka jalur distribusi sendiri. Pengembangan juga dapat dilakukan melalui kerja sama dengan pihak lain seperti kerja sama dalam hal distribusi dengan perusahaan lain, mencari agen-agen penjualan di kota-kota besar, *joint venture* atau kerja sama permodalan membuat distributor dalam meningkatkan penjualan.
  - Mengembangkan sistem jaringan pemasaran dengan pihak lain, antara lain membuat jaringan pemasaran secara berjenjang seperti multi level marketing. Pengembangan lainnya dengan membuat, menyusun, merencanakan sistem *franchising* dengan menjual jaringan, standar operasional, merek produk, perusahaan, popularitas, dan lain-lain. Pengembangan dengan cara sub-kontraktor sebagian dan seluruh proses pemasaran, misalnya sub-kontraktor desain, *supplier*, broker, dan lain-lain. Pengembangan dengan melakukan kerja sama operasional

atau *outsourcing* untuk bagian dari kegiatan pemasaran, misalnya kerja sama developer dengan broker.

- Mengembangkan pasar dengan menggabungkan bisnis yang lain dalam satu industri seperti akuisisi (mengambil alih bisnis lain) dan merger.
- (c) Mengembangkan pasar dengan strategi integrasi (penyatuan). Hal ini dapat dilakukan dengan cara:
- Integrasi vertikal (hulu ke hilir dari *flow industry*): Penyatuan integrasi vertikal dengan cara membeli perusahaan ke dalam (pemasok, konsultan, produsen, dan lain-lain) atau membeli perusahaan keluar arah konsumen (distributor, wholeseller, agen, outlet, dan lain-lain). Contoh adalah perusahaan mie yang membeli perusahaan gandum, perusahaan hypermarket yang membeli perusahaan jaringan mini market, dan lain-lain.
  - Integrasi horizontal (antar produk, antar kategori): Penyatuan integrasi perusahaan-perusahaan yang produknya tidak sama tetapi menunjang kesuksesan bisnisnya. Contohnya adalah perusahaan sepatu membeli perusahaan alat-alat olahraga, dan lain-lain.
- (d) Mengembangkan pasar dengan sinergisme
- Melakukan pengembangan pasar dengan cara mengadakan perjanjian kerja sama antara dua perusahaan yang berbeda pasar dengan tujuan tukar pasar dan memperkuat satu sama lainnya karena keduanya mempunyai keistimewaan. Perusahaan yang satu ingin memasarkan produknya ke pasar dan perusahaan yang lainnya ingin menambah calon pelanggan. Contohnya adalah bank dengan asuransi, rumah sakit dengan asuransi, dealer mobil dengan asuransi, dan lain-lain.

### **3. Pengembangan Organisasi**

Pengembangan organisasi adalah serangkaian kegiatan penyempurnaan tujuan dan nilai-nilai organisasi, fungsi-fungsi organisasi termasuk struktur organisasi agar organisasi bisnis lebih adaptif terhadap tuntutan lingkungan bisnis, bekerja lebih efisien dan efektif sehingga kinerja bisnis meningkat. Inti dari pengembangan organisasi adalah penyesuaian dan penyempurnaan seluruh sistem organisasi oleh karena itu penyesuaian dan penyempurnaan yang pertama adalah merumuskan kembali tujuan dan nilai-nilai organisasi

termasuk struktur organisasi kemudian melakukan penyesuaian dan penyempurnaan pada fungsi-fungsi organisasi seperti produksi, pemasaran, keuangan dan sumber daya manusia.

### C. Faktor Lingkungan Bisnis Yang Mempengaruhi Kinerja Bisnis

Bisnis tidak beroperasi dalam ruang hampa tetapi dalam lingkungan yang dinamis dan memiliki pengaruh langsung terhadap apa yang dikerjakan dan bagaimana bisnis mencapai tujuannya. Pengaruh lingkungan bisnis dapat membuat suatu perusahaan lebih *survive* jikalau perusahaan tersebut cepat beradaptasi dan selanjutnya melakukan perubahan-perubahan sesuai tuntutan lingkungan bisnis. Sebaliknya suatu perusahaan bisa saja tidak dapat beroperasi dengan baik, kurang berkembang atau bisa juga tidak dapat melanjutkan lagi aktivitasnya karena mengabaikan pengaruh lingkungan bisnis yang cepat berubah dan sulit diprediksikan. Mengabaikan lingkungan bisnis sama halnya dengan menutup diri terhadap perkembangan bisnis, oleh karena itu hal yang dapat dilakukan oleh pelaku-pelaku bisnis adalah menjadikan lingkungan bisnis sebagai peluang dan kekuatan untuk menjadikan bisnis lebih *survive*.

Gambar 3.

*The Dynamic Business Environment*



Sumber: Gitman, Lawrence J, et.al. (2018)

Apa saja lingkungan bisnis itu? Berbagai peneliti dan para ahli Manajemen bisnis antara lain Gitman, Lawrence J, et.al. (2018) membagi lingkungan bisnis ke dalam lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal terdiri atas:

- 1) *Entrepreneurs* (wirausaha)
- 2) *Managers* (yang mengelolah usaha atau manajer)
- 3) *Workers* (pekerja atau karyawan)
- 4) *Customers* (pelanggan)

Sedangkan Lingkungan bisnis eksternal adalah kekuatan luar organisasi yang dapat dikelompokkan ke dalam tujuh sub lingkungan utama yang menciptakan serangkaian tantangan dan peluang unik untuk bisnis. Adapun lingkungan eksternal terdiri dari:

- 1) *Economic* (Ekonomi)

Pengaruh Ekonomi menjadi salah satu pengaruh eksternal paling penting pada bisnis. Berbagai fluktuasi dalam tingkat kegiatan ekonomi menciptakan siklus bisnis yang mempengaruhi bisnis dan individu dalam banyak cara. Ketika ekonomi negara dalam pertumbuhan misalnya tingkat pengangguran rendah dan tingkat pendapatan naik akan membuat daya beli masyarakat menjadi tinggi. Kondisi ekonomi dan tingkat konsumsi masyarakat yang semakin baik mendorong terciptanya kondisi perdagangan yang lebih baik yaitu banyaknya daya beli masyarakat akan suatu produk. Iklim pasar yang kondusif turut mendukung peningkatan optimisme pengusaha untuk meningkatkan usahanya. Kekuatan penawaran dan permintaan menentukan bagaimana harga dan jumlah barang dan jasa berperilaku di pasar bebas. Berbagai faktor ekonomi lainnya antara lain sistem perpajakan dan perbankan, tingkat investasi dan inflasi dapat memengaruhi perilaku bisnis

- 2) *Political/Legal* (Politik/Peraturan)

Iklim politik suatu negara adalah faktor penting lain yang perlu dipertimbangkan manajer dalam operasi bisnis sehari-hari. Jumlah kegiatan pemerintah, jenis undang-undang yang disahkan, dan stabilitas politik adalah tiga komponen iklim politik. Sebagai contoh sebuah perusahaan multinasional yang akan mendirikan usaha pasti akan mempertimbangkan iklim politik suatu negara apakah stabil atau tidak. Seberapa restriktif peraturan untuk bisnis asing, termasuk kepemilikan asing atas properti bisnis dan perpajakan, bagaimana dengan tarif impor, kuota, dan pembatasan



ekspor juga harus diperhitungkan. Di Amerika Serikat, undang-undang yang disahkan oleh Kongres dan banyak badan pengatur mencakup bidang-bidang seperti persaingan, upah minimum, perlindungan lingkungan, keselamatan pekerja, serta hak cipta dan paten. Di Amerika Serikat, Lembaga-lembaga federal memainkan peran penting dalam operasi bisnis. Ketika Pemasok ingin membawa obat baru untuk penyakit jantung ke pasar, ia harus mengikuti prosedur yang ditetapkan oleh Administrasi Makanan dan Obat-Obatan untuk pengujian dan uji klinis dan mengamankan persetujuan Lembaga. Pemerintah negara bagian dan lokal juga melakukan kontrol atas bisnis seperti mengenakan pajak, menerbitkan piagam perusahaan dan lisensi bisnis, menetapkan peraturan zonasi, dan peraturan serupaa lainnya. Di Indonesia, peraturan pemerintah mengenai harga bahan bakar minyak, kenaikan tarif listrik juga berpengaruh pada peningkatan biaya produksi sehingga memengaruhi tingkat keuntungan perusahaan.

3) *Demografic* (Kependudukan)

Faktor-faktor demografis adalah faktor yang tidak dapat dikendalikan dalam lingkungan bisnis dan sangat penting bagi para manajer. Aspek demografi seperti usia, jenis kelamin, ras dan etnis, dan tempat tinggal/lokasi. Demografi membantu perusahaan menentukan pasar untuk produk mereka dan juga menentukan ukuran dan komposisi tenaga kerja. Demografi adalah jantung dari banyak keputusan bisnis sebab bisnis saat ini harus berurusan dengan preferensi pembelian dari generasi yang berbeda, yang masing-masing memerlukan pendekatan pemasaran dan barang dan jasa yang ditargetkan untuk kebutuhan mereka.

4) *Social* (Sosial)

Faktor sosial seperti sikap, nilai, etika, dan gaya hidup masyarakat memengaruhi apa, bagaimana, di mana, dan kapan orang membeli produk atau layanan. Mereka sulit untuk diprediksi, didefinisikan, dan diukur karena mereka bisa sangat subjektif. Mereka juga berubah ketika orang bergerak melalui tahap kehidupan yang berbeda. Orang-orang dari segala usia memiliki minat yang lebih luas, menentang profil konsumen tradisional.

5) *Competitive* (Pesaing)

Produk atau layanan jasa yang sejenis diproduksi oleh perusahaan lain menjadi pesaing bagi pelaku usaha. Faktor pesaing

tidak boleh diabaikan oleh pelaku usaha, justru dengan pesaing akan menjadi kontrol sejauh mana produk atau jasa layanan kita masih disukai konsumen atau sudah berpindah. Perlu ada strategi yang harus dilakukan oleh perusahaan sehingga produk yang dijual tetap diminati oleh konsumen. Perusahaan tidak boleh merasa nyaman dengan kondisi yang ada tetapi perlu mengetahui pesaing supaya mampu mengevaluasi produk atau layanan jasa ditawarkan, apakah perlu dilakukan inovasi produk atau strategi harga, dan sebagainya.

6) Global

Mengelolah bisnis di era sekarang tidak terlepas dari lingkungan global sebagai konsekuensi dari era globalisasi. Paul Krugman mengatakan bahwa ciri ekonomi global adalah terjadi aktivitas perdagangan atas barang, pengguna jasa secara internasional, pertukaran tenaga kerja internasional, aliran uang internasional dan aliran informasi internasional. Kondisi ini perlu dipahami oleh pelaku bisnis sebab kondisi ini tidak dapat dihindari lagi tetapi sudah menjadi bagian dari kehidupan yang mengglobal. Kondisi perdagangan dunia, nilai kurs mata uang dan tumbuhnya persaingan internasional merupakan faktor global yang dapat menentukan keputusan bisnis.

7) *Technological* (Teknologi)

Penerapan teknologi dapat merangsang pertumbuhan di bawah kapitalisme atau sistem ekonomi lainnya. Teknologi adalah penerapan keterampilan sains dan teknik dan pengetahuan untuk memecahkan masalah produksi dan organisasi. Peralatan dan perangkat lunak baru yang meningkatkan produktivitas dan mengurangi biaya dapat menjadi salah satu aset perusahaan yang paling berharga. Produktifitas adalah jumlah barang dan jasa yang dapat dihasilkan oleh satu pekerja. Kemampuan kita sebagai bangsa untuk memelihara dan membangun kekayaan sangat tergantung pada kecepatan dan efektivitas teknologi yang kita gunakan untuk menemukan dan mengadaptasi peralatan yang lebih efisien untuk meningkatkan produktivitas manufaktur, mengembangkan produk baru, dan untuk memproses informasi dan membuatnya secara instan tersedia di seluruh organisasi dan untuk pemasok dan pelanggan. Banyak bisnis besar dan kecil di

Amerika Serikat menggunakan teknologi untuk membuat perubahan, meningkatkan efisiensi, dan merampingkan operasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Musran Munizu (2010) pada Usaha Kecil dan Mikro di Sulawesi Selatan menjelaskan bahwa lingkungan internal dan eksternal tidak dapat diabaikan dalam mengelola usaha karena mempengaruhi kinerja usaha. Adapun lingkungan internal terdiri dari:

- 1) Aspek sumber daya manusia: tingkat pendidikan formal, jiwa kepemimpinan pengalaman/lama berusaha, motivasi, dan keterampilan.
- 2) Aspek keuangan: modal sendiri, modal pinjaman, tingkat keuntungan dan akumulasi modal, membedakan pengeluaran pribadi/keluarga.
- 3) Aspek teknis produksi dan operasi: ketersediaan bahan baku, kapasitas produksi, ketersediaan mesin/peralatan, teknologi modern dan pengendalian kualitas.
- 4) Aspek pasar dan pemasaran: permintaan pasar, penetapan harga bersaing, kegiatan promosi, saluran distribusi dan wilayah pemasaran.

Sedangkan lingkungan eksternal meliputi:

- 1) Aspek kebijakan pemerintah meliputi akses permodalan dan pembiayaan, kegiatan pembinaan melalui dinas/SKPD terkait, peraturan dan regulasi yang pro bisnis, penyiapan lokasi usaha dan penyediaan informasi.
- 2) Aspek sosial, budaya dan ekonomi, tingkat pendapatan masyarakat, tersedianya lapangan kerja iklim usaha dan investasi, pertumbuhan ekonomi.
- 3) Aspek peranan Lembaga terkait meliputi bantuan permodalan dari lembaga terkait, bimbingan teknis/pelatihan, pendampingan, *monitoring* dan evaluasi.

## BAB III

### RENCANA BISNIS

#### A. Arti Dan Manfaat Membuat Rencana Bisnis

Mengapa kita perlu membuat rencana bisnis? Seorang wirausaha dapat mencapai tujuan bisnisnya karena memiliki rencana tentang apa dan bagaimana bisnis tersebut hendak dilakukan. Banyak usaha kecil yang belum memiliki rencana bisnis apakah karena tidak tahu membuatnya tetapi juga karena belum menyadari pentingnya rencana bisnis. Rencana bisnis layaknya sebuah etalase untuk menjual visi masa depan usaha. Oleh karena itu rencana bisnis tidak hanya dimiliki oleh usaha besar tetapi skala dan jenis usaha apapun.

Beberapa pengertian rencana bisnis dari para ahli dapat dikemukakan sebagai berikut:

- 1) Mike Mc Keever (2010), merumuskan *a business plan is a written statement that describes and analyzes your business and gives detailed projections about its future. A business plan also covers the financial aspects of starting or expanding your business – how much money you need and how you'll pay it back* (Rencana bisnis adalah pernyataan tertulis yang menggambarkan dan menganalisis suatu bisnis dan memberikan proyeksi terperinci tentang masa depannya. Sebuah rencana bisnis juga berkait dengan aspek keuangan pada saat memulai bisnis sampai memperluas. Berapa banyak uang yang di butuhkan dan bagaimana akan mengembalikannya).
- 2) Graham Friend and Stefan Zehle, (2004) berpendapat bahwa *a business plan describes the business's vision and objectives as well as the strategy and tactics that will be employed to achieve them* (Rencana bisnis menggambarkan visi dan tujuan bisnis serta strategi dan taktik yang akan digunakan untuk mencapainya).
- 3) Gerald Schwetje dan Sam Vaseghi, (2007) menjelaskan *a business plan, in principle, can be seen as a document that commercializes your business idea as a whole towards potential investors and stakeholders. A business plan is successful if you succeed in conveying to the reader the most significant opportunities and growth capacities of your company realistically* (Rencana bisnis pada prinsipnya dapat dilihat sebagai dokumen yang mengkomersialkan ide bisnis secara keseluruhan kepada calon investor dan pemangku kepentingan. Sebuah rencana

bisnis berhasil jika mampu menyampaikan kepada pembaca peluang dan kapasitas pertumbuhan yang signifikan dari perusahaan).

- 4) Greg Balanko-Dickson (2007) menjelaskan *a business plans an instrument used to document the intent and plans of the owner regarding every aspect of the business. The document itself can be used to communicate plans, strategies, and tactics to your managers, partners, and investors* (Perencanaan bisnis adalah instrumen yang digunakan untuk mendokumentasikan maksud dan rencana pemilik mengenai setiap aspek bisnis. Dokumen itu sendiri dapat digunakan untuk mengkomunikasikan rencana, strategi, dan taktik kepada manajer, mitra, dan investor Anda).
- 5) Hisrich, R.D.dkk (1995) memberikan pengertian rencana bisnis *is a written document prepared by the entrepreneur that describe all the relevant external and internal elements involved in starting a new venture.It is often an integration of functional plans such as marketing, finance, manufacturing and human resources."* A business plan is a document that convincingly demonstrates the ability of your business to sell enough of its product or service to make a satisfactory profit and be attractive to potential backers (Dokumen tertulis yang disiapkan oleh wirausaha yang menggambarkan semua unsur-unsur yang relevan baik internal, maupun eksterhal mengenai perusahaan untuk memulai sewaktu usaha. Isinya merupakan perencanaan terpadu menyangkut pemasaran, permodalan, manufaktur dan sumber daya manusia).

Membuat rencana bisnis berarti memiliki dokumen tertulis yang dapat dijadikan peta jalan untuk mencapai target-target usaha karena dalam rencana tersebut kita dapat mengetahui posisi usaha saat ini, arah tujuan usaha, prospek bisnis dan cara mencapai sasaran yang akan kita capai. Bagi usaha baru tentu rencana bisnis lebih pada sebuah proyeksi tetapi bagi usaha lama, rencana bisnis menginformasikan rencana bisnis lalu, sekarang dan prospek ke depan. Ada manfaat yang dapat dirasakan oleh wirausaha jika membuat rencana bisnis menurut McKeever M (2010) yaitu:

- 1) *Helps you get money* (membantu mendapatkan pinjaman uang)  
Rencana bisnis akan membantu seseorang untuk mengetahui sumber dana dan untuk apa pemanfaatannya. Usaha yang ingin berkembang tentu juga membutuhkan modal sehingga rencana

bisnis menjadi salah satu persyaratan dari pihak pemberi dana termasuk investor. Rencana bisnis yang matang akan mempermudah dalam pemberian bantuan dana.

- 2) *Helps you decide to proceed or stop* (membantu mengambil keputusan untuk melanjutkan atau berhenti)

Informasi yang diperoleh melalui rencana bisnis akan menggambarkan kekuatan dan kelemahan suatu bisnis. Dengan kekuatan yang dimiliki bisnis dapat dikembangkan tetapi dengan kelemahan menjadi informasi bagi wirausaha apakah bisnis dapat dilanjutkan dalam arti masih bisa diperbaiki atau sudah akan ditutup.

- 3) *Lets improve your business concept* (meningkatkan konsep bisnis)

Membuat rencana bisnis memungkinkan wirausaha untuk mengubah bagian-bagian rencana untuk meningkatkan keuntungan atau mencapai tujuan lain. Kemampuan untuk menyempurnakan rencana bisnis dapat meningkatkan peluang untuk keberhasilan usaha. Misalnya awalnya ide memulai bisnis mengimpor jaket kulit Korea tetapi kemudian ada artikel bahwa ternyata rasio pertukaran dolar AS menurun terhadap mata uang Korea. Selanjutnya rencana bisnis disesuaikan dengan meningkatkan margin keuntungan karena akan menutupi penurunan yang diantisipasi dalam daya beli dollar. Perubahan ini menunjukkan bahwa harga kita masih bersaing dengan harga dari produk jaket lain sehingga keuntungan rata-rata akan meningkat.

- 4) *Improves your odds of success* (meningkatkan peluang keberhasilan)

Salah satu cara memandang bisnis adalah bertarung. Rencana bisnis menjadi acuan bagi wirausaha untuk bertarung meningkatkan peluang bisnis atau memperluas bisnis

- 5) *Helps you keep on track* (membantu untuk tetap pada jalur bisnis)

Banyak pemilik bisnis menghabiskan waktu berjam-jam menangani keadaan darurat, hanya karena mereka belum belajar bagaimana merencanakan bisnis ke depan. Rencana bisnis tertulis menjadi arah yang jelas menuju masa depan dan dalam membuat pengambilan keputusan menjadi lebih mudah. Rencana bisnis akan membantu wirausaha untuk menghadapi fakta jika segala sesuatunya tidak berjalan seperti yang diharapkan.

- 6) *Issues Beyond the Plan* (mengatasi isu-isu diluar rencana)  
Ada begitu banyak masalah diluar rencana yang akan ditemui dalam berbisnis karena lingkungan bisnis yang adaptif. Pemberi pinjaman, investor, dan pelaku usaha yang berpengalaman menginginkan rencana yang memperhitungkan masalah-masalah yang bakal terjadi sehingga dengan rencana bisnis akan membantu wirausaha untuk mengatasi masalah diluar rencana yang sesungguhnya.
- 7) *Bookkeeping and Accounting* (pembukuan dan akuntansi)  
Rencana bisnis menggambarkan semua aktivitas bisnis oleh karena itu untuk mengelolah bisnis memerlukan pembukuan dan akuntansi yang tercatat dengan tepat.
- 8) *Tax* (pajak)  
Rencana bisnis yang baik akan memberi dampak pada keuntungan bisnis. Tinggi rendahnya tingkat keuntungan akan berpengaruh pada tinggi rendahnya pajak yang akan diberikan kepada pemerintah.
- 9) *Your Securities Laws* (memperhatikan aturan sekuritas)  
Salah satu tujuan membuat rencana bisnis adalah mendapatkan pinjaman dari investor. Pada perusahaan besar, suatu bisnis memerlukan bantuan pinjaman antara lain dapat melalui penjualan surat-surat berharga termasuk saham. Jika berencana untuk menjual saham maka harus memperhatikan peraturan bursa efek sehingga tujuan kita untuk mendapatkan dana melalui penjualan surat-surat berharga dapat tereliasasi dengan baik.
- 10) *Your Management Skill* (keterampilan manajemen)  
Sekalipun rencana bisnis telah dibuat dengan sangat baik tetapi belum menjamin bahwa bisnis dapat sukses sebab tergantung juga pada kemampuan untuk mengimplementasikan manajemen seorang wirausaha.
- 11) *Issues Specific to Your Business* (memperhatikan isu-isu khusus dari bisnis)  
Melalui rencana bisnis pihak investor akan melihat apakah rencana bisnis yang dibuat oleh wirausaha menggambarkan prospek kedepan dengan melihat isu-isu yang berkembang seperti pasar, lokasi, maupun lingkungan bisnis lainnya. Dokumen rencana bisnis yang memperhatikan isu-isu bisnis juga dipertimbangkan oleh untuk pemberian bantuan dana.

## B. Merancang Rencana Bisnis

Membuat rencana bisnis memerlukan suatu rancangan yang tepat, rasional dan prospektif. Roel Grit (2010) memberikan sumbangn pemikirannya tentang langkah-langkah dalam membuat rencana bisnis yaitu:

Langkah 1: Mengenal diri sendiri sebagai pengusaha

Pada langkah 1 kita akan meneliti kualitas kewirausahaan kita sendiri. Apa kekuatan dan kelemahan kita? Bagaimana kita mengatasi kelemahan kita? Bagaimana cara terbaik kita memanfaatkan kekuatan kita?

Langkah 2: Kembangkan ide

Setelah melakukan *brainstorming*, kita memutuskan produk apa yang ingin dijual, nilai kelayakan ide kita kemudian kita mengatur misi dan tujuan bisnis.

Langkah 3: Menyiapkan bisnis

Pada langkah ini tidak hanya akan menentukan nama, tetapi juga akan memutuskan jenis bisnis apa yang akan diambil dan lokasi perusahaan dimana, mempersiapkan izin, aturan, subsidi, dan asuransi, dsb.

Langkah 4: Meneliti pasar

Ada pertanyaan-pertanyaan seperti siapa yang akan menjadi pelanggan, siapa saja pesaing kita, dengan cara apa produk ditawarkan atau layanan diberikan, bagaimana caranya akan mendekati pasar?

Langkah 5: Memutuskan promosi

Pada langkah ini akan ditentukan bagaimana cara untuk menarik pelanggan.

Langkah 6: Mengatur bisnis

Pada langkah ini diperhadapkan dengan bagaimana mengatur proses produksi, bagaimana mengatur akuntansinya dan orang-orang apa saja yang dibutuhkan dalam bisnis.

Langkah 7: Mengatur keuangan

Beberapa pertanyaan yang dapat menuntun kita untuk mengatur keuangan adalah berapa modal awal yang dibutuhkan; bagaimana mendapatkan modal tersebut, seperti apa neraca awal dan apa hasil keuangan yang bisa diharapkan dan bagaimana dapat melewati periode ini secara finansial.

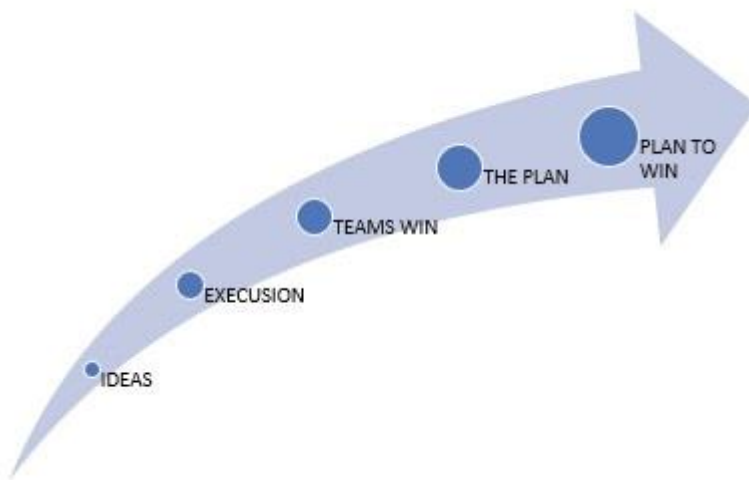


Langkah 8: Menerapkan rencana bisnis yang berisi semua jenis dan kiat untuk memulai bisnis.

Untuk memperkaya pemahaman kita tentang bagaimana langkah-langkah dalam membuat rencana bisnis, berikut ini pandangan dari John Doerr (Rhonda Abrams, 2014). Menurutnya tahapan-tahapan tersebut dimulai dari ide seseorang atau beberapa orang sampai pada rencana untuk dimenangkan sebagaimana terlihat pada gambar dibawah ini:

Gambar 4.

Tahapan Rencana Bisnis



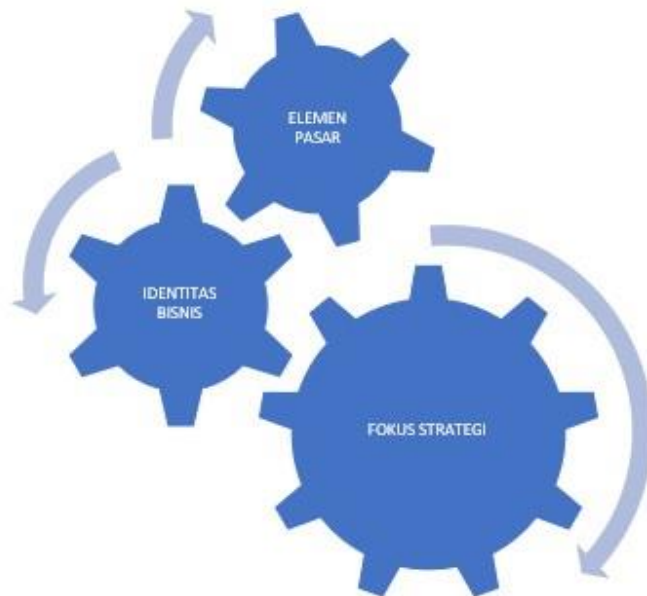
Sumber: John Doerr dalam Rhonda Abrams (2014)

Membuat rencana bisnis dimulai dari ide-ide bisnis yang inovatif (sebagaimana dijelaskan dalam Bab I tentang bagaimana membangun bisnis). Ide bisnis mengacu pada apa yang menjadi kebutuhan pelanggan bukan pada apa yang mau kita jual. Harus diingat bahwa membangun bisnis tanpa memiliki pelanggan tidak ada artinya berbisnis. Tidak lupa dalam ingatan kita tentang Thomas Edison sebagai salah satu inovator yang menemukan bola lampu, fonograf, dan kamera gambar bergerak. Dia menyadari bahwa memiliki ide saja tanpa ditindaklanjuti dengan pelaksanaan/eksekusi hanya akan sia-sia berbisnis. Menurutnya “visi tanpa eksekusi adalah halusinasi” sedangkan Bill Campbell mengatakan bahwa “kita harus fokus untuk mencapai keunggulan operasional tetapi yang terpenting

“eksekusi adalah segalanya”. Menjalankan bisnis tentu tidak sendiri tetapi menggunakan orang lain dan membentuk tim kerja untuk bekerjasama mencapai tujuan bisnis. Seorang wirausaha dapat menginspirasi tim dengan rencana-rencana untuk menang dalam suatu persaingan bisnis. Langkah selanjutnya adalah membuat rencana bisnis yang menggambarkan kebutuhan jangka panjang dan strategi bagaimana mencapainya. Pentingnya perencanaan bisnis dikiaskan oleh Berry dan Timothy (2008) sebagai “jantung bisnis” yang terdiri dari 3 konsep yang tidak dapat dipisahkan tetapi memiliki hubungan timbal balik yang mendorong bisnis berkembang yaitu pasar, identitas dan fokus strategi. Berry and Timothy (2008) menyebutnya sebagai strategi “*Plan-as-you-go*”.

Gambar 5.

Konsep Jantung Rencana Bisnis



Sumber: Berry dan Timothy (2008)

Identitas bisnis menyangkut elemen tentang “kita” dan bisnis kita yang akan kita jalankan. Identitas berkaitan dengan bagaimana bisnis kita berbeda dari yang lain? apa kekuatan dan kelemahan kita? apa kompetensi inti kita? dan apa tujuannya? kita sebenarnya berada pada bisnis apa? Pasar memiliki elemen tentang uraian memahami dan mengetahui pelanggan yang ada. Pahami mengapa mereka membeli

dari kita, apa keinginan dan kebutuhan mereka, sedangkan fokus strategis berkait dengan fokus bisnis kita pada target pelanggan yang mana. Kita tidak dapat melakukan segalanya, misalkan jika kita memiliki bisnis restoran maka tidak dapat secara kredibel menawarkan semua makanan lezat dengan harga murah dengan suasana yang luar biasa. Orang pasti tidak akan memercayai apa yang kita sampaikan oleh karena itu pentingnya memilih strategi fokus bisnis kita pada target pelanggan utama seperti apa. Semua tiga konsep jantung rencana bisnis ini harus bekerja bersama.

Dalam proses perencanaan bisnis hendaknya seorang wirausaha mempertimbangkan faktor-faktor yang berkontribusi pada keberhasilan bisnis yaitu:

- 1) Konsep bisnis berhubungan dengan *core* bisnis yang dijalankan, dimulai dari proses *input* proses produksi, dan konsep pengemasan produk.
- 2) Memahami pasar berhubungan dengan segmentasi pasar yang dilayani untuk masyarakat berpenghasilan tinggi/menengah/rendah, masyarakat perkotaan atau pedesaan atau umum, suku/etnis apa? atau tidak memandang suku dan etnis, pada pelanggan yang berprivasi tertentu dll.
- 3) Kesehatan dan *trend industry*. Hal ini berhubungan dengan higienitas produk/keamanan produk, ketika berada di era industri 4.0. bagaimana penggunaan teknologi informasi dan komunikasi dalam bisnis
- 4) Fokus bisnis yang konsisten.
- 5) Manajemen usaha yang profesional termasuk memandang karyawan sebagai asset yang memiliki nilai manusiawi.
- 6) Kontrol keuangan yang tepat dan akurat.
- 7) Antisipasi perubahan dan memiliki kemampuan beradaptasi.
- 8) Memiliki integritas perusahaan.
- 9) Tanggap terhadap peluang dan tren global. Rhonda Abrams (2014).

Adapun susunan dokumen rencana bisnis Usaha Mikro Kecil dan Menengah sebagai berikut:

- 1) Ringkasan eksekutif

Lembaran rencana bisnis akan diawali dengan ringkasan eksekutif. Ringkasan eksekutif menggambarkan keseluruhan isi dari rencana bisnis, diletakkan pada halaman depan tetapi menyusunnya setelah semua unsur dari rencana bisnis dibuat.

2) Deskripsi bisnis

Berisi profil perusahaan antara lain visi, misi, tujuan, alamat, izin usaha, usaha bergerak dibidang apa.

3) Produk/jasa

Berisi produk/jasa yang ada atau direncanakan dan dikembangkan.

4) Analisis industri

Analisis industri menggambarkan tren, prospek permintaan, hambatan untuk masuk dan pertumbuhannya, dampak inovasi dan teknologi, dampak ekonomi, peran pemerintah, dan kesehatan keuangan dalam industri.

5) Analisis pasar

Mengidentifikasi tren pasar, ukuran pasar, potensi pasar, analisis persaingan, dan pangsa pasar yang diproyeksikan serta bagaimana keputusan tentang produk dan layanan yang akan ditawarkan.

6) Strategi pemasaran dan penjualan

Strategi pemasaran apa yang dilakukan dalam menghadapi persaingan yang tinggi, apa saja strategi produknya, strategi harga, strategi tempat, target pasar mana yang akan dimasuki.

7) Organisasi dan manajemen

Memberikan rincian tentang bagaimana rencana untuk mengelolah bisnis, termasuk struktur organisasi, tanggung jawab, dan layanan profesional. Disini juga dijelaskan tentang operasional usaha melalui penggunaan teknologi.

8) Rencana implementasi

Hal ini berkait penggunaan staf, sistem, komunikasi, pembukuan, peralatan, perangkat lunak, kantor, furnitur, perlengkapan, tanah dan bangunan, serta penelitian dan pengembangan.

9) Rencana keuangan

Mencakup salinan laporan keuangan sebelumnya (jika ada) dan proyeksi keuangan termasuk biaya awal, neraca, laporan laba rugi, arus kas, dan analisis sensitivitas.

10) Pengembangan usaha

Gambarkan tahap pengembangan usaha sekarang ini dan apa tujuan jangka Panjang serta strategi dan tahapan-tahapan dalam rencana pengembangan usaha. Pengembangan usaha didasari pada kebutuhan pasar dengan melakukan pengembangan produk dari jenis produk yang diperbanyak, ukuran dan bentuknya serta

pengemasan. Pengembangan pasar dengan melakukan pengembangan segmen pasar yang baru seperti pembukaan kafetaria di dekat persekolahan dan instansi yang ada, dan ke depan dibuat produk yang tahan lama untuk kualitas ekspor.

## BAB IV

### MANAJEMEN USAHA MIKRO, KECIL DAN MENENGAH

#### A. Konsep Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah

Usaha Mikro, Kecil dan Menengah menjadi usaha yang sangat diminati oleh masyarakat. Sekitar 90% usaha yang mendominasi belahan bumi ini adalah usaha kecil dan menengah. Proporsi tertinggi di Jepang sekitar 99% dari total perusahaan, di India di tahun 2008 sekitar 80%. Data prediksi pada 27 negara di Uni Eropa UMKM menyumbang 99,8% dari semua perusahaan dan mempekerjakan 67% dari semua pekerja (Edinburg Group, tanpa tahun). Persentasi yang sama juga berlaku di Indonesia dimana dari totalitas usaha berjumlah 62.928.077 unit di tahun 2017, sekitar 90% dilakukan oleh UMKM. UMKM juga sangat cepat perkembangannya dibanding usaha besar. Pada tahun 2012 jumlah UMKM 55.206.444 unit naik menjadi 62.922.617 unit di tahun 2017, artinya terjadi perkembangan usaha sebanyak 716.172 unit (13,98%) dibanding dengan jumlah usaha besar di tahun yang sama sebesar 4.952 unit kemudian berkembang menjadi 5.460 unit atau ketambahan 508 unit (10,2%) yang terdistribusi pada beberapa jenis usaha.

Gambar 6.

Ilustrasi UMKM “Pengolahan Ikan”



<https://republika.co.id>

<https://manado.tribunnews.com>

Apa yang dimaksud dengan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah? Pemahaman kita tentang pengertian usaha mikro, kecil dan menengah dapat ditelusuri dari beberapa pendapat seperti dari Kementerian Keuangan melalui Keputusan Menteri Keuangan Nomor 316/KMK 016/1994 tanggal 27 Juni 1994 yang menjelaskan usaha kecil sebagai perorangan/badan usaha kegiatan/usaha yang mempunyai penjualan/omzet per tahun setinggi-tingginya Rp. 600.000.000 atau aset (aktiva) setinggi-tingginya Rp.600.000.000 (diluar tanah dan bangunan yang ditempati). Contohnya Firma, CV, PT, dan Koperasi yakni dalam bentuk badan usaha, sedangkan contoh dalam bentuk perorangan antara lain pengrajin industri rumah tangga, peternak, nelayan, pedagang barang dan jasa dan yang lainnya.

Pusat Statistik (BPS) yang ditinjau dari aspek kuantitas tenaga kerja. Yang dimaksud dengan usaha kecil adalah usaha yang memiliki jumlah tenaga kerja 5 orang sampai dengan 19 orang, sedangkan usaha menengah merupakan usaha yang memiliki jumlah tenaga kerja 20 orang sampai dengan 99 orang.

UU No 20 Tahun 2008 tentang UMKM memperbaharui konsep UMKM sebelumnya sekaligus mempertegas apa yang dimaksud dengan UMKM. Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah). 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 dengan 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 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 milyar lima ratus juta rupiah). 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. 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 milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau (b). memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).



Selanjutnya kita akan membandingkan pemahaman kita mengenai pengertian UMKM dari beberapa negara lainnya sebagai berikut:

Tabel 2.

Pengertian UMKM Dari Beberapa Negara

Various Countries						Brics					
	EU	USA	Asia (Malaysia)	Egypt	Ghana	Brazil (industrial)	Brazil (commercial)	Russia	India	China	South Africa
	Name										
	Small and Medium Enterprise	Small and Medium Business	Small and Medium Enterprise	Micro, Small and Medium Enterprise	Micro, Small and Medium Enterprise	Small and Medium Enterpris e	Small and Medium Enterprise	Small and Medium Enterprise	Micro, Small and Medium Enterprise	Small and Medium Enterprise	Micro, Very Small, Small and Medium Enterprise
	Number of employees										
Micro	<10	–	<5	1–4	1–5	1–19	1–9	–	0	–	<5
Small	<50	<100	5–50	5–14	6–29	20–99	10–49	15–100	0	<300	20–49
Medium	<250	<500	51–150	15–49	30–39	100–499	50–99	101–250	0	300–2000	50–200
	Annual turnover										
Micro	<€2	0	RM250.000	0	\$10k	0	0	–	<Rs50m	–	<R200k
Small	<€10	0	RM250.000 – <RM10 m	0	\$100k	0	0	400m RUB max	Rs50–60m	<Y30m	R3m–R32m
Medium	<€50	0	RM10m – RM25 m	0	\$1m	0	0	1bn RUB max	Rs60–99m	Y30– Y300m	R5m– R64m

Sumber: South African Institute of Public Accountants (SAIPA), information drawn from NCR (2011: 23), and South African National Small Business Amendment Act, 2003 dalam Edinburg Group (tanpa tahun)

World Bank mengklasifikasikan UMKM menjadi tiga jenis dengan menggunakan pendekatan dari jumlah karyawan, pendapatan dan aset yang dimilikinya yaitu:

- 1) Usaha Mikro
  - o Jumlah karyawan < 10 orang
  - o Pendapatan setahun < \$100 ribu
  - o Kepemilikan aset < \$100 ribu.
- 2) Usaha Kecil
  - o Jumlah karyawan < 30 orang
  - o Pendapatan setahun < US \$3 juta
  - o Kepemilikan aset < US \$3 juta
- 3) Usaha Menengah
  - o Jumlah karyawan maksimal 300 orang
  - o Pendapatan setahun US\$15 juta
  - o Kepemilikan aset mencapai US \$15 juta

Setelah kita mengetahui berbagai pengertian usaha mikro, kecil dan menengah dari aspek jumlah tenaga kerja, aset dan omset, maka kita dapat rumuskan beberapa karakteristik usaha mikro dan kecil sebagai berikut:

- 1) Organisasi dengan struktur sederhana.
- 2) Manajemen usaha cenderung dikendalikan oleh pemilik usaha.
- 3) Modal terbatas.
- 4) Sumber daya manusianya memiliki keterampilan terbatas dan jiwa wirausaha belum memadai.
- 5) Produk yang dihasilkan cenderung belum standar dengan diversifikasi dan inovasi produk masih terbatas.
- 6) Umumnya menggunakan teknologi sederhana.
- 7) Aktivitas produksi dibuat jika ada pesanan sehingga jumlah produksi terbatas.
- 8) Jangkauan pemasaran terbatas, masih banyak yang belum berbasis *online*.

## **B. Tantangan Dan Problematik Yang Dihadapi UMKM**

Survey yang dilakukan oleh Edinburg Group yaitu sebuah lembaga koalisi dari 14 badan akuntansi di seluruh dunia, yang mewakili lebih dari 900.000 akuntan profesional di negara-negara dari Afrika, Amerika Utara, Asia, Australia, Eropa, dan Amerika Latin terhadap UMKM pada lebih dari 70 negara di dunia di tahun 2012

menemukan bahwa tantangan yang dihadapi oleh SMeS (Usaha Mikro Kecil dan Menengah) dalam melakukan aktivitas bisnis secara internasional adalah:

Tabel 3.

Tantangan UMKM Dalam Aktivitas Bisnis Secara Internasional

No	<i>The Biggest Challenges</i>	%
1	<i>Burden of regulation</i>	25%
2	<i>Economic uncertainty</i>	22%
3	<i>Rising costs</i>	13%
4	<i>Difficulties accessing finance</i>	12%
5	<i>Pressure to lower prices to their products and services</i>	12%
6	<i>Lack of demand for their products and services</i>	8%
7	<i>Competition</i>	5%
8	<i>Attracting and retaining staff</i>	3%

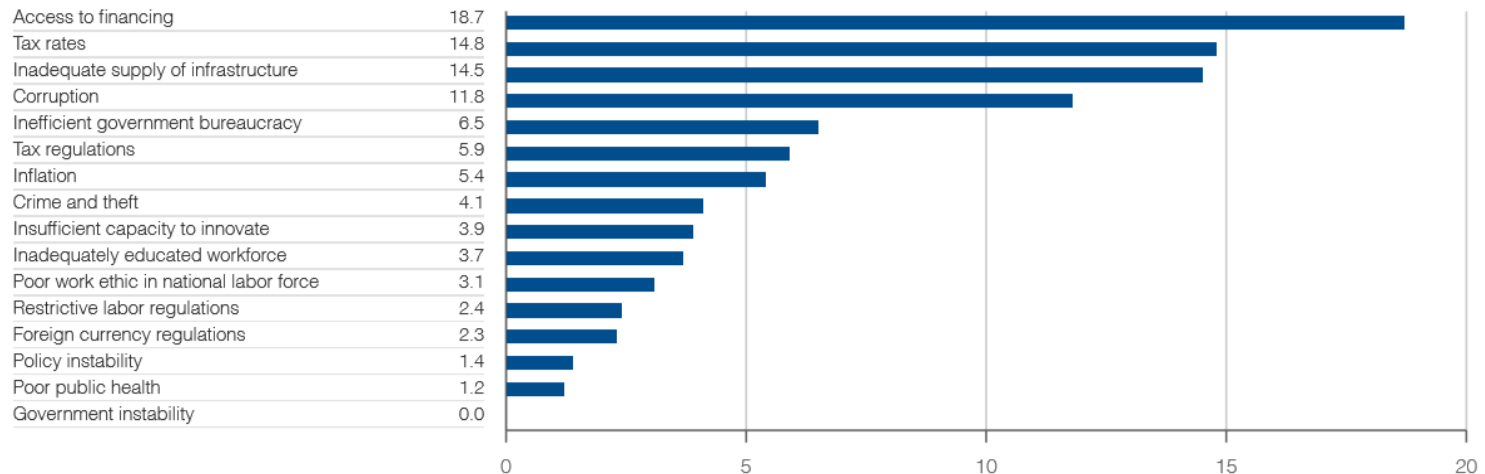
Laporan World Economic Forum (Klaus Schwab, 2016) tahun 2016-2017 menemukan 16 faktor yang menjadi masalah dalam melakukan bisnis di Indonesia sebagai berikut:

Grafik 1.

*Most Problematic Factor Doing Business*

### Most problematic factors for doing business

Source: World Economic Forum, Executive Opinion Survey 2016



**Note:** From the list of factors, respondents to the World Economic Forum's Executive Opinion Survey were asked to select the five most problematic factors for doing business in their country and to rank them between 1 (most problematic) and 5. The score corresponds to the responses weighted according to their rankings.

Sumber: Klaus Schwab, 2016

Kondisi UMKM di Indonesia juga tidak terlepas dari berbagai permasalahan diantaranya sebagai berikut:

Tabel 4.

Permasalahan UMKM

Sumber	Permasalahan
LPPI dan Bank Indonesia (2015),	<p>Permasalahan Internal</p> <p>1) Modal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sekitar 60-70% UMKM belum mendapat akses atau pembiayaan perbankan.</li> <li>▪ Diantara penyebabnya, hambatan geografis. Belum banyak perbankan mampu menjangkau hingga ke daerah pelosok dan terpencil. Kemudian kendala administratif, manajemen bisnis UMKM masih dikelola secara manual dan tradisional, terutama manajemen keuangan. Pengelola belum dapat memisahkan antara uang untuk operasional rumah tangga dan usaha.</li> </ul> <p>2) Sumber Daya Manusia (SDM):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kurangnya pengetahuan mengenai teknologi produksi terbaru, cara menjalankan <i>quality control</i> terhadap produk.</li> <li>▪ Kemampuan membaca kebutuhan pasar masih belum tajam, sehingga belum mampu menangkap dengan cermat kebutuhan yang diinginkan pasar.</li> <li>▪ Pemasaran produk masih mengandalkan cara sederhana <i>mouth to mouth marketing</i> (pemasaran dari mulut ke mulut). Belum menjadikan media sosial atau jaringan internet sebagai media pemasaran (pemasaran <i>online</i>)</li> <li>▪ Dari sisi kuantitas, belum dapat melibatkan lebih banyak tenaga kerja n karena keterbatasan kemampuan menggaji.</li> <li>▪ Karena pemilik UMKM masih sering terlibat dalam persoalan teknis, sehingga kurang memikirkan tujuan atau rencana strategis jangka panjang usahanya. Pada umumnya pelaku usaha UMKM masih berbadan hukum perorangan.</li> </ul> <p>3) Hukum Pada umumnya pelaku usaha UMKM masih berbadan hukum perorangan.</p> <p>4) Akuntabilitas Belum mempunyai sistem administrasi keuangan dan manajemen yang baik.</p>

	<p>Permasalahan Eskternal:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Iklim usaha masih belum kondusif <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Koordinasi antar <i>stakeholder</i> UMKM masih belum padu. Lembaga pemerintah, institusi pendidikan, lembaga keuangan, dan asosiasi usaha lebih sering berjalan masing-masing.</li> <li>▪ Belum tuntasnya penanganan aspek legalitas badan usaha dan kelancaran prosedur perizinan, penataan lokasi usaha, biaya transaksi/usaha tinggi, infrastruktur, kebijakan dalam aspek pendanaan untuk UMKM.</li> </ul> </li> <li>2) Infrastruktur <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Terbatasnya sarana dan prasarana usaha terutama berhubungan dengan alat-alat teknologi.</li> <li>▪ Kebanyakan UMKM menggunakan teknologi yang masih sederhana</li> </ul> </li> <li>3) Akses <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Keterbatasan akses terhadap bahan baku, sehingga seringkali UMKM mendapatkan bahan baku yang berkualitas rendah.</li> <li>▪ Akses terhadap teknologi, terutama bila pasar dikuasai oleh perusahaan/grup bisnis tertentu.</li> <li>▪ Belum mampu mengimbangi selera konsumen yang cepat berubah, terutama bagi UMKM yang sudah mampu menembus pasar ekspor, sehingga sering terlibas dengan perusahaan yang bermodal lebih besar.</li> </ul> </li> </ol>
Wilantara Rio dan Susilawati (2016)	<p>Faktor Internal:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Kelembagaan dan Sumber Daya Manusia <p>Kurangnya informasi secara kelembagaan sehingga kecil akses produk barang dan jasa ke pasar ekspor. Dari dari aspek sumber daya manusia adalah menjadi pelaku usaha bukan pilihan utama sebab mayoritas pelaku usaha berdasarkan survey MARS (2012) nanti mulai membuka usaha umumnya sudah usia 31-45 sebesar 75%, sedangkan usia 17-20 tahun hanya 0,6%. Dan usia 45-55 tahun sebesar 28,5%.</p> </li> <li>2) Produksi dan Pemasaran <p>Dari aspek produksi bahwa standar, desain dan kualitas produk belum sesuai ketentuan MEA yaitu ISO-26000 dan panduan Standar Nasional Indonesia melalui PP No 102 Tahun 2000. Belum lagi soal limbah produksi yang membayakan lingkungan. Dari aspek pemasaran diperhadapkan pada kondisi mutu kemasan, promosi, inovasi, penetapan harga, pemanfaatan saluran pemasaran</p> </li> </ol>

	<p>karena belum optimal bidang <i>research and development</i></p> <p>3) Modal Intelektual Lemahnya penguasaan pengetahuan termasuk penguasaan teknologi informasi</p> <p>Faktor Eksternal:</p> <p>1) Pembiayaan Sulit mengakses dana perbankan. Hambatan berkisar pada 2 hal yaitu <i>cost of fund</i> (biaya atas modal) dan <i>guarantee</i> (jaminan).</p> <p>2) Layanan Birokrasi Mutu pelayanan birokrasi yang korupsi</p> <p>3) Infrastruktur Rendahnya kualitas infrastruktur seperti kualitas jalan, pelabuhan, bandara hingga kualitas pasokan listrik</p>
--	--

### C. Peran UMKM Bagi Perekonomian Dan Kesejahteraan Sosial

Peran UMKM bagi peningkatan pembangunan ekonomi dan kesejahteraan suatu negara tidak hanya diakui oleh negara Indonesia tetapi oleh sebagian besar negara-negara di dunia. UMKM memberikan kontribusi pada peningkatan penyerapan tenaga kerja, Product Domestic Bruto (PDB) juga pada ekspor.

UMKM sebenarnya bisa menjadi mesin yang menopang pertumbuhan untuk pembangunan jangka panjang di negara-negara berkembang. Ketika pertumbuhan ekonomi menjadi lebih kuat, UMKM secara bertahap mengambil kunci peran dalam pengembangan dan restrukturisasi industri. UMKM dapat memenuhi permintaan lokal yang semakin meningkat, memungkinkan meningkatkan spesialisasi, dan juga memberi layanan yang lebih besar kepada perusahaan (Fjose et al. 2010). Ketika terjadi krisis ekonomi di tahun 1998 ternyata sekitar 80% Usaha Besar mengalami kebangkrutan, tetapi banyak usaha kecil dan menengah justru tidak terpengaruh dengan kondisi ini. Ketangguhan UMKM pada krisis 1998 antara lain karena sebagian besar UMKM memproduksi barang-barang konsumsi dan jasa dengan elastisitas permintaan terhadap pendapatan yang rendah, hal ini mengakibatkan tingkat pendapatan masyarakat tidak berpengaruh oleh permintaan barang yang dihasilkan. Selain itu sebagian besar UMKM dalam menjalankan usaha tidak tergantung

pada pinjaman mata uang asing tetapi menggunakan modal sendiri sehingga ketika terjadi fluktuasi nilai tukar, aktivitas UMKM cenderung tidak terpengaruh sehingga mampu bertahan terhadap krisis ekonomi.

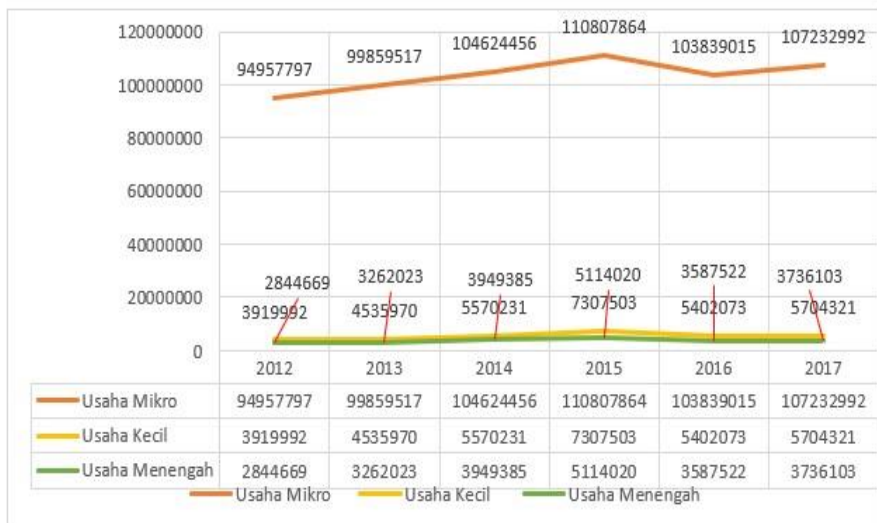
Harus diakui bahwa kontribusi Usaha Mikro Kecil dan Menengah menjadi sarana penyedia lapangan kerja, peningkatan pendapatan masyarakat yang secara makro pengaruhnya terhadap PDRB bahkan turut menjaga neraca pembayaran melalui kegiatan ekspor dan membangun akses pasar dalam dan luar negeri. Secara rinci diungkapkan kontribusi UMKM di Indonesia sebagai berikut:

1) Kontribusi UMKM pada Peningkatan Produk Domestik Bruto

Berdasarkan data dari BPS bahwa jumlah unit usaha UMKM di tahun 2012 (55.206.444 unit usaha) meningkat 13,98% (7.716.172 unit usaha) di tahun 2017 menjadi 62.922.617 unit usaha, peningkatan jumlah unit usaha memberi korelasi terhadap peningkatan PDB (harga konstan) dari Rp. 1.369.326 Milyar di tahun 2012 menjadi Rp. 4.056.088,7 milyar di tahun 2017. Adapun perkembangan PDB selama periode 2012 sampai dengan 2017 sebagaimana terlihat pada Grafik 2 sebagai berikut:

Grafik 2.

Perkembangan PDB Melalui Sumbangan UMKM



Sumber: Kementerian Koperasi dan UMKM yang diolah oleh BPS, 2015

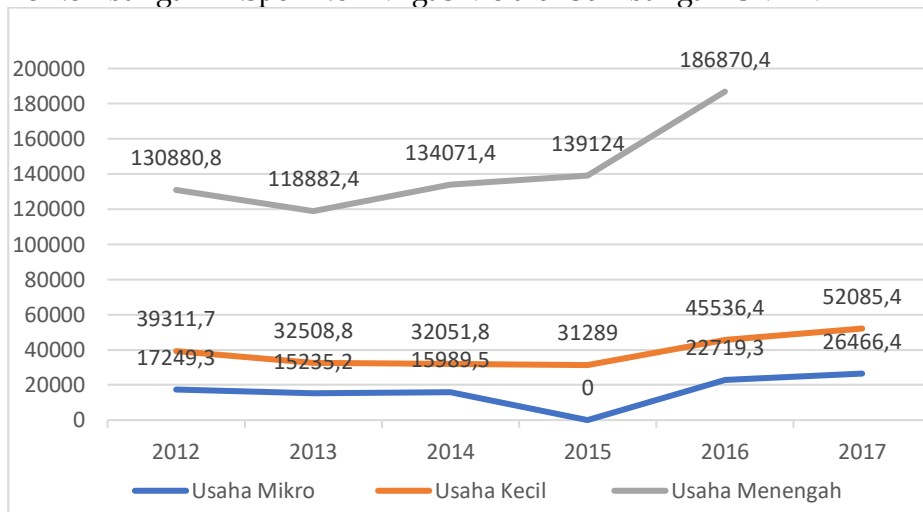


## 2) Kontribusi UMKM pada Peningkatan Ekspor Non Migas

Bisnis UMKM tidak hanya bergerak untuk memenuhi kebutuhan masyarakat lokal dan nasional tetapi juga memberi layanan pada masyarakat internasional. Sekalipun masih banyak permasalahan yang dihadapi UMKM dalam aktivitas bisnis antara lain birokrasi yang belum efisien tetapi data menunjukkan bahwa nilai ekspor non migas di tahun 2012 sebesar 187.441,8 milyar naik menjadi 298.208,7 milyar (59.09% atau Rp. 110.766,9 milyar). Data perkembangan ekspor non migas selama 5 tahun mulai dari tahun 2012 sampai 2017 terlihat pada gambar berikut ini:

Grafik 3.

Perkembangan Ekspor Non Migas Melalui Sumbangan UMKM



Sumber: Kementerian Koperasi dan UMKM yang diolah oleh BPS, 2015

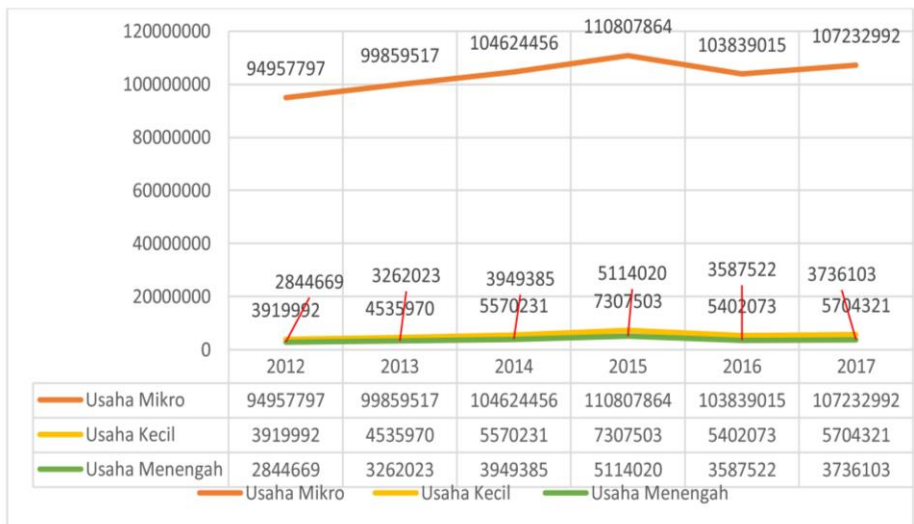
## 3) Kontribusi UMKM pada Penyerapan Tenaga Kerja

Meningkatnya jumlah unit bisnis UMKM tentu membutuhkan tenaga kerja yang dapat menggerakkan bisnis bekerja dengan optimal. Data BPS menunjukkan bahwa UMKM dapat menyerap tenaga kerja sebanyak 101.722.458 orang di tahun 2012 dan meningkat menjadi 116.673.416 orang di tahun 2017, artinya selama 5 tahun terjadi peningkatan 14.950.958 orang atau 14,70%.

Data perkembangan penyerapan tenaga kerja sebagaimana terlihat pada gambar berikut ini:

Grafik 4.

Perkembangan Penyerapan Tenaga Kerja Melalui Sumbangan UMKM



Sumber: Kementerian Koperasi dan UMKM yang diolah oleh BPS, 2015

#### 4) Pencipta Wirausaha baru

Meningkatnya jumlah unit Usaha Mikro Kecil dan Menengah dari tahun ke tahun ada kecenderungan berpengaruh pada peningkatan jumlah wirausaha baru, dengan kata lain bahwa UMKM menjadi sarana untuk menciptakan wirausaha-wirausaha baru.

### D. Jenis-Jenis Bisnis Usaha Mikro Kecil Dan Menengah

Terdapat berbagai jenis bisnis menurut Indriyo Gito Sudarmo (1994) yang dikelompokkan sebagai berikut 1) Ekstraktif, yaitu bisnis yang melakukan kegiatan dalam bidang pertambangan atau menggali bahan-bahan tambang yang terkandung di dalam perut bumi. 2) Agraria, yaitu bisnis yang menjalankan bisnisnya dalam bidang pertanian. 3) Industri, yaitu bisnis yang bergerak dalam bidang industri. 4) Jasa, yaitu bisnis yang bergerak dalam bidang jasa yang menghasilkan produk-produk yang tidak berwujud.

Aktivitas usaha mikro, kecil dan menengah semakin berkembang dalam berbagai bentuk, mulai dari kepemilikan perorangan yang biasanya tenaga kerjanya adalah anggota keluarga sampai

dengan kepemilikan dalam bentuk Perseroan Terbatas, CV, Firma, dan lain sebagainya. Beberapa aktivitas bisnis yang muncul dan semakin menjadi trend di beberapa kota di Indonesia sekarang ini antara lain kuliner, teknologi internet, fashion, jasa cuci mobil dan salon. Untuk memahami lebih jauh berbagai aktivitas bisnis yang dimasuki oleh UMKM, LPPI dan Bank Indonesia (2015) membaginya dalam 9 sektor yaitu:

- 1) Sektor pertanian, peternakan, kehutanan dan perikanan yang berkait dengan pemanfaatan barang atau benda dari alam yang tersedia di bumi.
- 2) Sektor pertambangan dan penggalian seperti minyak dan gas bumi, pertambangan non migas dan penggalian barang atau benda di dalam bumi.
- 3) Industri pengolahan yaitu suatu kegiatan untuk melakukan perubahan dari barang mentah menjadi barang jadi/setengah jadi dan/atau dari barang yang kurang nilainya menjadi barang yang lebih tinggi nilainya, baik secara mekanis, kimiawi, dengan mesin ataupun dengan tangan.
- 4) Listrik, gas dan air. Listrik mencakup kegiatan pembangkitan, transmisi, dan distribusi listrik untuk keperluan rumah tangga, usaha, industri, gedung kantor pemerintah, penerangan jalan umum, dan lain sebagainya. Gas mencakup kegiatan pengolahan gas cair, produksi gas dengan karbonasi arang atau dengan pengolahan yang mencampur gas dengan gas alam atau petroleum atau gas lainnya, serta penyaluran gas cair melalui suatu sistem pipa saluran kepada rumah tangga, perusahaan industri, atau pengguna komersial lainnya. Air bersih mencakup kegiatan penampungan, penjernihan, dan penyaluran air, baku atau air bersih dari terminal air melalui saluran air, pipa atau mobil tangki (dalam satu pengelolaan administrasi dengan kegiatan ekonominya) kepada rumah tangga, perusahaan industri atau pengguna komersial lainnya.
- 5) Bangunan atau konstruksi berkait dengan kegiatan penyiapan, pembuatan, pemasangan, pemeliharaan ataupun perbaikan bangunan/konstruksi yang menyatu dengan tempat kedudukannya, baik digunakan sebagai tempat tinggal maupun sarana lainnya.
- 6) Perdagangan, hotel dan restoran. Perdagangan berkait dengan kegiatan penjualan kembali (tanpa melakukan perubahan teknis)

barang baru maupun bekas. Hotel adalah bisnis yang menyediakan akomodasi dan penyediaan makan minum. Restoran berkait dengan kegiatan yang menyediakan makanan dan minuman dan bertempat di sebagian atau seluruh bangunan permanen yang menjual makanan dan minuman tersebut.

- 7) Pengangkutan dan komunikasi. Pengangkutan adalah kegiatan pemindahan orang/penumpang dan/atau barang/ternak dari satu tempat ke tempat lain melalui darat, air maupun udara dengan menggunakan alat angkutan bermotor maupun tidak bermotor. Komunikasi yaitu usaha pelayanan komunikasi untuk umum baik melalui pos, telepon, teleks atau hubungan radio panggil.
- 8) Keuangan, persewaan dan jasa perusahaan. Sektor keuangan, persewaan dan jasa perusahaan mencakup kegiatan perantara keuangan, asuransi, dana pensiun, penunjang perantara keuangan, *real estate*, usaha persewaan, dan jasa perusahaan.
- 9) Jasa-jasa meliputi kegiatan pelayanan kepada masyarakat yang ditujukan untuk melayani kepentingan rumah tangga, badan usaha, pemerintah dan lembaga-lembaga lain. Ada salon rambut, laundry, pencucian mobil, klinik kecantikan, dan jasa-jasa lainnya.

Bisnis berkembang sangat cepat seiring dengan kemajuan teknologi. Sekarang ini kita telah berada di era revolusi 4.0 yang ditandai dengan *Big Data*, *Autonomous Robots*, *Cybersecurity*, *Cloud*, dan *Augmented Reality*. Secara singkat, industri 4.0 adalah tren di dunia industri yang menggabungkan teknologi otomatisasi dengan teknologi cyber. Revolusi industri 4.0 di dunia bisnis merupakan integrasi antara dunia internet atau *online* dengan dunia usaha di sebuah industri. Terdapat lima industri yang menjadi fokus implementasi industri 4.0 di Indonesia, yaitu makanan dan minuman, tekstil, otomotif, elektronik dan kimia. Lima industri ini merupakan tulang punggung, dan diharapkan membawa pengaruh yang besar dalam hal daya saing dan kontribusinya terhadap ekonomi Indonesia menuju 10 besar ekonomi dunia di 2030. Kelima sektor inilah yang akan menjadi contoh bagi penerapan industri 4.0, penciptaan lapangan kerja baru dan investasi baru berbasis teknologi.

Bisnis dengan teknologi internet (bisnis *online*) membuat para penjual dan pembeli tidak melakukan pertemuan tatap muka tetapi melalui dunia maya. Bisnis *online* adalah usaha yang dilakukan dengan menggunakan internet melalui media blog/*website*, media

sosial, forum, email, *e-newsletter*, dan fasilitas *online* lainnya. Jenis-jenis bisnis *online* antara lain toko *online* dan jasa *online* semakin menjanjikan di era industri 4.0. Ketika konsumen membutuhkan tiket pesawat, kereta api, tiket bioskop, ada organisasi bisnis seperti Traveloka dan yang semacamnya yang setia dalam 24 jam untuk melayani konsumen dengan sistem pembayaran yang tidak perlu secara langsung bayar ditempat yang kadangkala menyita waktu karena antrian yang panjang. Bisnis tidak lagi berbentuk organisasi yang terstruktur tetapi lebih pada aktivitas yang dilakukan, bisnis juga tidak lagi memiliki lokasi yang dapat dikunjungi langsung oleh konsumen tetapi dapat dilakukan dengan fasilitas Whatsapp, Facebook, ataupun Line.

## **E. Manajemen Produksi Usaha Mikro Dan Kecil**

### **1. Konsep Manajemen Produksi**

Setiap usaha mikro dan kecil memiliki aktivitas produksi yaitu upaya untuk menciptakan, mengubah dan menambah nilai guna suatu barang/jasa untuk memenuhi kebutuhan perseorangan atau badan (organisasi). Kegiatan produksi sangat penting sekali bagi suatu usaha sebab tanpa kegiatan ini maka tidak ada produk yang akan dihasilkan. Boleh dikata kegiatan produksi menjadi jantung suatu usaha. Aktivitas produksi tidak dapat mencapai tingkat produktivitas yang tinggi sebagai tujuan akhir yang akan dicapai jika tidak dikelola dengan baik. Dampaknya kita akan menemukan produk/jasa yang dibuat tidak sesuai dengan standar kualitas produk yang ditetapkan, atau bisa saja bentuk produk yang dibuat tidak sama bentuknya atau tidak sesuai rancangan produk sesungguhnya. Disinilah pentingnya perusahaan untuk mengelolah faktor-faktor produksi seperti sumber daya alam (pertanian, perikanan, pertambangan), tenaga kerja, modal dan *skill* agar dapat memproduksi barang/jasa yang berkualitas dan inovatif.

Heizer dan Render (2011) menjelaskan bahwa manajemen produksi adalah serangkaian aktivitas yang menghasilkan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah input menjadi *output*. Handoko (1999) mengartikan manajemen produksi adalah usaha-usaha pengelolaan secara optimal penggunaan sumberdaya-sumberdaya (disebut juga dengan faktor-faktor produksi), tenaga kerja, mesin-mesin, peralatan, bahan mentah dan lain sebagainya didalam proses transformasi bahan mentah dan tenaga kerja menjadi

berbagai produk atau jasa, sedangkan Wysocky (2000) merumuskan manajemen operasi mencakup desain, operasi, dan pengembangan dari sistem-sistem yang mengantarkan kepada tujuan utama. Dengan kata lain bahwa manajemen produksi adalah usaha untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengkoordinir dan mengendalikan aktivitas produksi agar menghasilkan produk/jasa berkualitas, inovatif sesuai dengan jumlah dan waktu yang ditetapkan. Proses produksi itu sendiri dapat berupa proses produksi jangka pendek, proses produksi jangka panjang, proses produksi terus-menerus dan proses produksi *intermittent* (berselingan).

## **2. Aktivitas Manajemen Produksi**

Tugas dari manajemen produksi mencakup *pertama*, merancang sistem produksi yaitu berkenaan dengan persyaratan dan tingkat produksi yang diinginkan dari suatu sistem produksi. Selanjutnya akan menentukan jumlah fasilitas produksi yang diperlukan serta dimana lokasinya, metode produksi yang digunakan dan prosedur pengawasan manajemen. *Kedua*, mengoperasikan suatu sistem produksi untuk memenuhi persyaratan produksi yang ditentukan.

Aktivitas manajemen produksi bagi suatu usaha meliputi:

### **a) Membuat perencanaan produksi**

Perencanaan ini berkaitan dengan produk apa yang akan dibuat, disainnya seperti apa, bagaimana standar kualitas produk dan apa manfaat produk itu untuk konsumen, berapa jumlah yang akan diproduksi, ukuran, keunggulan produk dan bagaimana memproduksinya. J. Mapes dan C.C. New dalam Dennis L dan Farrow N (1989) mengemukakan perencanaan produksi dapat dilihat dari dua tingkat yaitu tingkat strategis dan tingkat statis. Perencanaan strategis berkenaan dengan rancangan sistem produksi, sedangkan perencanaan tingkat taktis berkaitan dengan pengelolaan sistem produksi yang sedang berjalan. Pada tingkat strategis, keputusan perencanaan produk berkaitan dengan (1) kisaran produk atau kapasitas atau jumlah produk yang akan dibuat; (2) desain seperti apa yang akan dibuat, (3) pemilihan metode proses, (4) peralatan yang digunakan, (5) perencanaan lokasi produksi bahkan tata letak tempat produksi harus ditetapkan untuk mempermudah pergerakan dan penanganan bahan, (5) perencanaan standar kerja dan (6) lingkungan kerja. Pada tingkat taktis keputusan perencanaan produksi berkaitan

dengan (1) pengawasan produksi seperti jadwal operasional secara rinci, alokasi kerja gilir kerja (*shift*) dari tenaga kerja, anggaran produksi, jadwal penyerahan masukan ke subsistem pengolahan dan jadwal penyerahan keluaran ke pelanggan atau penyelesaian produk, (2) berkaitan juga dengan pengawasan persediaan untuk menjamin waktu permintaan/pengiriman, (3) pengawasan mutu produk, (4) reparasi dan pergantian peralatan yang digunakan untuk menjamin efektivitas kerja, (5) pengontrolan pekerja.

- b) Melakukan pengorganisasian sumber daya (tenaga kerja, metode, produk, waktu kerja, harga, teknologi)

Pengorganisasian yaitu pengaturan tentang produk apa dan siapa yang tepat melakukan produk itu, peralatan dan teknologi apa saja yang akan digunakan, mengatur schedule pengerjaan yaitu kapan memulainya dan kapan selesai pengerjaannya. Hal lainnya adalah pengaturan harga dan dimana akan dipasarkan serta bagaimana strategi pemasarannya. Cukup banyak usaha mikro dan kecil yang hanya terfokus pada pembuatan produk tetapi mereka tidak dapat menentukan harga yang tepat dan dimana harus dipasarkan sehingga produk tidak terjual. Bisnis selalu diperhadapkan dengan persaingan karena itu perlu pengaturan strategi dalam bentuk diverensiasi produk yang inovatif maupun strategi harga (biaya rendah/harga rendah).

- c) Pembuatan produk

Pembuatan produk harus disesuaikan dengan desain yang inovatif dan memiliki kualitas terbaik, oleh karena itu sumber daya manusia yang melakukan ini harus dibekali dengan pengetahuan dan keterampilan tentang produk yang akan dibuat.

- d) Melaksanakan pengawasan produksi

Pengawasan bertujuan agar pelaksanaan aktivitas produksi dapat berjalan sesuai dengan rencana. Melalui pengawasan produksi akan diketahui sebab timbulnya penyimpangan, berapa besar penyimpangan dan kesalahan tersebut dan kemungkinan-kemungkinan untuk memperkecil dan menghindari serta mencari kemungkinan tentang dasar-dasar perbaikan atas penyimpangan-penyimpangan tersebut. Secara umum tujuan dari pengawasan produksi adalah *acceptance good*, yang berarti bahwa pengawasan

produksi menghendaki agar pabrik dapat memproduksi barang yang diterima oleh konsumen, baik kualitas maupun kuantitas, yang berarti selera konsumen akan terpenuhi, *on time* artinya pengawasan produksi menghendaki agar pelaksanaan aktivitas produksinya dapat dilakukan tepat pada waktunya. Secara praktis pelaksanaan aktivitas produksi yang tepat ini akan memberikan jaminan adanya penyerahan produk pada konsumen dengan tepat, *economically*, yaitu pembuatan barang oleh perusahaan harus ekonomis, ini berarti akan menimbulkan konsekuensi bagi perusahaan agar dapat mengalokasikan biaya-biaya produksinya secara seimbang dan efisien.

## **F. Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **1. Konsep Manajemen SDM**

Setiap usaha membutuhkan dukungan sumber daya manusia. Sekalipun ada modal untuk berusaha tetapi belum memiliki sumber daya manusia yang tepat untuk menunjang usaha tentu aktivitas usaha tidak akan terlaksana. Sumber daya manusia merupakan salah satu komponen penting bagi dunia usaha yang akan memberi kehidupan bagi perjalanan usaha. Dinamika usaha hanya akan terlihat jika ada sumber daya manusia didalamnya. Persoalan yang dihadapi oleh setiap usaha dalam kaitannya dengan sumber daya manusia adalah bagaimana mendapatkan, mengorganisir, memberdayakan, memotivasi dan mengontrol sumber daya manusia agar mereka dapat memberi kontribusi efektif bagi peningkatan usaha. Pada kondisi ini kita akan berbicara tentang manajemen sumber daya manusia.

Michael Armstrong (1987), mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai pendekatan strategis terhadap keterampilan, motivasi pengembangan dan manajemen pengorganisasian sumber daya manusia. Haris dan Ogbonna (2001) menegaskan bahwa *human resources managements as programs, policies, and practices for managing an organization's work force* (manajemen sumber daya manusia berisi program, kebijakan praktek-praktek mengelola tenaga kerja dalam suatu organisasi). Manajemen sumber daya manusia pada usaha mikro dan kecil hakekatnya adalah bagaimana menentukan, mendapatkan, mengoptimalkan, mempertahankan, dan mengontrol apa yang dikerjakan oleh sumber daya manusia sehingga menunjang tujuan organisasinya.



## 2. Aktivitas Manajemen SDM

Adapun aktivitas-aktivitas dari manajemen sumber daya manusia pada usaha mikro dan kecil adalah:

### a) Perencanaan sumber daya manusia

Perencanaan ini berkaitan dengan kegiatan menentukan jumlah dan kualifikasi sumber daya manusia yang dibutuhkan usaha. Pada tahap ini diperlukan analisis kebutuhan sehingga akan diketahui berapa jumlah yang akan dipakai dalam usaha kita dan seperti apa kualitas sumber daya (keahlian, keterampilan, pendidikan, pengalaman).

### b) Rekrutmen dan seleksi

Pada tahap ini hendak mencari tenaga kerja melalui media massa, alumni, kantor tenaga kerja, kenalan dan sebagainya kemudian dilakukan seleksi yaitu pemilihan sejumlah pelamar dalam bentuk seleksi administrasi ataupun melalui tes lisan/tulisan. Proses seleksi dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana pengetahuan dan keterampilan, sikap dan kepribadian karyawan sesuai persyaratan kerja pada organisasi bersangkutan. Bagi usaha-usaha kecil biasanya memilih dan menggunakan tenaga kerja seperti saudara, tetangga atau kenalan yang kita sudah sangat tahu keberadaan mereka.

### c) Penempatan sumber daya manusia

Pada tahap ini kita mendistribusikan tenaga kerja yang tepat pada pekerjaan itu sesuai dengan kemampuan, kecakapan dan keterampilan yang dimilikinya. Penempatan orang sesuai yang dipersyaratkan pekerjaan sangat penting sekali agar pekerjaan itu dapat dikerjakan dengan baik, berkualitas, tuntas dan inovatif.

### d) Pemberian kompensasi

Pemberian kompensasi merupakan bentuk motivasi pada sumber daya manusia. Pemberian kompensasi juga bertujuan untuk mempertahankan karyawan agar mereka dihargai dan menjadi betah dalam bekerja. Manusia akan termotivasi jika perusahaan memberi kompensasi dalam bentuk kompensasi materil atau non material. Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan kepada seseorang atas pekerjaan yang dilakukan. Kompensasi materil dapat berbentuk gaji, insentif dan bonus, sedangkan kompensasi non material seperti kenaikan posisi atau jabatan dalam suatu pekerjaan.

e) Pengembangan sumber daya manusia

Pengembangan sumber daya manusia menjadi salah satu aktivitas penting dalam manajemen sumber daya manusia dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas kerja, produktivitas kerja dan pelayanan. Pendidikan, pelatihan, magang, lokakarya adalah bentuk-bentuk pengembangan sumberdaya manusia yang perlu dilakukan agar karyawan mendapat pengetahuan, keterampilan dan cara kerja baru.

f) Penilaian kinerja

Penilaian dilakukan untuk mengetahui sejauhmana karyawan melakukan apa yang menjadi tanggung jawabnya di tempat kerja. Penilaian kinerja ini akan menentukan seseorang untuk mendapatkan tanggung jawab yang lebih besar (mendapatkan posisi yang lebih tinggi), pemberian insentif atau apakah karyawan tersebut masih layak untuk dipertahankan.

g) Pemberhentian kerja

Pemberhentian kerja perlu diatur oleh pemilik usaha dan dikomunikasikan kepada karyawan pada saat diterima bekerja sehingga mereka tahu hal-hal apa saja yang dapat membuat mereka diberhentikan dalam suatu pekerjaan. Pemberhentian kerja dapat dilakukan oleh perusahaan ketika sudah berakhir kontrak kerja, tidak disiplin, penciutan usaha, tidak dapat menampilkan kinerja yang baik, sakit yang lama, dan yang lainnya yang diatur oleh pemilik usaha. Pemberhentian kerja juga dapat dilakukan atas permintaan diri sendiri dari karyawan. Ketentuan mengenai pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

## **G. Manajemen Keuangan**

### **1. Konsep Manajemen Keuangan**

Kebanyakan usaha mikro apalagi di sektor informal sering mengabaikan manajemen keuangan usaha sehingga mereka tidak mengetahui dengan pasti berapa keuntungan yang sebenarnya. Dalam menjalankan usahanya mereka hanya berpikir yang penting dapat untung dan keuntungan itu dinilai dengan “cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari”. Kondisi ini menjadi salah satu penyebab kurang berkembang usaha yang dikelola. Usaha mikro dan

kecil perlu memiliki manajemen keuangan dengan benar untuk memastikan bagaimana posisi keuangan usaha yang dikelola. Manajemen keuangan adalah suatu proses dalam pengaturan aktivitas dalam suatu organisasi dimana didalamnya termasuk kegiatan perencanaan, analisis dan pengendalian terhadap kegiatan keuangan (Bringham dan Houston (2012). Menurut Bambang Ryanto (2013) manajemen keuangan adalah semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan yang berhubungan dengan upaya memperoleh dana yang dibutuhkan dengan menggunakan biaya yang seminimal mungkin dan syarat yang menguntungkan serta upaya untuk menggunakan dana tersebut seefisien mungkin. Banyak usaha tidak dapat berkembang dengan baik karena mengalami permasalahan dalam mendapatkan dan mengatur penggunaan uang. Manajemen keuangan yang dapat berfungsi untuk (1) membuat perencanaan keuangan yaitu rencana penerimaan dan pengeluaran serta mengenai kegiatan-kegiatan yang lainnya dalam suatu periode tertentu. (2) penganggaran keuangan, yaitu berkait dengan membuat suatu pengeluaran dan pemasukan secara mendetail, 3) mengelolah keuangan yaitu bagaimana cara yang efisien untuk menggunakan dana dalam menjalankan usaha, 4) pencaharian keuangan yaitu usaha mendapatkan mengeksplotasi sumber dana yang digunakan untuk membiayai kegiatan operasional perusahaan. 5) penyimpanan keuangan, yakni suatu kegiatan untuk mengumpulkan dana perusahaan serta menyimpan dan mengamankan dana tersebut. 7) pengendalian keuangan, yakni suatu kegiatan untuk melakukan evaluasi dan perbaikan atas keuangan dan sistem keuangan yang berlaku pada usaha. 8) pemeriksaan keuangan, yaitu melakukan audit internal dengan membandingkan utang jangka pendek dan aktiva jangka pendek dapat diketahui kemampuan UKM dalam melunasi hutang jangka pendeknya. Dengan membandingkan laba bersih dan penjualan dapat diketahui berapa kontribusi penjualan terhadap laba UKM. Dengan membandingkan penjualan dan piutang dagang dapat diketahui berapa kali perputaran UKM dalam 1 tahun. Laporan keuangan adalah hasil akhir kegiatan pengelolaan keuangan.

## 2. Aktivitas Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan usaha merupakan suatu kegiatan yang terdiri atas:

### a) Membuat perencanaan keuangan

Pada tahap ini akan ditentukan berapa dana yang akan dikeluarkan untuk membiayai suatu kegiatan tertentu (biaya produksi, biaya pemasaran, biaya gaji, dsb) dalam rangka pencapaian tujuan usaha. Perencanaan ini juga berkait dengan upaya mendapatkan dana dari berbagai sumber berupa sumber internal usaha seperti dana milik sendiri, dan sumber eksternal seperti pinjaman dan perusahaan lain yang ingin berinvestasi.

### b) Implementasi anggaran

Banyak ditemukan pemilik usaha menggabungkan antara modal pribadi dan modal usaha sehingga mereka kebingungan menentukan mana uang pribadi dan mana uang hasil usaha sehingga uang usaha digunakan untuk membiayai kebutuhan pribadi. Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam penggunaan dana adalah melakukan pencatatan terhadap semua transaksi keuangan termasuk pencatatan terhadap semua aset usaha, mengontrol arus kas supaya proses bisnis berjalan lancar. Pengeluaran dan pendapatan harus seimbang satu dengan yang lain. Ketika pendapatan mulai menurun berarti pengeluaran harus ditekan. (3) Sediakan dana cadangan untuk mengantisipasi pembiayaan-pembiayaan yang tidak terduga atau menghadapi keadaan darurat. Penggunaan dana suatu usaha memiliki beberapa prinsip yaitu:

- Konsistensi, prinsip keuangan bahwa penggunaan keuangan harus sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya.
- Akuntabilitas, penggunaan dapat dipertanggungjawabkan sesuai tujuan.
- Transparansi, penggunaan dana harus terbuka dan ada termasuk laporan keuangan yang wajar, lengkap, tepat waktu dan akurat yang dapat diakses dengan mudah oleh yang berkepentingan.
- *Viability* (kelangsungan hidup). Suatu prinsip yang menekankan pada kesehatan keuangan usaha yang harus terpelihara secara berkelanjutan.

- *Integrity* (integritas). Bagi seseorang yang dipercayakan untuk mengelola keuangan diperlukan tingkat integritas yang baik dalam menjalankan kegiatan usaha. Setiap pencacatan dan laporan keuangan harus terjaga integritasnya dengan kelengkapan dan tingkat keakuratan suatu pencatatan keuangan.
- *Accounting standards* (standar akuntansi). Pada usaha-usaha yang semakin menengah dan besar sebaiknya sistem akuntansi keuangan disesuaikan dengan prinsip-prinsip dan standar aturan akuntansi yang telah berlaku agar laporan keuangan mudah dipahami dan dimengerti pihak berkepentingan.

c) Membuat laporan keuangan dan pengontrolan

Setelah anggaran dilaksanakan maka kegiatan selanjutnya adalah membuat laporan keuangan dan pengontrolan. Laporan keuangan adalah susunan yang menyajikan posisi keuangan (neraca), kinerja keuangan, perubahan modal dan arus kas. Neraca bermanfaat untuk mengetahui berapa dana *cash* yang tersisa, piutang yang belum tertagih, berapa nilai persediaan yang masih ada, nilai peralatan, bangunan, kendaraan yang dimiliki, jumlah utang yang harus dibayar dan bagaimana posisi modal pemilik yang ada sekarang. Kinerja keuangan dapat dilihat melalui laporan Rugi Laba yang bermanfaat untuk mengetahui berapa pendapatan yang dihasilkan, apakah pendapatan tersebut berasal dari penjualan barang/jasa, berapa gaji yang sudah dibayarkan, berapa barang dagangan yang sudah pernah dibeli, dan biaya-biaya lainnya yang sudah dikeluarkan, serta berapa keuntungan dan kerugian yang terjadi. Laporan perubahan modal bermanfaat untuk mengetahui berapa modal sebelum kegiatan, berapa tambahannya dan dari mana tambahan tersebut, berapa pengurangannya dan pengurangannya untuk apa, dan akhirnya dapat diketahui juga berapa modal yang tersisa pada akhir periode. Laporan arus kas, akan dapat diketahui berapa nilai kenaikan (penurunan) kas dalam 1 periode. Di samping itu, dapat diketahui juga dari mana sumber kas tersebut, ke mana saja pengalokasiannya dan berapa jumlah penerimaan dan pengeluaran kas, baik yang berasal dari kegiatan operasi, investasi maupun pendanaan.

## **H. Manajemen Pemasaran**

### **1. Konsep Pemasaran**

Seorang ahli pemasaran terkenal Philip Kotler (1987) mengatakan pemasaran adalah kegiatan manusia yang diarahkan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan melalui proses pertukaran, sedangkan manajemen pemasaran dikatakan sebagai suatu kegiatan mulai dari analisis, perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian atas program yang dirancang untuk menciptakan, membentuk dan mempertahankan pertukaran yang menguntungkan dengan pembeli sasaran dengan maksud untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Basu Swastha (2008) pengertian manajemen pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari berbagai kegiatan bisnis yang ditujukan untuk perencanaan, penentuan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang/jasa yang bisa memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial. Pada hakekatnya manajemen pemasaran adalah suatu usaha untuk merencanakan, mengimplementasikan dan mengendalikan kegiatan pemasaran dalam suatu organisasi agar produk dapat terjual sesuai selera konsumen, permintaan meningkat, *market share* berkembang sehingga aktivitas perusahaan berkelanjutan dan kinerja perusahaan meningkat.

### **2. Aktivitas Manajemen Pemasaran**

Permasalahan yang selalu dihadapi usaha mikro dan kecil adalah produk sudah dibuat tetapi tidak tahu dimana akan dipasarkan dan bagaimana melakukan pemasaran oleh karena itu diperlukan pemahaman kita untuk mengetahui apa saja aktivitas manajemen pemasaran. Adapun aktivitas manajemen pemasaran sebagai berikut:

1. Perencanaan pemasaran. Rencana pemasaran merupakan alat yang sangat penting bagi sebuah perusahaan untuk membantu organisasi menjangkau target pasar dan target keuntungan. Dalam menyusun perencanaan pemasaran membutuhkan data dan informasi mengenai lingkungan pemasaran, konsumen sasaran, pesaing, reseller, pemasok. Perencanaan pemasaran menjadi acuan bagi pelaku usaha untuk melakukan pemasaran bahkan untuk melakukan pengembangan usaha.
2. Melakukan riset pemasaran. Sederhananya riset pemasaran adalah suatu kegiatan untuk mengetahui dan menganalisis kesempatan pasar dan hal-hal yang dibutuhkan pasar serta juga untuk

mengetahui tingkat persaingan pasar. Objek riset pemasaran adalah produk yang ada di pasar, harga, promosi, segmen pasar, media yang dipakai dan mengetahui permasalahan yang dihadapi dalam pemasaran.

3. Memilih pasar sasaran. Berdasarkan riset barulah ditetapkan berapa target pasar, segmen pasar mana, strategi pemasaran (*product, price, promotion, place*) apa yang tepat untuk memasarkan produk/jasa, dan media apa saja yang dipilih untuk melakukan pemasaran.
4. Implementasi pemasaran dengan mengembangkan strategi pemasaran. Pada tahap ini hendak merealisasikan rencana pemasaran yang sudah dibuat. Disini lebih pada strategi implementasi pemasaran yang membutuhkan seni memasarkan dan kemampuan untuk menerapkan strategi pemasaran campuran (*marketing mix* yaitu *product, price, place and promotion*) yang didukung dengan media pemasaran yang sekarang ini lebih banyak menggunakan media pemasaran *on line*.
5. Mengontrol/audit pemasaran. Kegiatan pemasaran perlu dikontrol untuk mengetahui kinerja pemasaran. Kontrol terhadap pemasaran adalah suatu kegiatan untuk mengevaluasi apakah pelaksanaan pemasaran dilakukan sesuai rencana yang sudah dibuat. Kontrol terhadap pemasaran terdiri atas pengendalian operasional yaitu memeriksa kinerja pemasaran yang sedang berlangsung. Bisnis di era sekarang sangat dinamis sehingga diperlukan kontrol untuk mengukur kepuasan konsumen. Kontrol ini bertujuan untuk memastikan bahwa perusahaan mencapai penjualan, laba, dan sasaran lain yang ditetapkan dalam rencana tahunannya. Pengendalian strategik yaitu pengamatan apakah strategi dan program pemasaran masih cocok dengan kondisi terkini jangan sampai sudah tidak cocok dengan permintaan konsumen.

## **BAB V**

### **MEMBANGUN KEUNGGULAN KOMPETITIF USAHA**

#### **A. Konsep Keunggulan Kompetitif**

Memiliki bisnis tanpa suatu keunggulan menunjukkan bahwa bisnis kita tidak memiliki ciri khas sebagai pembeda dengan bisnis sejenis yang dimiliki pesaing. Keunggulan dapat saja terlihat pada produk yang dihasilkan, harga yang ditawarkan atau bisa juga karena pelayanan yang diberikan oleh sumber daya manusianya. Konsep keunggulan kompetitif bisnis dipakai untuk menggambarkan bagaimana posisi bisnis kita dengan pesaing. Suatu bisnis dikatakan unggul jika produknya lebih baik atau lebih berkualitas atau harganya lebih rendah dibanding pesaing tetapi dengan kualitas yang sama. Beberapa peneliti ekonomi dan bisnis sering menggunakan kata keunggulan bersaing sebagai strategi untuk memenangkan persaingan usaha bahkan pada beberapa tahun terakhir inipun, keunggulan kompetitif semakin menjadi tuntutan dunia dengan pengukuran-pengukuran indeks daya saing.

Secara makro, konsep keunggulan kompetitif berkait dengan keunggulan suatu bangsa di banding dengan bangsa lainnya di dunia dalam ukuran-ukuran ekonomi melalui pendapatan perkapita juga melalui ukuran-ukuran kualitas sumber daya manusia melalui indeks human capital (HCI), Indeks Produktivitas Tenaga Kerja dan Human Development indeks (IPM). Michael E. Porter (1985) berusaha mengkaji keunggulan bersaing dari perpektif mikro ke perspektif makro yaitu keunggulan bersaing di tingkat perusahaan yang memberikan dampak secara nasional pada suatu negara. Di tingkat mikro, ketika organisasi bisnis memiliki sesuatu produk ataupun jasa yang tidak dapat ditiru oleh organisasi bisnis lainnya maka sesungguhnya telah mempresentasikan ada keunggulan. Menurutnya keunggulan kompetitif adalah kemampuan yang diperoleh perusahaan melalui karakteristik dan sumber daya suatu perusahaan untuk memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan lain pada industri atau pasar yang sama.

Keunggulan kompetitif adalah posisi perusahaan diantara pesaingnya sehingga bisnis tidak mudah ditiru bahkan dapat menguasai dan mempertahankan pasar (Kuncoro & Suriani, 2018).

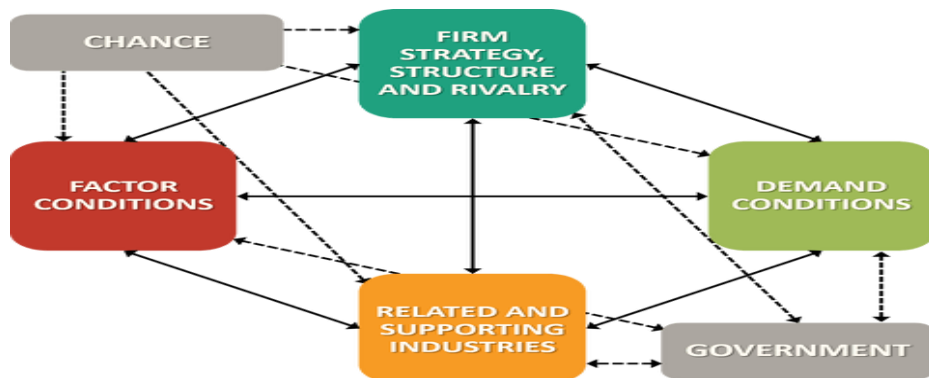


Keunggulan kompetitif diartikan sebagai segala sesuatu yang dapat dilakukan dengan jauh lebih baik oleh sebuah perusahaan bila dibandingkan dengan pesaingnya, memiliki sesuatu yang tidak dimiliki pesaing, dan kemampuan menghasilkan produk yang lebih baik (David F.R, 2009). Teori keunggulan kompetitif sebenarnya juga sudah mulai populer melalui teori *resource based view* dari Barney J (1991) yang secara garis besar menyatakan bahwa sumber keunggulan kompetitif perusahaan adalah sumberdaya yang bernilai, langka, sulit untuk ditiru (unik) dan tidak ada substitusinya. Sumberdaya yang dimaksud meliputi semua aset, kapabilitas, proses organisasional, karakteristik perusahaan, informasi, pengetahuan dan sebagainya. *Resource based view* menekankan pada faktor internal organisasi dan mengkritik pendekatan yang menekankan pada faktor eksternal organisasi. Menurut teori ini, organisasi dapat menentukan strategi yang akan dilakukannya sesuai dengan kapabilitas organisasi. Pandangan berbasis sumber daya memberikan jalan bagi organisasi untuk merencanakan dan melaksanakan strategi organisasi mereka dengan memeriksa peran sumber daya dan kemampuan internal mereka dalam mencapai keunggulan kompetitif.

Keunggulan kompetitif model Michael E. Porter yang dikenal dengan "*Diamond of Competitive Advantage*" menjelaskan beberapa faktor yang mempengaruhi lingkungan bisnis beroperasi dan bersaing sebagaimana terlihat pada gambar berikut ini:

Gambar 7.

*Diamond Of Competitive Advantage*



Sumber: Porter, 2008

Gambar tersebut menjelaskan:

- 1) *Conditions factor* yaitu faktor produksi yang harus diciptakan (bukan karena warisan) seperti tenaga kerja terampil, sumber daya alam dan modal dan infrasturuktur merupakan faktor produksi yang sangat penting untuk bersaing.
- 2) *Demand conditions* yaitu ketersediaan besarnya permintaan pasar domestik untuk produk/jasa suatu usaha. Pasar seperti ini ditandai dengan kemampuan untuk menjual produk-produk superior. Kondisi permintaan merupakan sifat dari permintaan pasar untuk barang dan jasa industri. Menurut Porter, kondisi permintaan dalam diamond model dikaitkan dengan *sophisticated and demanding local customer*. Artinya semakin maju suatu masyarakat dan semakin tinggi permintaan pelanggan dalam negeri, maka industri akan selalu berupaya untuk meningkatkan kualitas produk atau melakukan inovasi guna memenuhi permintaan pelanggan lokal yang tinggi.
- 3) *Relating and supporting industries* yaitu tersedianya serangkaian dan adanya keterkaitan kuat antara industri pendukung dan perusahaan, hubungan dan dukungan yang bersifat positif antara industri pendukung dan perusahaan membantu peningkatan daya saing perusahaan. Keberadaan industri terkait dan pendukung akan memengaruhi daya saing dalam hal industri hulu yang mampu memasok input bagi industri utama dengan harga yang lebih murah, mutu yang lebih baik, pelayanan yang cepat, pengiriman tepat waktu dan jumlah yang sesuai dengan kebutuhan industri. Jika industri hilirnya berdaya saing global, maka dapat menarik industri hulunya menjadi ikut berdaya saing.
- 4) *Firms strategy, structure and rivalry* yaitu strategi dan struktur perusahaan akan menentukan tingkat kompetitif. Adanya tingkat persaingan yang tinggi bagi perusahaan akan mendorong kompetisi dan inovasi. Tidak semua perusahaan cocok menggunakan strategi dan struktur yang sama melainkan sesuai dengan kebutuhan perusahaan yang bersangkutan. Persaingan usaha domestik mendorong perusahaan untuk mengembangkan produk baru, memperbaiki produk yang telah ada, menurunkan harga dan biaya, mengembangkan teknologi baru, dan memperbaiki mutu serta pelayanan. Dalam hal ini strategi perusahaan dibutuhkan untuk memotivasi suatu usaha untuk selalu meningkatkan kualitas

produk dan selalu mencari inovasi baru. Persaingan yang kuat akan mendorong perusahaan untuk mencari pasar internasional.

- 5) *Government and change* yaitu peran pemerintah disini adalah sebagai fasilitator untuk mendukung daya saing industri. Pemerintah menganjurkan agar setiap industri dapat mencapai level daya saing tertentu antara lain melalui pengaturan perpajakan, menegakkan standar industri.

Pada dasarnya keunggulan kompetitif adalah keunggulan perusahaan terhadap perusahaan sejenis, memiliki posisi lebih unggul dibanding pesaing, suatu kondisi dimana produk/jasa sulit ditiru, sulit tergantikan dan langka. Ketika perusahaan memberi manfaat yang sama tetapi dengan biaya yang lebih rendah (keunggulan biaya) atau jenis produk yang dibuat manfaatnya melebihi produk pesaing (keunggulan diferensiasi) maka perusahaan memiliki nilai lebih dibanding pesaingnya.

## **B. Strategi Keunggulan Kompetitif UMK**

Perkembangan lingkungan bisnis yang sangat cepat membutuhkan strategi pengelolaan bisnis berbasis keunggulan bersaing. Penelitian yang dilakukan oleh Robert P.W (1999) pada Industri Farmasi di Amerika Serikat merekomendasikan bahwa keunggulan kompetitif menghasilkan *superior profitability*. Kotler & Amstrong (2012) mengatakan bahwa tujuan perusahaan menggunakan strategi keunggulan bersaing adalah untuk membentuk *positioning* yang tepat, mempertahankan loyalitas pelanggan, mendapatkan pangsa pasar baru, memaksimalkan penjualan dan menciptakan kinerja bisnis yang efektif. Jika perusahaan memiliki keunggulan kompetitif maka akan dapat menghasilkan kinerja yang superior (Powell, 2001).

Keunggulan kompetitif (Porter 2008) dapat dilakukan dengan strategi:

- 1) *Cost leadership* merupakan keunggulan perusahaan dengan strategi biaya lebih rendah dibanding pesaing. Pada strategi ini, perusahaan meminimalkan biaya produksi untuk mencapai efisiensi biaya atau juga perusahaan menetapkan biaya termurah untuk meraih laba yang lebih tinggi bahkan meraih pangsa pasar yang luas. Misalnya D'Cost adalah sebuah usaha rumah makan dengan menu yang berkualitas yang disajikan dengan berbagai jenis ukuran yang

harganya lebih murah dibanding pesaing. Strategi ini dipakai jika konsumen cenderung mudah terpengaruh oleh daya tarik harga dibanding produknya.

- 2) *Differentiation* merupakan strategi bisnis yang dilakukan perusahaan untuk menghasilkan produk yang bervariasi dan memiliki ciri khas tertentu dibandingkan dengan pesaing lain. Dengan mengedepankan keunikan produk (barang atau jasa) memungkinkan suatu perusahaan untuk menarik minat konsumen lebih besar untuk menjadi pasar potensialnya. Selain perbedaan produk variatif tetapi juga berkaitan dengan sifat dan atribut fisik suatu produk yang dapat menimbulkan (secara nyata maupun psikologis) minat pembeli dalam bentuk kemudahan pemeliharaan, *features* tambahan, fleksibilitas, kenyamanan dan berbagai hal lainnya yang sulit ditiru pesaing. Strategi jenis ini biasa ditujukan kepada para konsumen potensial yang relatif tidak mengutamakan harga dalam pengambilan keputusannya. Diferensiasi juga dipahami dalam konsep menciptakan keragaman produk sesuai dengan segmen pasar tertentu. Mobil produksi Nissan memiliki segmen pasar yang melihat pada kemewahan/keindahan produk sedangkan mobil produksi Toyota pada kualitas mesin.
- 3) *Focus* merupakan strategi ini biasa digunakan oleh pemasok "*niche market*" (segmen pasar khusus/khas) dalam suatu pasar tertentu untuk memenuhi kebutuhan suatu produk (barang dan jasa) dimana segmen pasar lebih sempit/kecil dan konsumennya dalam mengambil keputusan untuk membeli cenderung tidak dipengaruhi oleh harga. Strategi fokus diintegrasikan dengan salah satu dari 2 strategi tersebut yaitu *cost leadership* dan *differentiation*.

Berbagai peneliti melihat strategi keunggulan kompetitif sebagai berikut:

Tabel 5.

Strategi Keunggulan Kompetitif

Peneliti	Strategi Keunggulan Kompetitif	Judul Artikel
Dirisu J (2013)	<i>Product differentiation (Product Innovation, Product Design, Higher Product Quality, Unique Product)</i>	<i>Product differentiation: a tool of Competitive Advantage and optimal Organizational Performance (A Study of Unilever Nigeria PLC)</i>
Chiou (2011)	1) <i>Superior value</i> 2) <i>Quality</i> 3) <i>Innovation</i> 4) <i>Effectiveness</i>	<i>Dynamic Capabilities, Collaborative Network and Business Model: an Empirical Analysis of Taiwan HTC Corporation</i>
Ren L (2010),	Inovasi	<i>Sustainable Competitive Advantage and Marketing Innovation within Firms</i>
Akimova I (1999)	<i>Market orientation</i>	<i>Development of Market Orientation and Competitiveness of Ukrainian Firm.</i>
Wang Wen Cheng (2011)	1) <i>Technology and innovation,</i> 2) <i>Human resources</i> 3) <i>Organizational structure</i>	<i>Types of Competitive Advantage and Analysis</i>
Hitt, Ireland, & Hoskisson, (2012)	1) <i>Superiority in price</i> 2) <i>Superiority quality and Design</i> 3) <i>Superiority in customer responsiveness</i> 4) <i>Superiority in Innovation</i>	<i>Strategic Management Cases: Competitiveness and Globalization.</i>

Strategi keunggulan bisnis selain dilakukan pemilik usaha (pihak internal), menurut Wilantara dan Susilawati (2016) tidak terlepas dari strategi makro yang dilakukan oleh pihak eksternal dalam hal ini pemerintah yaitu:

1) Stabilitas makro ekonomi

Strategi ini bertujuan untuk menciptakan stabilitas perekonomian nasional agar terbebas dari gejolak yang akan menciptakan berbagai ketidakpastian dan distabilitas usaha UMKM. Hal ini dilakukan dengan cara menjaga keseimbangan tingkat inflasi

dengan pendapatan, menjaga stabilitas harga pangan pokok melalui intervensi, tingkat suku bunga dan nilai tukar

2) Reorientasi pendidikan ekonomi

Strategi ini bertujuan untuk melakukan koreksi terhadap sistem Pendidikan ekonomi yang ada saat ini agar selaras dengan kebutuhan dan tujuan berekonomi. Perlu membangun Pendidikan ekonomi yang dapat melahirkan kekuatan karakter yang dilandari oleh kekuatan spiritual dan kompetensi yang sesuai dengan tantangan kehidupan.

3) Penguatan kapasitas sektor informal

Tujuan strategi ini adalah memberi penguatan kapasitas sektor informal melalui program yang berpihak dari pemerintah daerah melalui insentif dan pembinaan., dukungan layanan perizinan dengan proses sederhana dan murah diikuti oleh pembinaan dalam memulai usaha termasuk dalam perizinan, lokasi usaha, perlindungan usaha dari pengutan informal.

4) Peningkatan iklim usaha

Tujuan strategi ini adalah memfasilitasi terselenggaranya lingkungan usaha yang efisien secara ekonomi, sehat dalam persaingan, non diskriminatif bagi kelangsungan dan peningkatan kinerja usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM). Strategi ini dapat dilakukan dengan cara (a) mengkaji ulang peraturan perundangan seperti UMKM, koperasi, tenaga kerja, perpajakan, wajib daftar perusahaan serta ketentuan pelaksanaannya, (b) menyelenggarakan proses formalisasi bisnis (pemutihan perizinan) dengan cara sederhana dan berbiaya murah dan waktu yang lebih pendek; (c) memperkuat layanan dengan mengoptimalkan fasilitas teknologi termasuk pengembangan jaringan pelayanan informasi.

5) Akselerasi reformasi birokrasi

Tujuan strategi ini untuk menghilangkan hambatan usaha UMKM akibat buruknya layanan birokrasi. Caranya adalah melepaskan birokrasi dari kooptasi kepemimpinan politik, menghindari resistensi dari dalam birokrasi itu sendiri; pengembangan kapasitas untuk menghadapi kondisi-kondisi baru yang tidak menentu di masa depan misalnya tidaknya hanya pelatihan tetapi menyempurnakan rancangan sistem dan susunan kelembagaan, mereformasi prosedur dan mekanisme kerja, merumuskan kebijakan-kebijakan baru, menambah ketercukupan petugas dan fasilitas

pendukung, menghilangkan *information asymmetry* yang menyebabkan ekonomi biaya tinggi bagi UMKM dan meningkatkan kesejahteraan petugas, melengkapi sarana kerja yang mendukung proses percepatan layanan dan meningkatkan kinerja pengawasan yang berbasis transparansi publik dan diikuti dengan sistem penegakan hukum yang berkeadilan.

6) Menggerakkan ekonomi perdesaan

Bertujuan untuk membangun ekonomi perdesaan agar nilai tambah dari kegiatan produksi perdesaan lebih banyak jatuh di pedesaan sehingga lebih banyak dinikmati oleh masyarakat desa itu sendiri. Caranya adalah (a) melaksanakan komitmen meningkatkan dana transfer dan dana desa disertai perbaikan sistem dan transparansi pengelolaan alokasi anggaran, (b) membangun infrastruktur perdesaan dengan cara adanya fasilitas transportasi, listrik pendidikan kesehatan, sistem irigasi, layanan pembiayaan, pasar desa, gudang dan sistem informasi, (c) melakukan pendampingan terhadap usaha produktif untuk mengefektifkan penyaluran dana desa sambil melibatkan dunia usaha, KADIN, Dekopin dan Perguruan Tinggi.

7) Implementasi inklusi keuangan

Bertujuan untuk membuka akses yang lebar bagi sumber pembiayaan UMKM, caranya (a) meningkatkan akses terhadap sumber pembiayaan, (b) memperbanyak lembaga penjaminan kredit di tingkat daerah akan memiliki *multiplier effect* yang tinggi terhadap pembangunan, (c) meneruskan kebijakan pemerintah dalam memangkas tingkat suku bunga kredit usaha rakyat. (d) mengalirkan kredit terutama ke sektor pertanian (dalam arti luas), perdagangan, ekonomi kreatif, industri padat karya, (e) meningkatkan pemahaman tentang karakteristik UMKM di kalangan Lembaga keuangan sebab banyak Lembaga keuangan yang belum memahami dengan benar karakteristik UMKM antara lain dalam pembuatan laporan keuangan sehingga sulit lembaga perbankan menyalurkan kreditnya; (f) meningkatkan peran pemerintah di tengah permasalahan dunia perbankan dalam melayani pelaku UMKM, (g) menggerakkan peran sektor swasta secara langsung ataupun melalui mekanisme program kerja dan bina lingkungan.

8) Dukungan usaha kelompok marginal

Tujuan strategi ini untuk meningkatkan kesempatan kerja yang bergerak dalam kegiatan usaha ekonomi di sektor informal yang berskala usaha mikro terutama yang masih berstatus keluarga miskin. Caranya (a) pemetaan yang jelas dan detail tentang kelompok yang perlu didukung untuk menciptakan daya ungkit yang tinggi bagi keberlangsungan usaha, (b) menyediakan skim-skim pembiayaan alternatif tanpa mendistorsi pasar, seperti sistem bagi hasil dari dana bergulir, sistem tanggung renteng atau jaminan tokoh masyarakat sebagai pengganti agunan, (c) penyelenggaraan dukungan teknis dan pendanaan yang bersumber dari berbagai instansi pusat, BUMN lebih terkoordinasi, (d) penyelenggaraan pelatihan budaya usaha, pemasaran, manajemen keuangan, kewirausahaan serta bimbingan teknis manajemen usaha, (e) Fasilitasi dan pemberian dukungan untuk pembentukan wadah organisasi bersama diantara usaha mikro, pedagang kaki lima, baik dalam bentuk koperasi maupun asosiasi usaha, (f) penyediaan dukungan pengembangan usaha mikro tradisional dan pengrajin melalui pendekatan pembinaan sentra-sentra produksi/klaster disertai infrastruktur, (g) meningkatkan dana tranfer daerah dan dana desa untuk kelompok wanita, pemuda dan penyandang masalah sosial lainnya disertai perbaikan sistem dan transparansi pengelolaan alokasi anggaran.

9) Peningkatan infrastruktur

Tujuan strategi ini untuk meningkatkan ketersediaan infrastruktur sehingga dapat mendukung mobilisasi usaha.

10) Kelembagaan usaha

Tujuan strategi ini adalah untuk memberi penguatan kelembagaan dengan menopang tumbuhnya budaya kemandirian ekonomi dan berkembangnya ekonomi di akar rumput. Kegiatan yang dilakukan antara lain (a) memperbanyak pusat-pusat pendidikan dan pelatihan, (b) kembangkan kerjasama Lembaga UMKM dengan *stakeholder*, lembaga pendidikan, balai latihan kerja, lembaga keuangan, lembaga penjaminan, perusahaan asuransi, pemerintah. LSM dan swasta, (c) menumbuhkembangkan koperasi sebagai kekuatan agregasi usaha UMKM yang didahului pendirian kelompok usaha bersama berbasis komoditi atau kegiatan usaha, (d) pengembangan sektor-sektor prioritas yang berdampak luas dan



menghasilkan komoditi unggulan misalnya pengembangan usaha kluster, (e) dikembangkan program magang, pencangkokan manajemen dan memperbanyak *bench-marking* dengan dunia usaha lain dan lembaga keuangan.

#### 11) Pajak berkeadilan

Strategi ini bertujuan untuk terjaminnya rasa keadilan masyarakat pembayar pajak khusus di UMKM dan tidak menyebabkan beban operasional yang dapat mengurangi daya saing usaha. Ada beberapa hal yang dapat dilakukan untuk terciptanya rasa keadilan bagi UMKM dalam membayar pajak dan memperhatikan posisi daya saing yaitu (1) mengkaji ulang kebijakan dan bila terbukti cara lama lebih dikenal dan lebih adil dirasakan maka mengembalikan sistem pengenaan pajak pada kebijakan sebelumnya yakni pengenaan pajak atas dasar tarif progresif yang dihitung dari besaran penghasilan netto, (b) perlu sosialisasi terpadu dengan pihak terlibat UMKM seperti KADIN dan DEKOPIN sebab organisasi ini sering menghadapi keluhan anggota di berbagai daerah berkenaan dengan pengenaan pajak yang diatur oleh pemerintah, (c) pemerintah melakukan benchmarking dengan beberapa anggota MEA dimana pemerintah memberikan toleransi pajak bagi UMKM, (d) Pastikan pungutan pajak sudah menciptakan kepatian dan rasa aman, tidak ada pungutan baik retribusi maupun sejenisnya yang membuat beban UMKM menjadi tidak berdaya saing, (e) pemerintah perlu memperketat ketentuan PPH final dari pelaku UMKM. Hal ini untuk menutup celah penyalahgunaan dan penghindaran pajak yang dilakukan oleh para pengusaha yang seharusnya membayar pajak regular.

### C. Praktik-Praktik Pemasaran Yang Unggul

Praktek bisnis yang unggul tidak terlepas dari praktik pemasaran. Ada 9 formula menurut Kotler (2010) untuk melakukan praktek-praktek pemasaran yang unggul yaitu:

#### 1. Unggul melalui kualitas yang lebih tinggi

Pelanggan yang menjadi korban kualitas buruk tidak akan kembali membeli produk kita. Rumusan atau formula kualitas produk menunjukkan ada perbedaan dengan produk yang lain. Formula kualitas produk kita misalnya kualitas gambar dan suara jika produk kita televisi, kualitas bahan baku jika produk kita makanan, dst. Setiap

usaha berlomba-lomba menunjukkan kualitasnya oleh karena itu atribut kualitas harus berbeda dengan produk lainnya.

## **2. Unggul melalui layanan yang lebih baik**

Apa layanan baik yang berbeda dengan usaha sejenis lainnya. Apakah kecepatan, keramahan, pengetahuan petugas layanan tentang produk, dsb. Setiap orang memiliki bobot yang berbeda pada waktu yang berbeda dan dalam situasi yang berbeda untuk tiap atribut layanan.

## **3. Unggul melalui harga yang murah**

Walaupun strategi harga murah telah terbukti berhasil membuat konsumen meningkat tetapi kualitas dan layanan juga perlu dipertimbangkan sehingga pelanggan merasa bahwa mereka membeli berdasarkan nilai bukan harga semata.

## **4. Unggul melalui pangsa pasar yang tinggi**

Meraih pangsa pasar yang tinggi adalah sebuah harapan bisnis yang akan berdampak pada peningkatan pendapatan walaupun ada juga bisnis yang sudah memimpin pangsa pasar tetapi ternyata tidak dapat menikmati keuntungan yang besar.

## **5. Unggul melalui adaptasi**

Keunggulan dapat dilakukan dengan cara memodifikasi pada produk/jasa sesuai kebutuhan konsumen misalnya sebuah *café* biasanya melayani tamu sampai pukul 22.00 sekarang menjadi pukul 24.00.

## **6. Unggul melalui penyempurnaan produk secara terus menerus**

Penyempurnaan produk secara berkelanjutan menjadi salah satu cara untuk membuat produk kita menjadi unggul misalnya produk Game Playstation yang bersaing dengan Xbox, dulunya pemakaian Playstation harus dihubungkan ke layar televisi tetapi sekarang telah disempurnakan produknya menjadi *portable* yang mudah dibawa kemana saja.

## **7. Unggul melalui inovasi produk**

Hal ini dilakukan dengan menghasilkan produk-produk inovatif seperti inovasi produk *handphone* android yang sangat beragam kemanafaatannya, asuransi jiwa dengan tambahan nilai investasi tabungan.

## **8. Unggul melalui strategi masuk ke pasar-pasar yang pertumbuhannya tinggi**

Produk yang unggul dapat masuk melalui strategi pasar yang tingkat pertumbuhannya tinggi seperti robot, telekomunikasi. Beberapa pemimpin pasar meraih laba besar pada industri-industri tersebut.

### 9. Unggul melalui produk/jasa yang melebihi harapan pelanggan

Keunggulan dapat terjadi jika produk/jasa kita berikan melebihi apa yang mereka harapkan. Harapan para konsumen atau pelanggan biasanya dalam bentuk kualitas terbaik. Layanan tambahan, kenyamanan, penyesuaian, keuntungan, garansi, dan harga yang murah, Setiap bisnis harus memutuskan mana dari banyak keinginan pelanggan yang dapat dipenuhinya secara menguntungkan.

Gambar 8.

Usaha K 8 Di Manado



Sumber: Dokumen Pribadi

Di Kota Manado ada salah satu usaha kuliner yang sangat ramai dikunjungi konsumen setiap hari Senin sampai Sabtu yaitu Usaha K 8. Usaha yang berlokasi di Kelurahan Sario ini mengalami perkembangan yang cepat pada beberapa tahun terakhir yang berawal dari usaha rumah kopi di tahun 2010. Kini usaha ini diperluas dengan produk-produk makanan yang berciri khas Manado (seperti bubur Manado, kue-kue Manado, dan diverensiasi menu lainnya).

Konsep usaha yang mereka kedepankan adalah diferensiasi menu makanan dan minuman bernuansa lokal dengan harga relatif lebih murah dibanding usaha yang sama yang semakin marak di Manado. Usaha ini juga menyediakan berbagai menu untuk makan siang maupun makan malam. Usaha yang awalnya mempekerjakan

kurang dari 5 karyawan tetapi sekarang meningkat tajam menjadi 60 karyawan dengan dua kali pergantian (pagi dan sore). Menurut manajer Fecky Wondal bahwa sekarang ini rata-rata konsumen yang datang per hari minimal 700 sampai 750 orang diluar pesanan *on line*. Konsumennya selain konsumen lokal tetapi juga para wisatawan yang ingin mencicipi masakan daerah.

Menurut manajer ini bahwa usaha ini bertujuan untuk memanjakan pelanggan untuk sarapan pagi di tempat mereka yang mulai dibuka pukul 06.00 dan minum sore hari dengan menyajikan menu-menu khas daerah sore hari antara lain kue “Onde-Onde” (Bahasa daerah Manado artinya kue kelepon). Untuk siang dan malam hari juga disediakan makanan lengkap yang dapat dipilih sesuai selera konsumen. Pembeli yang datang cenderung menumpuk pada pagi hari dan lebih meningkat lagi pada sore sampai malam hari serta hari-hari libur. Situasi ini sangat berbeda dengan usaha kuliner lainnya yang konsumennya lebih banyak pada siang hari dan malam hari. Ada 3 strategi yang dipakai oleh usaha ini meraih pasar dan mempertahankan pelanggannya yaitu ketersediaan diferensiasi produk kuliner lokal yang memiliki cita rasa, berkualitas tetapi harganya lebih rendah dibanding pesaingnya; pelayanan dengan bebas biaya parkir kendaraan di sekitar lokasi usaha dan kecepatan dalam melayani pembeli

#### **D. Keunggulan Kompetitif Bisnis Melalui Peran Modal Intelektual**

Membangun bisnis yang berdaya saing tidak terlepas dari peran modal intelektual. Selama ini orang mengandalkan bisnis karena kekuatan *tangible asset* seperti sumber daya alam, tanah, bangunan, mesin pabrik dsb sebagai modal utama membangun bisnis. Sekarang ini sudah mulai disadari bahwa membangun bisnis hanya dengan mengandalkan kekuatan *tangible asset* ternyata hanya dapat memberi keuntungan dalam jangka waktu tertentu (jangka waktu pendek) padahal bisnis dibangun dengan maksud selain mampu bersaing tetapi juga mendapatkan pengembalian keuntungan dalam jangka panjang.

Modal intelektual diperlukan bagi Usaha Mikro dan Kecil agar pengelolaan usaha menjadi lebih kompetitif. Banyak Usaha Mikro dan Kecil tidak mampu mempertahankan usahanya karena terpesona dan

terbuai dengan ketersediaan potensi sumber daya lokal (pertanian, perkebunan, perikanan, pertambangan). Berbagai penelitian merekomendasikan bahwa mengelolah usaha dengan menggunakan modal intelektual ternyata mampu memberi peningkatan pada kinerja organisasi (Gregory G. Dess dan Jason D. Shaw, 2001); peningkatan kinerja manajerial (Peter Moran, 2005) dan peningkatan keunggulan bersaing usaha (Duda Balje, 2018).

Apa yang dimaksud dengan “*intellectual capital*”? Istilah ‘*intellectual capital*’ pertama kali diperkenalkan John Kenneth Galbraith di tahun 1969. Menurutnya modal intelektual merupakan akumulasi dari jumlah semua aset tidak berwujud organisasi yang digunakan untuk menciptakan produk dan layanan bernilai tambah. Aset tidak berwujud adalah suatu asset dalam bentuk *know-how* (pengetahuan), *idea* (ide), *brand* (merek), *trademark* (merk dagang) *franchise* (waralaba), *workforce* (angkatan kerja) dan *goodwill*. Pemahaman kita mengenai konsep intelektual kapital akan dijelaskan melalui beberapa pengertian sebagai berikut:

- 1) Anggela Baron dan Michael Armsthong (2007) mendefinisikan *intelektual capital consist of the stocks and flows of knowledge available to an organization* (intelektual capital berkait dengan sejumlah stok dan arus pengetahuan yang tersedia dalam organisasi).
- 2) Marr and Schiuma (2001) ‘*Intellectual capital is the group of knowledge assets that are attributed to an organization and most significantly contribute to an improved competitive position of this organisation by adding value to defined key stakeholders* (Sekumpulan aset pengetahuan dalam suatu organisasi dan secara signifikan berkontribusi pada peningkatan posisi kompetitif organisasi melalui *value added* dari stakeholder).
- 3) Bontis, (1998) mendefinisikan *Intellectual capital has been identified as a set of intangibles (resources, capabilities and competences) that drives the organizational performance and value creation* (modal intelektual diidentifikasi sebagai sekumpulan modal tidak berwujud (sumber daya, kemampuan dan kompetensi) yang mendorong kinerja organisasi dan penciptaan nilai).
- 4) Hashim M.J, dkk (2015) *intellectual capital* dikenal dengan *invisible assets. Intellectual capital is knowledge that is of value to an organization. The management of knowledge (what is known) generate intellectual capital* (modal intelektual adalah pengetahuan yang memberi nilai

bagi organisasi. Manajemen pengetahuan menghasilkan modal intelektual).

- 5) Stewart (1997) *defines intellectual capital (IC) as the intellectual material that has been formalized, captured, and leveraged to create wealth by producing a highervalued asset* (sebagai sumberdaya intelektual yang telah diformalkan, ditangkap, dan dimanfaatkan untuk menciptakan kekayaan dengan memproduksi aset bernilai tinggi).

Kita semakin memahami bahwa modal intelektual ada dalam bentuk modal manusia, modal sosial dan modal organisasi (Michael Armsthong, 2007; Bontis 1998). Pemahaman yang tidak jauh berbeda juga dikemukakan oleh Stewart (1997) yang melihatnya dari aspek modal manusia, modal organisasi dan modal pelanggan; Yaseen S.G, dkk (2016) melihatnya dari aspek modal manusia, modal organisasi dan modal relasional; selanjutnya Brooking A (1996) memandang dari *market assets* atau *costumer assets* dan *human-centered assets*. *Market assets* atau *Costumer assets* seperti brand, konsumen, loyalitas konsumen, jaringan distribusi, pemasok dan lain-lain. *Human-centered assets*: keterampilan dan keahlian, kemampuan menyelesaikan masalah, gaya kepemimpinan, dan segala sesuatu yang berkaitan dengan karyawan. Sementara Hashim (2015) membaginya atas *human capital*, *structural capital*, *customer capital*, *social capital*, *technological capital* and *spiritual capital*. Bacila L.M dan Blaga Lucian (2019) menegaskan modal intelektual terdiri dari aspek *structural capital* (*legal assets: trademarks, networks*) *internal databases* dan *management processes*; aspek *human capital* (*know how, key skills, education, innovation*; dan dari aspek *relational capital* (*reputation, brand, strategi, alliances, clients*).

Berikut ini beberapa penjelasan dari komponen-komponen modal intelektual sebagai berikut:

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

Modal manusia (*human capital*) adalah sebuah konsep yang sangat meluas dikalangan akademisi dalam kaitannya dengan pembangunan ekonomi, pendapatan, pengurangan kemiskinan dan kemajuan usaha. Ide mengenai *human capital* dimulai oleh Adam Smith (1776), dalam *Wealth of Nations* yang menegaskan bahwa ada perbedaan antara cara-cara bekerja individu dihubungkan dengan tingkat pendidikan dan pelatihan yang berbeda-beda yang merefleksikan ada perbedaan hasil dari biaya yang dikeluarkan pada waktu mendapatkan keterampilan-keterampilan itu. Schultz di tahun 1961,

seorang pakar ekonomi membuktikan bahwa investasi *human capital* melalui pendidikan dan pelatihan di Amerika Serikat lebih besar dibanding investasi dalam modal fisik. Investasi terhadap sumber daya manusia dibidang pendidikan dan keterampilan menghasilkan ide dan teknik baru pada proses produksi sehingga meningkatkan kinerja (Becker, 1975).

Menguaknya teori *human capital* dalam literatur ekonomi, pembangunan dan manajemen hendak meluruskan suatu paradigma yang hanya memandang sumber daya manusia sebagai aset yang setara dengan sumber daya lainnya dalam organisasi, sedangkan teori *human capital* memandang sebagai modal yang bernilai, melebihi modal-modal lainnya dan dapat diinvestasikan sehingga akan menghasilkan pengembalian yang berguna dikemudian hari. Modal manusia juga muncul sebagai akibat dari pergeseran pandangan tentang peran sumber daya manusia dalam organisasi yang awalnya dipandang sebagai beban kemudian menjadi asset/modal.

Menurut Bontis N (1998) modal manusia berkait dengan faktor manusia dalam organisasi dan merupakan kombinasi dari inteligensi, keterampilan, keahlian yang diberikan kepada organisasi dan menjadi ciri khas. Senada dengan dengan Lengnick Hall dan Cyntia A Lengnick Hall (2002) bahwa modal manusia berkaitan dengan keterampilan dan kecakapan. Menurutnya juga bahwa modal manusia merefleksikan kompetensi yang dibawah seseorang dalam dunia kerjanya. Ulrich D (1998) memandang modal manusia tidak hanya terdiri dari kompetensi saja tetapi juga kemampuan. Rumusannya adalah *Human Capital = Competence x Commitment*.

Seorang Ekonom bernama Elliott (1991) dalam Baron dan Armsthong (2007) mengembangkan teori modal manusia berkaitan dengan sumber daya manusia dari segi kualitas bukan kuantitas. Menurutnya keputusan untuk memperoleh atau mengembangkan keterampilan pada sumber daya manusia adalah sebuah keputusan investasi yang membutuhkan biaya pada saat ini tetapi akan menikmati hasilnya di masa depan.

Jac Fitz-Enz (2009) berpendapat bahwa modal manusia merupakan kombinasi dari tiga faktor, yaitu:

- 1) *The traits one brings to the job* (karakter atau sifat yang dibawa ke pekerjaan) misalnya intelegensi, energi, sikap positif, keandalan, dan komitmen.

- 2) *One's ability to learn* (kemampuan seseorang untuk belajar) yaitu kecerdasan, imajinasi, kreatifitas, cerdas, kemampuan untuk menyelesaikan.
- 3) *One's motivation to share information and knowledge* (dorongan untuk berbagi informasi dan pengetahuan): Semangat tim dan orientasi tujuan.

Menurut Mayo (2000) terdapat lima komponen dari modal manusia sebagaimana terlihat pada gambar berikut ini:

Gambar 9.

Komponen Modal Manusia



Sumber: Mayo A, 2000

- 1) *Individual capability* meliputi lima kriteria, yaitu:
  - *Personal capabilities*, artinya kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dari dalam dirinya sendiri, meliputi penampilan, pikiran, tindakan, dan perasaannya;
  - *Profesional and technical know-how*, artinya kemampuan untuk bersikap profesional dalam setiap situasi dan kondisi serta adanya kemauan untuk melakukan transfer *knowledge* dari yang senior ke junior;
  - *Experience*, artinya seseorang yang berkompeten dan memiliki pengalaman yang sudah cukup lama di bidangnya serta memiliki sikap terbuka terhadap pengalaman;
  - *The network and range of personal contacts*, artinya seseorang dikatakan berkompeten apabila memiliki jaringan atau koneksi yang luas dengan siapa saja terutama orang-orang yang berhubungan dengan profesinya,



- *The value and attitudes that influence actions*, artinya nilai dan sikap akan mempengaruhi tindakannya di dalam lingkungan kerja seperti memiliki dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi.
- 2) *Individual motivation*, daya dorong seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan dengan berhasil seperti mengembangkan diri, motif berprestasi, ingin maju, kerja keras.
- 3) *The organization climate*, suasana organisasi yang membuat orang bekerja dengan produktif seperti budaya inovatif, disiplin, orientasi hasil, orientasi orang, norma organisasi yang disepakati dan dijalankan dengan baik.
- 4) *Workgroup effectiveness*, efektifitas tim kerja dalam suatu organisasi yang dapat dilihat dari kerjasama tim dan komunikasi.
- 5) *Leadership*, yaitu gaya kepemimpinan yang menyenangkan orang sehingga bekerja dengan produktif.

Modal manusia tergolong sumber daya organisasi yang bersifat *intangible resources* dan merupakan suatu pendekatan baru untuk memandang manusia tidak sekadar sebagai aset utama tetapi aset yang memberi nilai bagi organisasi. Modal manusia adalah sekumpulan kapital yang dimiliki seseorang (personal) berupa pengetahuan, keahlian, keterampilan, kecakapan, motivasi intrinsik dan komitmen serta talenta yang digunakan seseorang untuk menambah nilai pada setiap pekerjaan yang dilakukan atau menambah nilai pada produk atau jasa yang dihasilkan. Teori modal manusia memfokuskan perhatian pada isu-isu praktis yang berkaitan dengan keunggulan bersaing, kompetensi, kualitas, organisasi pembelajaran dan manajemen pengetahuan. Modal manusia pada akhirnya memberikan dampak bagi individu dalam hal kapasitas diri, produktivitas dan kinerja individual juga bagi organisasi dalam rangka keunggulan kompetitif, kinerja organisasi atau kesuksesan organisasi sedangkan bagi masyarakat dalam kaitannya dengan peningkatan pendapatan dan kesejahteraan.

## **2. Modal Sosial (*Social Capital*)**

Bila pengkajian modal manusia lebih tertuju pada aspek individual maka modal sosial ditujukan pada aspek kolektif yang ada pada suatu komunitas. Awalnya konsep modal sosial

diperbincangkan pada unit masyarakat seperti norma agama, tradisi, pengalaman-pengalaman bersama yang dilakukan secara berulang dan melekat pada institusi lokal seperti lembaga agama, organisasi kemasyarakatan, rukun tetangga, kelompok-kelompok kerja (tani, nelayan), lembaga adat, dsb, tetapi kemudian berkembang dan dipakai sebagai variabel penting menentukan daya saing dan kinerja bisnis. Modal sosial menjadi ramai dibahas oleh para ahli karena muncul rekomendasi dari berbagai penelitian bahwa modal sosial memiliki dampak yang signifikan terhadap proses pembangunan ekonomi dan pengentasan kemiskinan. Suatu negara yang dibangun dengan modal sosial yang kuat akan dengan mudah melakukan pembangunan dan menyelesaikan persoalan-persoalan di masyarakat. Negara yang memiliki modal sosial yang tinggi cenderung akan lebih efisien dan efektif menjalankan berbagai kebijakan untuk mensejahterahkan dan memadukan kehidupan rakyatnya.

Keberhasilan organisasi bisnis tidak terlepas juga dari peran modal sosial. Bagi suatu bisnis, modal sosial dapat membuat orang-orang dalam organisasi bekerja dengan penuh kejujuran, kuat dalam kerjasama yang positif untuk menunjang kemajuan bisnis. Bisnis tanpa dukungan modal sosial dapat menumbuhkan semangat individualisme tinggi sehingga sesama anggota tidak saling menghargai dan tidak peduli. Modal sosial yang lemah dapat membuat saling curiga antara karyawan, dan tidak dapat membuka diri terhadap jaringan kerja yang sangat dibutuhkan dalam mencari partner bisnis oleh karena itu modal sosial harus diciptakan, dipelihara dan ditingkatkan oleh pemilik usaha. Melalui modal sosial terjadi kerjasama yang saling menguntungkan antara pemasok, penjual dan mitra bisnis lainnya. Penelitian yang dilakukan oleh Ag Sunarno Handoyo (2015) pada UMKM Bordir di Jawa Tengah mengungkapkan bahwa modal sosial ternyata memberi pengaruh pada keunggulan bersaing usaha. Modal sosial juga memiliki dampak positif dalam mendapatkan legitimasi, membangun rasa saling percaya dan kerja sama pada bisnis kaum perempuan di Bangladesh (Mozumdar L, dkk, 2017).

Bagaimana membangun modal sosial dalam suatu bisnis? Modal sosial dapat dibangun melalui beberapa cara:

- 1) *Trust*, yaitu suatu tindakan yang ditunjukkan oleh adanya perilaku jujur, rasa saling percaya dari setiap anggota organisasi. Bisnis

menjadi maju karena saling percaya yang tumbuh diantara pelaku bisnis sehingga dari saling percaya kemudian akan terjadi saling kerjasama.

- 2) Norma dan nilai organisasi. Norma organisasi adalah sekumpulan aturan yang disepakati untuk membuat organisasi bekerja dengan baik. Sedangkan nilai-nilai adalah gagasan yang melekat pada organisasi dan disepakati bersama misalnya etos kerja, budaya organisasi, nilai dan norma mengacu pada bagaimana seharusnya individu bertindak dalam organisasi seperti nilai kerja keras, disiplin, budaya organisasi, inovatif.
- 3) *Resiprocity* yaitu kecenderungan saling tukar kebaikan antar anggota dalam suatu organisasi.
- 4) Relasi sosial yaitu menciptakan relasi dengan pelaku usaha lain, pelanggan, mitra bisnis, pemerintah ataupun lembaga lainnya yang dianggap dapat bekerjasama dalam rangka keberlanjutan suatu bisnis.
- 5) Kerjasama yaitu bekerja bersama untuk mencapai tujuan bisnis dalam bentuk memupuk *team work*.
- 6) Saling menghargai yaitu tidak memaksakan keinginan diri tetapi menghormati dan menerima buah pikiran orang lain ditempat usaha.

### **3. Modal Organisasi (*Organizational Capital/Structural Capital*)**

Modal organisasi menjadi faktor penentu bagi peningkatan produktivitas kerja yang pada gilirannya juga meningkatkan kinerja bisnis. Tenaga kerja/karyawan memerlukan dukungan organisasi yang dapat membuat mereka bekerja lebih produktif dan memberi segenap potensinya bagi kemajuan organisasi. Baron Angela and Armsthong Michael (2007) menjelaskan bahwa modal organisasi (*organizational capital*) or *structural capital* berkaitan dengan pengetahuan yang dimiliki organisasi daripada individu, berupa pengetahuan eksplisit yang dicatat dalam *database* atau dalam manual dan Standar Operasional Prosedur (SOP) atau *taxit knowledge* yang telah ditangkap, dipertukarkan dan sejauh mungkin dikodifikasi. Menurutny bahwa isu-isu modal organisasi berkaitan dengan *knowledge management*.

*Organizational capital* terdiri dari dua komponen yaitu struktur internal (modal organisasional) dan struktur eksternal (modal pelanggan). Struktur internal adalah kemampuan organisasi memproses produktivitas karyawan, seperti *hardware*, *database*,

informasi, materi intelektual, dan struktur organisasi, sedangkan struktur eksternal (modal pelanggan) adalah hubungan yang dikembangkan dengan pelanggan kunci, bentuknya berupa citra perusahaan, loyalitas pelanggan, hak paten, dan merek dagang (Edvinsson dan Malone, 1977). Rumusan dengan makna yang sama dikemukakan oleh Jac Fitz-enz (2009) bahwa *organizational capacity is the ability of a company to extract value from the organizations phisical and intellectual assets, or relational and human capital* (modal organisasi atau Kapasitas perusahaan adalah kemampuan perusahaan untuk mengekstraksi nilai dari organisasi fisik dan aset intelektual, atau modal relasional dan modal manusia).

*Structural capital* atau *organisasional capital* adalah memberi kemungkinan kepada modal manusia untuk lebih produktif, lebih inovatif dan lebih cerdas dalam mengkreasi nilai bagi perusahaan (Sangkala; 2006). Jon Ingham (2007) menjelaskan *Organizational capital or structural capital is the infrastructure that supports people to do their work. It concludeds elements like the fitness of the organizationan structure, operational and management processes, procedures, routines, general use of information, IT systems and databases, exixtence of knowledge centre, explicit knowledge and know how* (Modal struktural berkait dengan infrastruktur yang mendukung orang untuk bekerja seperti kesesuaian struktur organisasi, proses operasional dan manajemen, prosedur, rutinitas, penggunaan umum informasi, sistem IT dan *data base*, perpaduan pusat pengetahuan, pengetahuan yang dieksplicit dan pengetahuan teknis).

Chen (2004) menyatakan indikator modal struktural adalah sebagai berikut 1) *Corporate culture* terdiri atas (a) *construction of company's culture*, (b) *employee's identification with company's perspective*; 2) *Organizational structure* terdiri atas (a) *clarification of relationship among authority, responsibility and benefit*; (b) *Validity of enterprise controlling system*. 3) *Organizational learning* terdiri atas (a) *Construction and utilization of inner information net*, (b) *Construction and utilization of company repository* 4) *Operation proces* terdiri atas (a) *Business process period*, (b) *Product quality level*, (c) *Corporate operating efficiency*; 5) *Information system* terdiri atas (a) *Mutual support and cooperation between employees*, (b) *Availability of enterprise information*, (c). *Share of knowledge sructure*.

Dengan kita memahami apa sesungguhnya yang dimaksud dengan modal intelektual semakin kita mengakui bahwa pengelolaan bisnis di era *knowledge economy* tidak cukup hanya dengan mengandalkan kekuatan *tangible assets* saja karena pasti tidak akan mampu bersaing melainkan dengan cerdas menggunakan kekuatan *intangible asset* dalam bentuk modal intelektual. Ada beberapa alasan mengapa kita harus mengukur modal intelektual.

- 1) *Help organizations formulate their strategy* (membantu organisasi merumuskan strategi mereka).
- 2) *Assess strategy execution* (menilai strategi yang dilaksanakan).
- 3) *Assist in diversification and expansion decisions* (membantu dalam keputusan diversifikasi dan ekspansi).
- 4) *Use these as a basis for compensation* (menggunakan keputusan strategi ini sebagai dasar untuk kompensasi).
- 5) *Communicate measures to external stakeholders* (mengkomunikasikan langkah-langkah kepada pemangku kepentingan eksternal), Marr, Gray and Neely (2003).

#### **E. Daya Saing Indonesia Di Tingkat Global**

Konsep pembangunan ekonomi di era persaingan global pada beberapa tahun ini sudah mulai bergeser pada pembangunan yang berbasis *intangible asset* yaitu pembangunan bangsa yang digerakkan atas ide, kecakapan, kreativitas, pengetahuan, kapabilitas, inovasi sehingga mampu memberi nilai baru atau nilai tambah pada apa yang mau dikerjakan. Kita tidak lagi terfokus pada padat modal dan padat karya tetapi didalamnya ada padat ide, pengetahuan, kreativitas dan inovasi. Kita teringat pakar manajemen Peter Drucker (1992) mengatakan bahwa informasi dan pengetahuan menjadi kunci utama ekonomi masa depan. Ekonomi Korea Selatan ditahun 1960 berada di bawah Indonesia tetapi meningkat tajam di tahun 2005 menjadi enam kali lipat GNP disebabkan negara tersebut menerapkan konsep *Knowledge Based Economy* dimana peran intelektual capital yang menggerakkan aktivitas perekonomian bangsa.

Kita sangat menyadari bahwa membangun bangsa hanya mengandalkan kekuatan *tangible assets* faktanya kita kurang kompetitif tetapi lihat saja laporan World Economic Forum yang melaporkan bahwa tinggi perekonomian negara (GNP) karena kontribusi dari *intellectual capital* dalam hal ini *human capital*. Ketika

pada tahun 1950 separuh dari pekerja Finlandia adalah petani dengan PDB US \$ 4.131 perkapita tetapi tahun 2015 meroket menjadi \$ US 12.736 per kapita, sebabnya adalah mereka mentransformasi masyarakatnya dari masyarakat agraris pengelola hutan menjadi masyarakat industri pencinta ilmu pengetahuan (Zuhal, 2010 dan Klaus Schwab, 2016). Kondisi ini memberi gambaran bahwa membangun keunggulan bersaing dengan membangun pada modal manusia telah membawa negara ini memiliki pertumbuhan ekonomi yang tinggi, bahkan menjadi negara no 1 di dunia (tahun 2016) dengan *index human capital*-nya di atas 80% artinya pertumbuhan ekonomi yang tinggi disumbang melalui investasi pada sumber daya manusia.

Survey dari World Economic Forum (Klaus Schwab, 2016) menemukan bahwa tingginya tingkat perekonomian di sebagian negara Eropa dan 2 negara di Asia Tenggara (Jepang dan Singapura) serta 1 negara Amerika latin dikarenakan kondisi modal manusia yang cenderung lebih baik, sedangkan Indonesia di tahun 2015 memiliki GNI sebesar US \$ 3.374 artinya Indonesia termasuk kategori berpendapatan menengah kebawah dengan IHC 67% (67, 61), memberi arti bahwa sekitar 67% GNI di Indonesia dikontribusi oleh investasi pada *human capital* dan 33% ditentukan oleh faktor lain seperti *natural capital*.

Indonesia sebagai negara yang memiliki potensi sumber daya alam yang besar dan jumlah penduduk terbesar ke 4 di dunia (tahun 2016) ternyata memiliki kekuatan ekonomi dan daya saing yang lebih rendah dibanding dengan negara lainnya seperti Singapura yang kekuatan sumber daya alam dan jumlah penduduk yang minim tetapi dapat memimpin tingkat daya saingnya tidak hanya di ASEAN tetapi negara-negara maju lainnya di tingkat global. Kuncinya adalah melakukan pembangunan berbasis intelektual capital. Mari kita lihat kondisi daya saing Indonesia dilihat dari Global Competitiveness Indeks tahun 2016-2017 bahwa Indonesia di tahun 2015-2016 berada pada peringkat 37 dari 140 negara turun menjadi peringkat 41 dari 138 negara di tahun 2016-2017, dan Indonesia masih lebih tinggi peringkatnya dibandingkan dengan Philipina walaupun Indonesia juga masih dibawah Singapura (urutan 2) dan Malaysia (urutan 25) serta Thailand (urutan 34). Hasil pengukuran World Economic Forum (WEF) dengan menggunakan 12 pilar menunjukkan bahwa ada indikator-indikator yang berkait

dengan rendahnya perhatian terhadap pembentukan modal intelektual dalam hal ini modal manusia sebagai berikut:

- *Primary education enrollment rate net % (value 89,7; rank 106),*
- *Quality of primary education (value 4,3; rank 54),*
- *Secondary education enrollment rate gross % (value 82,5; rank 92),*
- *Tertiary education enrollement rate gross % (value 31,1 rank 82),*
- *Quality of the education system (value 4,4 rank 39),*
- *Quality of the math and science education (value 4,4 rank 53),*
- *Quality of Management Scholls (value 4,5 rank 49),*
- *Quality of scientific research institutions (value 4,4 rank 41),*
- *University – Industry collaboration in R&D (value 4,4 rank 28),*
- *Availability and engineers (value 4,5 rank 38).*

## BAB VI

### WIRAUSAHA PEREMPUAN

Seperti halnya di banyak negara lain, wanita di Indonesia juga cenderung memiliki usaha kecil. Dalam menerapkan definisi nasional UKM, survei menunjukkan bahwa di tahun 2011 sekitar 52,9% usaha mikro, 50,6% usaha kecil dan 34,0% usaha menengah di daerah perkotaan dimiliki oleh wanita. Dengan asumsi bahwa proporsi ini tidak berubah selama periode 2013-2015 maka usaha kecil milik wanita berkontribusi sebesar Rp 443 triliun (USD 36,5 miliar) dan usaha menengah milik wanita sebesar Rp 421 triliun (USD 34,6 miliar) pada PDB Indonesia tahun 2013, atau 9,1% secara keseluruhan (International Finance Corporation, 2016).

Gambar 10.

Perempuan Dan UMKM



Sumber: <https://kumparan.com>

#### A. Arti Dan Karakteristik Wirausaha

Wirausaha (*entrepreneur*) merujuk kepada orang sebagaimana dijelaskan oleh Dewhurst (2014) bahwa *entrepreneur is someone who organizes, and assumes the risks of a business or enterprise* (seorang wirausahawan adalah orang yang mengorganisir, dan menanggung risiko bisnis atau perusahaan, sedangkan *Entrepreneurship is the process discovering new ways of combining resources* (kewirausahaan adalah proses menemukan cara baru untuk menggabungkan sumber daya). Lawrence J. Gitman (2018) membedakan wirausaha dengan kewirausahaan. *Entrepreneurship involves taking a risk, either to create a new business or to greatly change the scope and direction of an existing one.*



*Entrepreneurs typically are innovators who start companies to pursue their ideas for a new product or service* (kewirausahaan berkait dengan mengambil risiko, baik untuk menciptakan bisnis baru atau untuk mengubah ruang lingkup dan arah yang sudah ada. Wirausaha adalah inovator yang memulai perusahaan untuk mengejar ide-ide dalam pembuatan produk atau layanan baru).

Steven J. Skripak (2016) mengemukakan *an entrepreneur as someone who identifies a business opportunity and assumes the risk of creating and running a business to take advantage of it* (wirausaha adalah seseorang yang mengidentifikasi peluang bisnis, memberi asumsi-asumsi terhadap penciptaan resiko bisnis dan menjalankan bisnis itu untuk mendapatkan keuntungan. Pandangan yang tidak jauh berbeda dikemukakan oleh Dewhurst A. Jay (2014) dengan mengatakan “*an entrepreneur is someone who organizes, manages and assumes the risks of a business or enterprise. An entrepreneur is an agent of change. Entrepreneurship is the process of discovering new ways of combining resources*” (wirausaha adalah seseorang yang mengorganisir, mengelola, dan menanggung risiko bisnis atau perusahaan. Wirausaha adalah agen perubahan. *Entrepreneurship* adalah proses menemukan cara baru menggabungkan sumber daya.

Dari berbagai pandangan di atas, dapatlah kita katakan bahwa wirausaha (*entrepreneur*) adalah orang yang memiliki jiwa *entrepreneurship* (kewirausahaan) seperti kreatif, berani mengambil resiko, mandiri, percaya diri, inovatif, tekun, disiplin, pandai bergaul, kerja keras, berorientasi ke depan dan jeli melihat peluang pasar serta mampu menciptakan relasi.

Seorang wirausaha yang sukses ditentukan oleh sejumlah karakteristik. Apa saja karakteristiknya? Menjadi seorang wirausaha yang sukses tidak cukup hanya dengan memiliki konsep bisnis yang hebat tetapi harus dapat mengembangkan dan mengelola bisnis yang mengimplementasikan idenya. Menjadi seorang wirausahawan membutuhkan selain kemampuan manajerial dan teknis tetapi juga ketekunan dan semangat berusaha. Andi Wijayanto (2016) dalam penelitiannya tentang pengaruh karakteristik wirausahawan terhadap tingkat keberhasilan usaha merekomendasikan bahwa karakteristik wirausaha dalam bentuk kecakapan sosial maupun kecakapan personal sangat menentukan keberhasilan bisnis sedangkan Nath Amornpinyo (2018) dalam tulisannya tentang *The Characteristics of*

*Entrepreneurs with Successful and Sustainable Small Businesses in Northeastern Thailand* menyatakan bahwa terdapat karakteristik wirausaha yang memberi pengaruh terhadap keberhasilan bisnis secara berkelanjutan yaitu *business spirit, proactiveness, competitive advantage, sustainability, human capital and firm performance*.

Studi tentang kewirausahaan (*entrepreneurial*) menemukan bahwa wirausahawan memiliki ciri-ciri kunci tertentu yaitu:

- 1) *Ambitious* (berambisi) yaitu mereka kompetitif dan memiliki kebutuhan tinggi untuk berprestasi.
- 2) *Independent* yaitu mereka adalah individualis dan pemula yang lebih suka memimpin daripada mengikuti.
- 3) *Self-confident* (percaya diri) yaitu mereka siap menghadapi tantangan, dapat mengoperasikan bisnis dan sangat percaya diri dengan kemampuan mereka untuk memecahkan masalah.
- 4) *Risk-takers* (berani mengambil resiko) yaitu peluang bisnis menjadikan mereka berani mengambil resiko untuk menjalankan bisnis.
- 5) *Visionary* (visioner) yaitu kemampuan untuk melihat ke depan dan berorientasi jangka panjang.
- 6) *Creative* (kreatif) yaitu untuk bersaing maka seorang wirausaha perlu memiliki desain produk kreatif, strategi pemasaran yang berani, dan solusi inovatif untuk masalah manajerial.
- 7) *Energetic* (enerjik) yaitu tidak mudah putus asa tetapi penuh semangat.
- 8) *Passionate entrepreneurs* (bergairah) yaitu walaupun banyak tantangan dalam berbisnis tetap bergairah untuk melakukannya.
- 9) *Committed* (komitmen) yaitu kepatuhan/setia dan melakukan pada apa yang sudah disepakati untuk memajukan bisnis. Gitman Lawrence. J. (2018).

## **B. Kompetensi Wirausaha Perempuan**

### **1. Memahami Arti Kompetensi**

Mengelola bisnis selain membutuhkan keberanian seorang wirausaha tetapi juga membutuhkan kompetensi. Seorang wirausaha yang rendah kompetensi wirausahanya cenderung lemah dalam kinerja manajerialnya. Fenomena menunjukkan bahwa tidak sedikit usaha yang tidak dapat bertahan aktivitasnya (tidak *sustainable*) menghadapi daya saing, selera konsumen maupun tuntutan perubahan lingkungan karena pelaku usahanya (wirausaha) kurang membekali dan mengembangkan dirinya dengan berbagai kompetensi.

Konsep kompetensi berawal dari artikel David Mc Clelland tentang *Testing for Competence Rather than Intelligence* yang meluncurkan gerakan kompetensi dalam Psikologi Industrial. Mari kita melihat beberapa pengertian tentang kompetensi dari berbagai pandangan:

- 1) Spencer dan Spencer (1993) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik individual yang berkait dengan kriteria efektif dan/atau kinerja superior dalam suatu pekerjaan atau situasi.
- 2) Michael Zwell (2000) *competency as the enduring traits and characteristics that determine performance* (kompetensi berkaitan dengan sifat dan karakteritik dari seseorang yang menentukan kinerja).
- 3) Palan (2007) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dasar seseorang yang memiliki hubungan kausal dengan kriteria referensi afektivitas dan/atau keunggulan dalam pekerjaan atau situasi tertentu. Karakter dasar tersebut mengindikasikan cara berpikir atau berperilaku seseorang. Adapun 5 karakteristik tersebut yaitu:
  - Pengetahuan yang merujuk pada informasi dan hasil pembelajaran seperti pengetahuan tentang manajemen;
  - Keterampilan yang merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan;
  - Konsep diri dan nilai-nilai yang merujuk pada sikap dan citra diri seseorang misalnya percaya diri dia akan berhasil dalam suatu situasi;
  - Karakteristik pribadi yang merujuk karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi misalnya penglihatan yang baik merupakan karakteristik pribadi yang diperlukan ahli bedah atau juga pentingnya pengendalian diri dan kemampuan untuk bersikap tenang sekalipun di bawah tekanan;
  - Motif yang merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis atau dorongan dorongan lain yang memicu tindakan. Dari 5 karakteristik ini tergambar kompetensi dasar seperti pengetahuan dan keterampilan untuk mencapai standar minimal dalam sebuah pekerjaan dan kompetensi pembeda yang membedakan orang berkinerja unggul seperti motif, karakteristik pribadi, konsep diri serta nilai-nilai.

- 4) Wibowo (2010) mendefinisikan kompetensi adalah kemampuan untuk melakukan dan melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didasarkan pada sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting sebagai unggulan bidang tersebut.

Kompetensi bersifat *natural competence and unnatural competence*. *Natural competence* (kompetensi alami) terdiri dari karakteristik, sikap, citra diri dan peran sosial, sedangkan *unnatural or learned competence* adalah keterampilan, pengetahuan dan pengalaman yang diperlukan ketika tugas dilakukan (Meutia and Ismail, 2012). Semakin diketahui bahwa kompetensi berkait dengan kapasitas maupun karakteristik seseorang untuk melakukan pekerjaan sesuai tuntutan pekerjaan dalam bentuk pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang kompeten. Dengan demikian kompetensi wirausaha adalah kompetensi yang diperlukan wirausaha untuk mengelola usahanya, sebagaimana dikemukakan dalam beberapa pandangan sebagai berikut:

- 1) Dixon et al., (2005), *entrepreneurial competence with respect to the number of attributes required to achieve success entrepreneurs and entrepreneurship resistance* (kompetensi wirausaha berkenaan dengan jumlah atribut yang dibutuhkan untuk mencapai kesuksesan wirausaha dan resistensi kewirausahaan).
- 2) Man et al., (2002), *entrepreneurial competencies refer to the total ability in performing a job role successfully* (kompetensi wirausaha berkenaan dengan seluruh kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan dengan sukses).
- 3) Bird (1995), *entrepreneurial competencies as fundamental characteristics, namely traits, self-image, motives, social roles, skills and knowledge that drive the growth of the organization* (karakteristik mendasar, yaitu ciri-ciri, citra diri, motif, peran sosial, keterampilan dan pengetahuan yang mendorong pertumbuhan organisasi).
- 4) Lazar & Paul, (2015), *entrepreneurial competencies are the underlying characteristics possessed by an individual which assist them to execute the tasks in a manner that is most befitting* (kompetensi kewirausahaan adalah karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang

membantu mereka untuk melaksanakan tugas-tugas dengan cara yang paling sesuai).

- 5) Sarwoko (2013), *entrepreneurial competency is defined as the individual characteristics including attitude and behavior, which allow the entrepreneur to achieve business success.*

Mengelolah usaha tidak cukup hanya bermodalkan uang saja tetapi perlu ada sejumlah kemampuan, keterampilan dan kecakapan. Mitchelmore & Rowley (2010) berpendapat bahwa wirausaha yang memiliki kompetensi dapat membawa usahanya menuju pada pertumbuhan usaha. Berbagai penelitian juga merekomendasikan hasil yang sama misalnya Soejono (2015) dalam penelitiannya pada wirausaha perempuan di Nigeria menyimpulkan bahwa kompetensi memberi efek signifikan terhadap kinerja perusahaan, demikian juga Suhaimi (2018) menjelaskan bahwa dengan kompetensi yang dimiliki wirausaha perempuan ternyata mampu meningkatkan kinerja mereka pada usaha informal Microenterprises di Kelantan Malaysia. Betapa pentingnya kompetensi dalam mengelolah usaha sehingga tidak heran jika pemerintah Malaysia merekomendasikan kompetensi sebagai pendekatan untuk mengurangi kerentanan ekonomi (Abdullah Al Mamun, 2018).

## **2. Jenis-Jenis Kompetensi Wirausaha Perempuan**

Untuk memulai suatu usaha tentu tidak cukup hanya memiliki modal (uang) atau ketersediaan bahan baku yang melimpah sebab usaha yang dikelola harus berkembang bahkan dalam prosesnya akan menghadapi banyak persaingan bisnis oleh karena itu diperlukan kompetensi. Kerinduan seorang wirausaha adalah bisnis yang dikelolanya dapat bertahan dan berkelanjutan pada situasi seperti ini kompetensi menjadi kebutuhan. Bagaimana jika seorang wirausaha belum cukup kompetensinya dalam berusaha? Seorang wirausaha dapat meningkatkan dirinya dengan berbagai kompetensi sesuai dengan dinamika dan tuntutan perubahan. Kompetensi seorang wirausaha dapat diperoleh atau dikembangkan dengan cara belajar melalui pendidikan formal, melalui pelatihan-pelatihan, dapat juga dikembangkan melalui berbagai pengalaman orang lain bahkan kemajuan teknologi informasi menjadi media cepat untuk memperbaiki kelemahan kualitas dirinya sebagai manajerial.

Kompetensi apa saja yang diperlukan oleh wirausaha perempuan dalam menjalankan usahanya? Ada 20 jenis kompetensi

wirausaha yang dianggap dapat mempengaruhi efektivitas kewirausahaan yaitu:

Tabel 6.

*Entrepreneurship Competencies*

<b>Competencies</b>	<b>Definition</b>	<b>References</b>
<i>Risk assumption</i>	<i>Ability to tolerate ambiguity and uncertain situations and make sound decisions in this situation, while being able to control own emotions</i>	
<i>Autonomy/self determination</i>	<i>Capacity for making independent decisions based on a clear understanding of the possibilities and the responsibility that it entails</i>	Pareira (2007) Borjas (2003)
<i>Search and analysis of information</i>	<i>Ability to find and share useful business information for problem solving using the full potential of the company</i>	Sarasvanthy (2001) Kirby (2004)
<i>Quality of work</i>	<i>Ability to work intensively and tenaciously to achieve the objectives, seeking and continuous improvement</i>	Gibb & Hannon (2006)
<i>Communication</i>	<i>Ability to listen, ask questions, express ideas and concepts effectively</i>	Vainrub (2004)
<i>Self confidence</i>	<i>Ability to address new challenges with an attitude of confidence in their own possibilities, decisions of views</i>	Shumpeter (1934) Begley & Boyd (1988)
<i>Develop social networks/generations of support networks</i>	<i>Ability to create and maintain a network of contacts with agents that are or will be useful in achieving the goals</i>	Pleitner (1986)
<i>Dynamism</i>	<i>Ability to work hard and continuously in changing situations, with many different partners.</i>	Shapero (1982)
<i>Change management</i>	<i>Ability to adapt to different contexts, situations, people and media quickly and appropriately</i>	
<i>Initiative</i>	<i>Willingness to take action, create opportunities and improve outcomes without an external requirement</i>	
<i>Innovation</i>	<i>Ability to produce an original, unexpected and appropriate (timely, useful) new work networking to the needs of the context</i>	
<i>Integrity</i>	<i>Ability to act in accordance with what is said or considered important</i>	
<i>Leadership</i>	<i>Ability to guide the action on human groups in a certain direction by creating an atmosphere of energy and commi-</i>	

	<i>tment, setting goals, following up these goals and giving feedback the integrates the views of others.</i>	
<i>Self control</i>	<i>Ability to regulate themselves and know their own limitations</i>	
<i>Results orientation</i>	<i>Ability to promote, guide and select behaviour in order the goals</i>	
<i>Entrepreneurship competencis (continued)</i>		
<i>Social mobility</i>	<i>Ability to raise or lower position in the scale of economic well being</i>	
<i>Negotiation</i>	<i>Ability to lead or control a discussions creating an environment for collaboration and making lasting commitments to strengthen the relationship</i>	
<i>Trobleshooting</i>	<i>Ability to flexibly assume boundary situations and overcome them and ability to handle contradictions</i>	

Sumber: Lorena Roblesa dan Marta Zárraga-Rodrígueza, 2015

Penelitian yang dilakukan oleh Zainol dan Al Mamun (2018) pada wirausaha mikro perempuan di Kelantan, Malaysia merekomendasikan bahwa kompetensi wirausaha perempuan yang dapat meningkatkan keunggulan bersaing dan kinerja terdiri atas *commitment competency* (kompetensi untuk membangun komitmen kerja), *conceptual competency* (kompetensi konseptual), *organizing competency* (kompetensi tentang organisasi) dan *oportunity recognition* (kompetensi mengenal peluang usaha), sedangkan Kabir Mohammed, (2017) dalam penelitiannya tentang kompetensi wirausaha perempuan dan kinerja pada wirausaha perempuan di Nigeria memberi kesimpulan bahwa kompetensi wirausaha yang dapat meningkatkan kinerja adalah *strategic competence* (kompetensi strategis) yang berkenaan dengan kemampuan untuk menyusun visi dan tujuan organisasi, kemampuan untuk mendesain bisnis, menentukan tujuan jangka panjang, mencocokkan hasil dengan tujuan strategis yang berkenaan dengan mencari peluang baru, mengidentifikasi dan mengembangkan peluang, kompetensi manajerial yaitu kemampuan mengarahkan, memimpin, mendelegasikan, mendorong, merencanakan produksi, sumber daya manusia, keuangan, pemasaran dan menjadwalkan pekerjaan, mengembangkan program.

Untuk memperluas pemahaman kita tentang kompetensi wirausaha perempuan, berikut ini disajikan 15 komponen kompetensi wirausaha menurut Bacigalupo Margherita dan Panagiotis Campylis (2016) sebagai berikut:

Tabel 7.

*Entrepreneurship Competence Conceptual Model*

<i>Areas</i>	<i>Competences</i>	<i>Hints</i>	<i>Descriptors</i>
<b>1. IDEAS AND OPPORTUNITY</b>	1.1 Spotting opportunities	Use your imagination and abilities to identify opportunities for creating value	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identify and seize opportunities to create value by exploring the social, cultural and economic landscape</li> <li>• Identify needs and challenges that need to be met</li> <li>• Establish new connections and bring together scattered elements of the landscape to create opportunities to create value</li> </ul>
	1.2 Creativity	Develop creative and purposeful ideas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Develop several ideas and opportunities to create value, including better solutions to existing and new challenges</li> <li>• Explore and experiment with innovative approaches</li> <li>• Combine knowledge and resources to achieve valuable effects</li> </ul>
	1.3 Vision	Work towards your vision of the future	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagine the future</li> <li>• Develop a vision to turn ideas into action</li> <li>• Visualise future scenarios to help guide effort and action</li> </ul>



	1.4 Valuing Ideas	Make the most of ideas an opportunities	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Judge what value is in social, cultural and economic terms</li> <li>• Recognise the potential an idea has for creating value and identify suitable ways of making most out of it</li> </ul>
	1.5 Ethical and Sustainable thinking	Asses the consequences and impact of ideas, opportunities and actions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asses the consequences of ideas that bring value and the effect of entrepreneurial action on the target community, the market, society and the environment</li> <li>• Reflect on how sustainable long-term social, cultural and economic goals are, and the course of action chosen</li> <li>• Act responsibly</li> </ul>

Areas	Competences	Hints	Descriptors
2. RESOURCES	2.1. Self-awareness and self efficacy	Believe in your self and keep developing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflect on your needs, aspirations and wants in the short, medium and long term</li> <li>• Identify and assess your individual and group strengths and weaknesses</li> <li>• Believe in your ability to influence the course of events, despite uncertainty, setbacks and temporary failures</li> </ul>
	2.2. Motivation and perseverance	Stay focused and don't give up	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Be determined to turn ideas into action and satisfy your need to achieve</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Be prepared to be patient and keep trying to achieve your long term individual or group aims</li> <li>• Be resilient under pressure, adversity, and temporary failure</li> </ul>
	2.3. Mobilizing resources	Gather and manage the resources you need	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Get and manage the material, non material and digital resources needed to turn ideas into action</li> <li>• Make the cost of limited resources</li> <li>• Get and manage the competences needed at any stage, including technical, legal, tax and digital competences</li> </ul>
	2.4 Financial and economic literacy	Develop financial and economic know how	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimate the cost of turning an idea into a value creating activity</li> <li>• Plan, put in place and evaluate financial decisions over time</li> <li>• Manage financing to make sure my value creating activity can last over the long term</li> </ul>
	2.5 Mobilizing others	Inspire, enthuse and get others on board	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspire and enthuse relevant stakeholders</li> <li>• Get the support needed to achieve valuable outcomes</li> <li>• Demonstrate affective communication, persuasion negotiation and leadership</li> </ul>

Areas	Competences	Hints	Descriptors
3. INTO ACTION	3.1. Taking the initiative	Go for it	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiate processes that create value</li> <li>• Take up challenges</li> <li>• Act and work independently to achieve goals, stick to intentions and carry out planned tasks</li> </ul>
	3.2. Planning and management	Prioritize, organize and follow up	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Set long, medium and short term goals</li> <li>• Define priorities and action plans</li> <li>• Adapt to unforeseen changes</li> </ul>
	3.3. Coping with uncertainty, ambiguity and risk	Make decisions dealing with uncertainty, ambiguity and risk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Make decisions when the result of that decision is uncertain, when the information available is partial or ambiguous or when there is a risk of unintended outcomes</li> <li>• Within the value creating process, include structured ways of testing ideas and prototypes from the early stages, to reduce risks of failing</li> <li>• Handle fast-moving situations promptly and flexibly</li> </ul>
	3.4. Working with others	Team up, collaborate and network	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Work together and cooperate with others to develop ideas and turn them into action</li> <li>• Network</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Solve conflicts and face up to competition positively when necessary</i></li> </ul>
	3.5. <i>Learning thorough experience</i>	<i>Learn by doing</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Use any initiative for value creation as a learning opportunity</i></li> <li>• <i>Learn with others, including peers and mentors</i></li> <li>• <i>Reflect and learn from both success and failure (your own and other people)</i></li> </ul>

Sumber: Bacigalupo Margherita and Panagiotis Campylis, 2016)

### C. Kiat Sukses Wirausaha Perempuan

Gambar 11.

Merry Riana: “Jadi Miliarder di Usia Muda”



Sumber : <https://id.wikipedia.org>

Merry Riana adalah seorang pengusaha dan juga motivator yang lahir di Jakarta pada tanggal 29 Mei 1980, isteri dari Alva Tjenderasa dan ibu dari Alvernia Mary Liu. Lulus S-1 Teknik Elektro Nanyang Technological University, Singapura (1998-2002). Penghargaan yang diperoleh adalah salah satu pengusaha terbaik di Singapura dari Menteri Perdagangan dan Perindustrian Singapura (2008), salah satu wanita paling sukses dan inspiratif dari Menteri Kepemudaan dan Olahraga Singapura (2010). Wanita paling inspiratif pada salah

satu majalah bulanan Inspirational Woman Magazine (2011) - Salah satu eksekutif paling profesional dari penampilan dan keahlian berkomunikasi dari surat kabar My Paper, Singapura (2010) - Duta LG Asia, Watson, dan Canon (2010-2011). Salah satu eksekutif paling profesional dari penampilan dan keahlian berkomunikasi dari Surat Kabar My Paper, Singapura (2010) - Duta LG Asia, Watson, dan Canon (2010-2011). Sejak lulus SMA, anak pertama dari tiga bersaudara ini mengungsi ke Singapura atas permintaan orang tuanya supaya selamat dari kerusuhan besar di Jakarta tahun 1998. Tanpa persiapan yang memadai untuk kuliah di luar negeri, Merry sempat gagal dalam tes bahasa Inggris di Nanyang Technological University dan tanpa persiapan bekal dana yang memadai pula, Merry meminjam dana dari Pemerintah Singapura. "Utang saya totalnya 40.000 dollar Singapura," kata Merry. Dengan uang saku hanya 10 dolar/minggu hidupnya harus superhemat sehingga untuk makan lebih sering makan roti dan atau mi instan bahkan berpuasa.

Ketika menyadari hidupnya tak berubah meski sudah memasuki tahun kedua kuliah, Merry mulai membangun mimpi. "Saya membuat resolusi ketika ulang tahun ke-20. Saya harus punya kebebasan finansial sebelum usia 30. Dengan kata lain, harus jadi orang sukses. Meski sudah ada mimpi dan didukung semangat, Merry belum menentukan cara mewujudkannya. Pikirannya baru terbuka setelah magang di perusahaan produsen semikonduktor. Dari pengalaman ini, Merry melakukan hitung-hitungan, seandainya dia menjadi karyawan perusahaan seusia kuliah, ternyata saya baru bisa melunasi utang dalam waktu 10 tahun, tanpa tabungan. Kalau begitu caranya, mimpi saya tak akan terwujud," kata Merry yang akhirnya memutuskan memilih jalan berwirausaha untuk mencapai mimpinya. Karena tak punya latar belakang pendidikan dan pengalaman bisnis, Merry mengumpulkan informasi dengan mengikuti berbagai seminar dan melibatkan diri dalam organisasi kemahasiswaan yang berhubungan dengan dunia bisnis. Pernah terjun ke multi level marketing meski akhirnya rugi 200 dollar bahkan pernah kehilangan 10.000 dollar ketika memutar uangnya di bisnis saham. Mentalnya sempat jatuh meski dalam kondisi tersebut masih bisa menyelesaikan kuliah. Tamat kuliah, barulah Merry mempersiapkan diri dengan matang. Belajar dari pengalaman para pengusaha sukses, dia memulai dari sektor penjualan di bidang jasa keuangan. Kerja kerasnya menjual

berbagai produk keuangan, seperti tabungan, asuransi, dan kartu kredit, hingga 14 jam sehari mulai membuahkan hasil. Dalam waktu enam bulan setelah bekerja, Merry bisa melunasi utang pada Pemerintah Singapura dengan tunai.

Mimpi itu terwujud setahun setelah dia bekerja, tepatnya di usia 23 tahun dengan penghasilan 220.000 dollar Singapura. Setahun berikutnya, yaitu pada tahun 2004, dia mendirikan perusahaan Merry Riana Organization (MRO). Bersama timnya di MRO, Merry memiliki program pemberdayaan perempuan dan anak-anak muda. Anggota timnya di lembaga ini bahkan tergolong muda, berusia 20-30 tahun. "Saya ingin menampung orang muda yang punya ambisi dan semangat seperti saya," katanya. Dua tahun berikutnya di usia 26 tahun, penghasilan totalnya mencapai 1 juta dollar Singapura. Merry mengawali karier sebagai konsultan keuangan, pengusaha, dan menjadi motivator di Singapura. (<https://lifestyle.kompas.com>).

Jiwa wirausaha seperti apa yang dimiliki oleh seorang pengusaha perempuan yang bernama Merry Riana?

Gambar 12.

Eugenie Patricia Agus " Menyalurkan Kebahagiaan Dalam Bisnis"  
Dan Membangun Puyo Dengan Kelembutan



Sumber : <https://google.com>

Perempuan yang bernama Eugenie Patricia Agus berusia 19 ketika memulai Usaha "Puyo Silky Dessert" Usaha ini dirintis bersama kakaknya Adrian Agus 22 tahun yang terinspirasi karena melihat ayahnya yang selalu bikin puding. Mereka melakukan sejumlah eksperimen terhadap puding yang dibuat oleh sang ayah. Mereka memberi kesempatan kepada sejumlah orang untuk mencicipi puding

buatan sang ayah. Menanyakan orang-orang itu apa yang enak dan khas dari produk tersebut. Menanyakan pula hal apa saja yang masih kurang dan harus terus dikembangkan. Eugenie meyakini orang Indonesia suka dengan puding, tapi di sini, belum ada merek atau brand yang melekat kuat dengan produk puding, kekosongan ruang pada bisnis puding dijadikan peluang untuk berusaha.

Cikal-bakal Puyo memang puding. Tapi, Eugenie tidak mau jika Puyo disebut puding. Dia bilang tekstur Puyo berbeda dengan pudding. Puyo dibangun dengan citarasa yang lembut dan rasanya yang sedap menjadi inspirasi bagi Chrsitopher dan Eugenie untuk membawa makanan penutup itu ke tahap yang lebih serius yaitu bisnis makanan penutup. Bermodalkan Rp 5 juta mereka berani menempuh risiko mendirikan usaha Puyo Silky Dessert. Modal ini digunakan untuk membeli bahan baku pudding dan lemari pendingin kemudian dikembalikan kepada keluarga sekitar 2 bulan. Pada 10 Juli 2013 Puyo Silky Desserts resmi didirikan dan dipromosikan melalui sosial media Instagram. Eugenie meminta bantuan artis Pevita Pearce untuk promosi panganan ini.

“Ini Bukan Puding, tapi Silky Dessert” demikian klaim mereka dengan produk ini. Kelembutan Puyo itu juga dijaga pada kualitas rasanya. Eugenie dan Adrian menyeimbangkannya dengan menyajikan rasa yang tidak terlalu, rendah kalori, serta kaya serat. Dia mengklaim satu cup Puyo hanya mengandung 120 kalori supaya dapat dikonsumsi oleh anak-anak hingga orang tua, Puyo pun diolah tanpa bahan pengawet. Inovasi produk yang dilakukan adalah adanya produk baru yang disebut silky desserts serta silky drinks yang juga mengutamakan kelembutan serta rasa yang tidak terlalu manis.

Awalnya penjualan perdana makanan Puyo ini dilakukan lewat media sosial Instagram. Walau masih berusia belia, mereka punya cita-cita tinggi untuk bisa menjual produk di mal, bukan hanya di level Instagram. “Mereka ingin agar Puyo menjadi brand yang bersaing dengan brand internasional yang masuk ke dalam mal,” ujar Eugenie yang merupakan lulusan ilmu bisnis di Universitas Prasetya Mulya, Jakarta.

Eugenie mengungkapkan, meskipun dikenal khalayak, tetapi promosi produk terus dilakukan hingga saat ini. “Kami promosikan mengenai kalori yang hanya 120 berikut varian pudingnya. Kami mengikuti bazar dan masuk ke pusat perbelanjaan agar tidak lepas

hubungan dengan pelanggan,” katanya. Inovasi lain yang mereka lakukan juga dari sisi pemasaran, di mana mereka membangun outlet dengan desain minimalis namun kaya warna. Langkah ini, menurut Eugenie, sukses membuat outlet Puyo meraih perhatian di tengah banyaknya outlet di mal.

Sesuai jabatannya sebagai *Brand and Culture Director*, dia berupaya untuk terus semangat mengedukasi pelanggan dan juga menjaga budaya organisasi agar dapat dijalankan oleh karyawan. Menurutnya, edukasi produk sangat penting dan tidak dapat diabaikan. “Saya menerapkan bahwa dalam perusahaan itu, semuanya seperti saudara. Saya terapkan kondisi serius tetapi santai. Bahkan tak jarang kami menggelar pesta di dalam kantor, memutar musik dan bernyanyi bersama melepas penat,” katanya. Bagi Eugenie setiap hal yang diterapkan oleh manajemen perusahaan harus mengandung nilai menyalurkan kebahagiaan atau *deliver happiness*. Dengan demikian, manajemen perusahaan semakin solid, dan karyawan semakin produktif dalam bekerja. Tiga nilai yang diterapkan Eugenie dalam perusahaan. *Pertama*, mengajarkan karyawan untuk berpikir secara terbuka, dan mengungkapkan ide untuk kemajuan tim. *Kedua*, seluruh tim memiliki integritas tinggi. *Ketiga*, mengobarkan rasa kepemilikan terhadap tim. Selain menerapkan tiga nilai itu, guna menjaga solidaritas dengan karyawan, seringkali Eugenie dan Adrian langsung turun tangan dan membantu staf melayani pelanggan ketika jam sibuk. Dia merekrut karyawan khusus yang mengerti tentang cara menyelesaikan masalah dalam tubuh perusahaan. Hal ini dirasanya penting sehingga dia dan karyawan dapat satu visi untuk fokus mengembangkan bisnis. Target perusahaan untuk mengembangkan bisnis tidak dapat dilepaskan dari dukungan sumber daya manusia. Menurutnya tantangan utama untuk memenangkan persaingan adalah menjaga tim tetap solid.

Menjalankan bisnis juga didukung oleh keluarga. “Keluarga selalu mendukung apa yang saya dan kakak lakukan, bahkan sampai bisnis ini berkembang besar mereka semua selalu mendukung kami. Usaha tersebut berkembang dari *online* ke *offline*. Setelah lima tahun beroperasi, Puyo telah memiliki lebih dari 270 orang karyawan. memiliki 45 outlet di kawasan Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi, dengan bantuan 230 karyawan (<https://kumparan.com> dan <https://surabaya.bisnis.com>).



Jiwa wirausaha seperti apa saja yang dimiliki oleh Eugenie Patricia Agus dan apa saja kiat manajemen yang dipraktekkan sehingga usaha ini berkembang dengan cepat?

## **BAB VII**

### **PEMBERDAYAAN PEREMPUAN DI SEKTOR INFORMAL**

#### **A. Perempuan Dalam Budaya Patriarki**

Fakta sosial memperlihatkan bahwa ada ketimpangan peran perempuan diberbagai aktivitas sosial, ekonomi dan publik. Laki-laki dianggap lebih superior, lebih berkemampuan dibanding perempuan sehingga dalam aktivitas ekonomi menjadi tugas suami sebagai pencari nafkah sedangkan perempuan melaksanakan peran domestik (rumah tangga), jabatan kepemimpinan diberikan kepada kaum laki-laki sementara perempuan hanya sebagai pelengkap, untuk jabatan-jabatan tingkat tinggi dan strategis adalah jabatan untuk laki-laki sedangkan perempuan diberikan jabatan-jabatan pendukung. Fenomena ini menggambarkan bahwa praktek-praktek budaya patriarki sangat terasa terhadap akses perempuan dibidang politik, ekonomi, sosial budaya dan kemasyarakatan. Diskriminasi dan ketidakadilan gender tumbuh subur sekalipun secara formal melalui UUD 1945 tidak dibedakan hak laki-laki dan perempuan tetapi faktanya justru berbeda.

Ideologi patriarki yang dianut oleh sebagian besar masyarakat dunia sejak dulu telah membatasi gerak kaum perempuan dalam pembangunan. Ideologi ini merupakan akar masalah yang menimbulkan diskriminasi terhadap perempuan dan kemudian muncul ketidaksetaraan dan ketidakadilan gender. Hal ini termanifestasi dalam bentuk *stereotype*, marjinalisasi, subordinasi, tindak kekerasan dan beban kerja terhadap perempuan. Ideologi ini menempatkan laki-laki sebagai sosok utama dalam keluarga dan masyarakat. Patriarki adalah sebuah sistem sosial yang menempatkan laki-laki sebagai pemegang kekuasaan utama dan mendominasi dalam peran kepemimpinan politik, otoritas moral, hak sosial dan penguasaan properti (Bresler Charles, E.2007). Bagi masyarakat tradisional, patriarki dipandang sebagai hal yang tidak perlu dipermasalahkan karena sudah menjadi kodrat bahwa kaum laki-laki didahulukan baru kemudian kaum perempuan. Kepercayaan bahwa Tuhan telah menetapkan perbedaan laki-laki dan perempuan sehingga perbedaan dalam kehidupan manusia pun diatur

berdasarkan perbedaan tersebut. Faktor agama telah digunakan untuk memperkuat kedudukan kaum laki-laki di masyarakat, demikian halnya dengan determinis biologis telah memperkuat pandangan tersebut karena secara biologis perempuan dan laki-laki berbeda maka fungsi-fungsi sosial ataupun kerja dengan masyarakat pun di ciptakan berbeda. Laki-laki selalu dikaitkan dengan fungsi dan tugas di luar rumah, sedangkan perempuan yang berkodrat melahirkan ada di dalam rumah, mengerjakan urusan domestik saja. Perempuan bertugas pokok membesarkan anak, laki-laki bertugas mencari nafkah. Perbedaan tersebut dipandang sebagai hal yang alamiah. Itu sebabnya ketimpangan yang melahirkan subordinasi perempuan pun dipandang sebagai hal yang alamiah pula. Hal tersebut bukan saja terjadi dalam keluarga tetapi telah melebar ke dalam kehidupan masyarakat.

Akses untuk mendapatkan pendidikan yang lebih tinggi yang merupakan proses yang sangat penting bagi pertumbuhan nalar seseorang ternyata masih sangat patriarkis. Satu keluarga biasanya akan lebih memberikan prioritas kepada anak laki-laki karena ia adalah penerus keluarga sedangkan anak perempuan akan pindah dan masuk ke dalam keluarga lain. Pendidikan dalam keluarga pun mensosialisasikan bahwa bapak adalah sentral, sehingga secara tidak disadari akan mengecilkan peran perempuan dalam keluarga. Anak perempuan jarang dilibatkan dalam pembicaraan kebijakan keluarga sehingga sosialisasi pada norma-norma yang semacam itu akan berdampak pada pembentukan kepribadian dan sikapnya yang cenderung tidak terbuka. Dalam hal teknologi juga masih *male dominated*, dimana kaum laki-laki lebih diprioritaskan dalam penggunaan teknologi dibanding kaum perempuan. Faktanya ideologi patriarki mengungkung kaum perempuan. Pada pola asimetris/ketidaksetaraan antara suami isteri, mengasumsikan satu pihak sebagai kepala/pemimpin, pelindung, penanggungjawab, oleh karena ia yang kuat, memiliki akses keluar, pemilik kuasa (informasi, ekonomi). Sementara pihak lain dianggap lemah, sub-ordinat, harus dikepalai/pengikut (karenanya harus patuh), dilindungi, dibatasi ruang lingkungannya. Pola hubungan seperti ini akan memberi peluang munculnya kekerasan terhadap perempuan terutama bila salah satu pihak mengikuti atau keluar dari pola yang ada.

## **B. Pemberdayaan Perempuan Di Sektor Informal**

### **1. Sektor Informal**

Aktivitas ekonomi di sektor informal semakin marak dilakukan baik di perkotaan maupun di pedesaan. Sekalipun data konkrit mengenai jumlah sektor informal sulit diperoleh karena usaha ini cenderung tidak tetap (sering berpindah) dan kurang terorganisir, tetapi aktivitas ini cukup banyak dimasuki oleh kaum perempuan. Alasan rasional perempuan menyukai jenis usaha ini adalah selain terbatasnya keterampilan/keahlian untuk bekerja di sektor ekonomi lainnya yang menuntut kecakapan tertentu tetapi juga karena waktu yang sangat fleksibel untuk diatur sendiri sehingga tidak mengganggu perannya sebagai perempuan dalam mengurus rumah tangga.

Sektor informal adalah aktivitas ekonomi yang mengambil tempat di luar norma formal dari transaksi ekonomi yang dibentuk oleh Negara dan dunia bisnis. Sektor informal tidak berarti ilegal. Sektor informal merupakan jenis kesempatan kerja yang kurang terorganisir, sulit dicacah, serta merupakan kesempatan kerja yang persyaratan kerjanya jarang dijangkau oleh aturan-aturan hukum. Mudah untuk memasuki bisnis, bersandar pada sumber daya lokal (potensi lokal), usaha adalah milik sendiri dan biasanya berskala kecil, Keterampilan dapat diperoleh diluar sistem sekolah formal; dan tidak terkena secara langsung oleh Regulasi dan pasarnya bersifat kompetitif. Istilah sektor informal pertama kali dilontarkan oleh *Keith Hart* (1971) dalam tulisannya tentang "*Informal Income Opportunities : an Urban Employment in Ghana*" dengan menggambarkan sektor informal sebagai bagian angkatan kerja kota yang berada diluar pasar tenaga terorganisasi. Sektor informal dijelaskan melalui perbandingan dalam kesempatan memperoleh penghasilan yang terbagi atas:

#### *1) Informal income opportunities: legitimate*

- (a) Kegiatan-kegiatan primer dan sekunder yaitu pertanian, perkebunan yang berorientasi pasar, kontraktor bangunan, dan lain-lain.
- (b) Usaha tersier dengan modal yang relatif besar seperti perumahan, transportasi, usaha-usaha untuk kepentingan umum, dan lain-lain.
- (c) Distribusi kecil-kecilan seperti pedagang kaki lima, pedagang pasar, pedagang kelontong, pedagang asongan, dan lain-lain.
- (d) Transaksi pribadi seperti pinjam-meminjam, pengemis.

- (e) Jasa yang lain seperti pengamen, penyemir sepatu, tukang cukur, pembuang sampah, dan lain-lain.

2) *Informal income opportunities: illegitimate*

- (b) Jasa, kegiatan dan perdagangan gelap pada umumnya: penadah barang-barang curian, lintah darat, perdagangan obat bius, penyelundupan, pelacuran, dan lain-lain.
- (c) Transaksi, pencurian kecil (pencopetan), pencurian besar (perampokan bersenjata), pemalsuan uang, perjudian, dan lain-lain.

Sukeesi (2002) dalam penelitiannya tentang Jaminan Sosial bagi Perempuan Pedagang Basar dan Kali Lima sebagaimana dikemukakan oleh Anne F. Safaria, dkk (2003) mengatakan ada 11 indikator sektor informal, yaitu:

1. Organisasi (kegiatan usaha tidak terorganisasi)
2. Izin usaha (tidak ada izin usaha)
3. Pola aktivitas (pola kegiatan tidak teratur)
4. Kebijakan (kebijakan dan bantuan dari pemerintah tidak ada)
5. Unit usaha (pekerja dapat dengan mudah keluar/masuk)
6. Teknologi (penggunaan teknologi masih sederhana)
7. Modal dan skala usaha tergolong kecil
8. Pendidikan (tidak memerlukan pendidikan formal)
9. pengelolaan (dilakukan sendiri, buruh berasal dari keluarga)
10. Produk (dikonsumsi oleh golongan menengah ke bawah)
11. Modal (milik sendiri atau mengambil kredit tidak resmi)

Jenis usaha di sektor informal terdiri atas 1) industri pengolahan seperti industri pengolahan ikan, makanan dan minuman; 2) angkutan seperti taksi plat hitam, ojek, becak, andong, bentor 3) perdagangan seperti pedagang kaki lima, pedagang makanan, pedagang minuman, pedagang pakaian, pedagang barang bekas, pedagang keperluan rumah tangga; 4) jasa-jasa antara lain jual pulsa, tukang jahit, *laundry*, tukang jahit sepatu, tukang gunting.

## **2. Makna Dan Tujuan Pemberdayaan**

Pemberdayaan kepada perempuan disektor informal menjadi strategi kunci untuk meningkatkan potensi diri perempuan yang berimbas pada peningkatan ekonomi keluarga dan masyarakat. Pertanyaannya adalah apa yang dimaksud dengan pemberdayaan dan mengapa pemberdayaan dilakukan?

Untuk memahami pemberdayaan dapat dijelaskan dengan membedakannya antara *power* dan *unpower*. Moscovitch dan Drover dalam Lord John dan Hutchison (2011) menjelaskan *power* adalah kapasitas seseorang atau organisasi untuk menghasilkan sesuatu atau tujuan, baik terlihat ataupun tidak terlihat yang mempunyai pengaruh kepada yang lain sedangkan Hughes R.L (2009) menggunakan kata *empowered employes* dengan yang *unempowered employees*. Sumber daya manusia yang tergolong *empowered employes* adalah mereka yang dapat mengambil keputusan sendiri/menentukan diri sendiri, kemampuan untuk memahami, kompetensi tinggi dan kemampuan mempengaruhi yang tinggi, sedangkan mereka yang tergolong *unempowered employes* adalah mereka yang tidak dapat menentukan diri sendiri, tidak yakin tentang apa yang akan dilakukan itu penting, kompetensi rendah dan kemampuan mempengaruhi yang rendah.

Ketidakberdayaan disebabkan oleh beberapa faktor seperti ketiadaan jaminan ekonomi, ketiadaan pengalaman dalam arena politik, ketiadaan akses terhadap informasi, ketiadaan dukungan finansial, ketiadaan pelatihan-pelatihan, dan adanya ketegangan fisik maupun emosional (Sennet, Cabb dan Conway dalam Edi Suharto, 2009). Kelompok mana saja yang mengalami ketidakberdayaan? kelompok-kelompok tertentu yang mengalami diskriminasi dalam suatu masyarakat seperti masyarakat kelas ekonomi rendah, kelompok miskin, usaha kecil, pedagang kaki lima, etnis minoritas, perempuan dan petani kecil. Keadaan dan perilaku tidak berdaya yang menimpa kelompok tersebut sering dipandang sebagai *deviant* atau menyimpang, kurang dihargai dan bahkan dicap sebagai orang yang malas dan lemah yang disebabkan oleh dirinya sendiri. Padahal ketidakberdayaan tersebut merupakan akibat faktor struktural dari adanya kekurangadilan dan faktor kultural berupa diskriminasi dalam aspek-aspek kehidupan tertentu.

Pemberdayaan kepada kelompok rentan dan lemah akan membuat mereka memiliki kekuatan atau kemampuan dalam hal (1) Memenuhi kebutuhan dasarnya sehingga mereka memiliki kebebasan, dalam arti bukan saja bebas dari kelaparan, bebas dari kebodohan, bebas dari kesakitan; (2) Menjangkau sumber-sumber produktif yang memungkinkan mereka dapat meningkatkan pendapatannya dan memperoleh barang-barang dan jasa-jasa yang mereka perlukan dan

(3) Berpartisipasi dalam proses pembangunan dan keputusan-keputusan yang mempengaruhi mereka (Edi Suharto, 2009).

Pada dasarnya perempuan memiliki kelebihan-kelebihan yang dapat diberdayakan untuk membangun suatu usaha. Adapun kelebihan-kelebihan perempuan menurut A. Nunuk P Murniati dalam Titik Hartini (2012) yaitu:

- 1) Kekuatan perempuan (peluang yang berasal dari dalam pribadi)
  - a. Kemampuan mendengarkan dan menginformasikan sesuatu yang disesuaikan dengan tindakan untuk menanggapi (komunikator yang baik).
  - b. Kemampuan memperhatikan dan mempelajari hasil tindakan
  - c. Kemampuan menyesuaikan tindakan terhadap situasi yang mewujudkan kebijaksanaan.
  - d. Kemampuan mempertemukan ide yang bertentangan, sehingga mampu mencari akal untuk menyelesaikan masalah.
  - e. Mampu bertoleransi.
  - f. Kemampuan berpikir panjang dalam membuat pertimbangan karena memperhitungkan nalar dan rasa (intuisi).
  - g. Kemampuan memecahkan masalah secara realistis, tidak bertele-tele.
  - h. Kemampuan mencintai dan memelihara, sebab kaya akan intuisi.
- 2) Kesempatan perempuan (peluang yang berasal dari luar pribadi)
  - a. Berkembangnya kesadaran masyarakat tentang peran ekonomi perempuan, yang berarti mereka mau menghargai dan memberi kesempatan kepada perempuan untuk berkembang secara pribadi.
  - b. Makin banyak perempuan yang sadar akan potensinya, sehingga muncul pemimpin perempuan di berbagai bidang.
  - c. Terbukanya kesempatan bagi perempuan untuk meningkatkan pengetahuannya melalui pendidikan.
  - d. Ada jalinan kerjasama yang makin luas bagi perkembangan perempuan, sehingga perempuan makin percaya diri bahwa mereka tidak sendiri.

Program pemberdayaan perempuan di Indonesia pada hakekatnya telah dimulai sejak tahun 1978 dan telah menghasilkan suatu peningkatan dalam berbagai hal seperti peningkatan dalam kondisi, derajat, dan kualitas hidup kaum perempuan di berbagai sektor

strategis seperti bidang pendidikan, ketenagakerjaan, ekonomi, kesehatan dan keikutsertaan ber-KB. Peningkatan dalam proses pemberdayaan tidak serta merta merubah dalam pola relasi gender antara laki-laki dan perempuan. Apalagi kalau kita berbicara bahwa pemberdayaan perempuan terutama pemberdayaan ekonomi yang diasumsikan menaikkan posisi tawar dengan relasi sosial dengan laki-laki. Pemberdayaan perempuan adalah usaha pengalokasian kembali kekuasaan melalui perubahan. Posisi perempuan akan membaik hanya ketika perempuan dapat mandiri dan mampu menguasai atas keputusan-keputusan yang berkaitan dengan kehidupannya.

Terdapat dua ciri dari pemberdayaan perempuan. Pertama, sebagai refleksi kepentingan emansipatoris yang mendorong masyarakat berpartisipasi secara kolektif dalam pembangunan. Kedua, sebagai proses pelibatan diri individu atau masyarakat dalam proses pencerahan, penyadaran dan pengorganisasian kolektif sehingga mereka dapat berpartisipasi.

Di Indonesia keberadaan perempuan yang jumlahnya lebih besar dari laki-laki membuat pendekatan pemberdayaan dianggap suatu strategi yang melihat perempuan bukan sebagai beban pembangunan melainkan potensi yang harus dimanfaatkan untuk menunjang proses pembangunan. Pemberdayaan perempuan mencakup *capacity building* (membangun kapasitas perempuan); (2) *cultural change* yaitu perubahan budaya yang memihak kepada perempuan; *structural adjustment* (penyesuaian struktural yang memihak perempuan).

Pemberdayaan perempuan bermaksud menantang budaya patriarki yaitu dominasi laki-laki dan subordinasi perempuan, merubah struktur dan pranata yang memperkuat dan melestarikan diskriminasi gender dan ketidakadilan sosial, memberi kemungkinan bagi perempuan memperoleh akses dan penguasaan sumber-sumber material maupun informasi, meningkatkan partisipasi, manfaat, dan kontrol antara laki-laki dan perempuan sebagai anggota masyarakat. Pemberdayaan terhadap perempuan juga menjadi cara strategis untuk meningkatkan potensi perempuan dan meningkatkan peran perempuan baik di domain publik maupun domestik.



### 3. Model Pemberdayaan Perempuan Di Sektor Informal

Model pemberdayaan yang dapat dilakukan kepada kaum perempuan untuk merubah kelemahan status perempuan dan kelemahan ekonomi adalah melalui pendidikan dan pelatihan. Penelitian yang dilakukan oleh Leila Mona Ganiem (2017) tentang pemberdayaan perempuan miskin kota melalui pendidikan menunjukkan bahwa pemberdayaan kepada perempuan memiliki dampak positif karena relevan dengan kebutuhan masyarakat lokal dan mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki oleh masyarakat setempat.

Hasil penelitian dari Sarban dan Mohammad Hassanzadeh (2014) menyimpulkan bahwa pendidikan formal dan pelatihan memainkan peran yang penting untuk pemberdayaan ekonomi perempuan pedesaan di Iran. Pemberdayaan bermaksud untuk membangun kapasitas ekonomi perempuan pedesaan dan menghilangkan stereotipe gender. Menurutnya pendidikan menjadi katalisator untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan sikap dalam meningkatkan kemampuan ekonomi perempuan pedesaan yang akan memungkinkan mereka menjadi efektif dalam kehidupan dan pekerjaan, memberi mereka kesempatan kerja yang tepat, meningkatkan partisipasi perempuan dalam proses pengambilan keputusan di tingkat makro dan mikro, partisipasi politik, partisipasi ekonomi dan penguasaan sumber daya ekonomi. Dikatakan juga bahwa kebutuhan akan kompetensi diri, kemampuan mandiri, kepercayaan diri, *self-efikasi*, manajemen diri, kecakapan, keterampilan yang dibutuhkan, pengetahuan, sikap, peningkatan kesadaran dan mendapatkan akses ke sumber daya merupakan kunci elemen pemberdayaan perempuan yang perlu diberikan kepada mereka.

Penelitian yang dilakukan oleh Wildan Saugi dan Sumarno S (2015) tentang pemberdayaan perempuan melalui pelatihan pengolahan bahan pangan lokal, dilakukan dengan cara identifikasi kebutuhan dan penyiapan tim pengelola, membentuk kelompok usaha, menjalin kemitraan dengan pihak pemerintah dan swasta, membangun rumah produksi, mengajukan izin produksi, membuat produksi dan pemasaran produk, melakukan studi banding ke industri rumah tangga, melakukan perbaikan dan diversifikasi produk, pelatihan massal dan pendampingan, hasilnya menunjukkan terjadi keberhasilan dalam pemberdayaan yang diukur melalui bertam-

bahnya pengetahuan dan keterampilan, diperolehnya penda-patan hasil usaha penjualan produk dan terjadi keberlanjutan program pemberdayaan perempuan yang ditunjukkan dengan adanya pengembangan produk atau variasi produk dan terbentuknya kemandirian tim.

Kavita Karan dan Nanditha Das (2005) dalam penelitiannya yang berjudul *“Technology Assisted Economic proses Empowerment of Women: A Social Transformation Model”* melihat penerapan ICTs (*information, communication technologies*) kepada perempuan-perempuan di Cina, India, Malaysia dan Sri Lanka telah berdampak pada transformasi ekonomi yaitu peningkatan kesejahteraan kaum perempuan. Demikian juga dengan penelitian Amit Kumar Kashyap (2010) terhadap kaum perempuan di India yang tergabung dalam WWF (*Working Women’s Forum*) untuk memperbaiki kondisi kerja dan upah kaum perempuan.

Pemberdayaan dapat dilakukan dalam beberapa dimensi menurut Stewart dalam Syarif Makmur (2008):

- 1) Kemampuan membuat mampu berarti hendak memastikan bahwa sumber daya manusianya mempunyai segala sumber daya yang mereka perlukan untuk dapat diberdayakan secara penuh. Kemampuan yang dimaksud meliputi kemampuan teknis, sosial dan konseptual;
- 2) Kelancaran yaitu memperhatikan apa yang perlu dilakukan oleh sumber daya manusia, lalu menyediakan jalannya selapang mungkin misalnya menyediakan fasilitas kerja dan sebagainya;
- 3) Konsultasi berkaitan dengan komunikasi;
- 4) Kerjasama yaitu kerjasama diantara anggota dan pemimpin dalam organisasi;
- 5) Membimbing;
- 6) Mendukung.

Evaluasi terhadap program pemberdayaan yang dilakukan oleh pemerintah Kabupaten Minahasa bekerjasama dengan CIDA melalui pemberian fasilitas, pelatihan dan infrastruktur kepada pengrajin keramik Pulutan di Kabupaten Minahasa (Tinneke Sumual, 2013) berkesimpulan bahwa hasil pemberdayaan telah dapat meningkatkan kapasitas diri pengrajin dan peningkatan pendapatan tetapi belum mampu membuat pengrajin menjadi mandiri karena lemahnya jiwa wirausaha dari kelompok yang diberdayakan dan

lemahnya pendampingan pasca implementasi kegiatan. Penelitian ini merekomendasikan pentingnya model pemberdayaan berbasis pelatihan jiwa wirausaha.

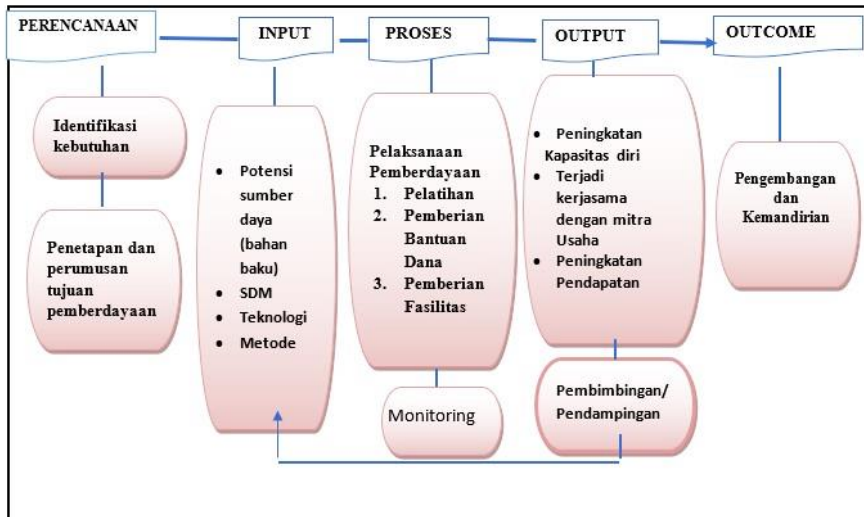
Untuk melakukan pemberdayaan terdapat 10 langkah yang ditawarkan oleh Wandersman, Imm, Chinman dan Kaftarian sebagaimana dikutip oleh Fetterman dan Wandersman (2007) sebagai berikut:

- 1) Apa yang menjadi kebutuhan dan sumber daya dalam organisasi, sekolah, masyarakat, negara (penilaian kebutuhan, penilaian sumber daya).
- 2) Apa yang menjadi tujuan, target populasi dan hasil yang diinginkan untuk organisasi, sekolah, masyarakat, negara.
- 3) Bagaimana intervensi pengetahuan perusahaan dan praktek-praktek terbaik di area ini (ilmu dan praktek terbaik).
- 4) Bagaimana kesesuaian intervensi dengan program lain yang sudah ditawarkan (kolaborasi, budaya kompetensi).
- 5) Kapasitas apa yang Anda perlu intervensi pada tempat dan kualitas.
- 6) Bagaimana intervensi ini akan dilakukan (perencanaan).
- 7) Bagaimana kualitas pelaksanaan akan dinilai (proses evaluasi).
- 8) Seberapa baik kerja dari intervensi yang dilakukan (hasil dan evaluasi dampak).
- 9) Bagaimana keberlanjutan dari strategi peningkatan kualitas dan peningkatan mutu berkelanjutan).
- 10) Jika intervensi (komponen) itu sukses bagaimana intervensi dipertahankan?

Model konseptual pemberdayaan perempuan di sektor informal sebagaimana terlihat pada gambar berikut ini:

Gambar 13.

### Model Konseptual Pemberdayaan Perempuan Di Sektor Informal



Sumber: Tinneke Sumual, diadaptasi dari Model Pemberdayaan Pengrajin Keramik

Penjelasan:

- 1) Perencanaan yaitu kegiatan pemberdayaan membutuhkan perencanaan yang tepat oleh karena itu dilakukan identifikasi kebutuhan seperti identifikasi potensi ekonomi lokal sebagai bahan baku. Identifikasi kebutuhan untuk memastikan bahwa pemberdayaan yang akan dilakukan sesuai dengan kebutuhan pemberdayaan. Langkah selanjutnya adalah merumuskan tujuan pemberdayaan dan membuat perencanaan. Perencanaan adalah cetak biru dari alokasi sumber daya, jadwal dan kegiatan lainnya yang diperlukan dalam pencapaian tujuan pemberdayaan.
- 2) *Input* yang digunakan dalam proses pemberdayaan adalah bahan baku sebagai potensi sumber daya lokal misalnya untuk perikanan menggunakan potensi ikan, untuk pertanian menggunakan potensi pertanian (pisang, ketela pohon, ubi, dsb) untuk kerajinan menggunakan potensi bahan baku lokal (kelapa, tanah liat, rotan, kayu), keterampilan sumber daya manusia, teknologi dan metode yang digunakan dalam pelaksanaan kegiatan.

- 3) Pelaksanaan pemberdayaan dapat dilakukan salah satu atau gabungan dari 3 bentuk pemberdayaan yaitu pelatihan, pemberian bantuan dana, pemberian fasilitas sesuai dengan kebutuhan pemberdayaan.
- 4) Monitoring dilakukan untuk mengetahui tingkat keberhasilan tujuan pemberdayaan.
- 5) Pembimbingan/pendampingan. Kegiatan pemberdayaan membutuhkan pendampingan walaupun proses pelatihan sudah selesai. Cukup banyak kegiatan pemberdayaan hanya sampai pada pelaksanaan kegiatan dan dianggap sudah selesai. Permasalahan dalam pemberdayaan justru muncul sesudah selesai implementasi kegiatan. Biasanya kelompok yang belum mampu menghadapi tantangan internal dan eksternal (daya saing) menjadi penyebab ketidakberlanjutan kelompok pemberdayaan. Berbagai penelitian dan pengalaman dalam melakukan pemberdayaan membuktikan bahwa pendampingan sangat diperlukan dalam melakukan pemberdayaan. Pendampingan yang dilakukan dapat berupa pendampingan peningkatan kualitas produk dan inovasi produk, pendampingan untuk pameran produk penghubung dengan mitra usaha (supermarket, toko souvenir, dan mitra lainnya), konsultasi bisnis untuk manajemen bisnis.

## **BAB VIII**

### **PENGEMBANGAN USAHA**

#### **TIBO-TIBO PEREMPUAN NELAYAN**

##### **A. Mengapa Usaha “Tibo-Tibo” Perempuan Nelayan Perlu Dikembangkan?**

Sektor kelautan dan perikanan di Kabupaten Minahasa Utara adalah salah satu sektor yang potensial untuk meningkatkan pembangunan ekonomi dalam rangka pengentasan kemiskinan. Dengan garis pantai sepanjang 292,20 km memiliki produksi perikanan tangkap kedua tertinggi di Propinsi Sulawesi Utara sebesar 17.672.03 ton di tahun 2015 tetapi masyarakat disekitar pesisir pantai masih miskin. Sekitar 51% nelayan di desa Kinabuhutan Kecamatan Likupang Barat berpendapatan Rp 610.000 - Rp 800.000/bulan (Wasak Martha, 2012), sedangkan di Kecamatan Likupang Timur sekitar 75% dari keluarga nelayan (5432 KK) rata-rata pendapatan Rp 600.000-Rp 800.000/bulan (Sumual Tinneke, 2012). Penyebabnya selain faktor cuaca tetapi juga bila *over* produksi sistem pemasarannya tidak menguntungkan nelayan (Wantah Edwin, 2017).

Untuk meningkatkan tingkat kehidupan masyarakat disektor perikanan tidak hanya dilakukan oleh kaum laki-laki karena kenyataannya pendapatan melalui nelayan sangat rendah sehingga masih tetap miskin oleh karena itu diperlukan kontribusi peran perempuan “Tibo-tibo” nelayan. Usaha yang bergerak disektor informal ini sudah lama digeluti oleh perempuan nelayan (isteri) dengan cara menjual ikan mentah di pasar atau dengan memikul bakul berkeling desa. Usaha ini menjadi kegiatan utama kaum perempuan yang tinggal di pesisir pantai dengan tujuan mendapatkan keuntungan untuk peningkatan pendapatan keluarga. Pendapatan yang diperoleh melalui beli dan jual ikan mentah dengan kapasitas 10 kg sampai 20 kg memiliki keuntungan bersih sekitar Rp 30.000- Rp 50.000/hari tetapi jika cuaca buruk (angin kencang sehingga berge-lombang tinggi) maka tidak ada aktivitas usaha “Tibo-Tibo”. Mayoritas perempuan nelayan berpendidikan SD dan SMP sehingga “Tibo-Tibo” menjadi pilihan utama untuk berusaha. Jika bertahan pada perilaku berusaha seperti ini maka nelayan dan keluarganya akan tetap miskin.

Berkaitan dengan permasalahan tersebut, diperlukan perilaku usaha baru yang lebih inovatif, cara kerja baru dan target-target baru, tidak sekadar menangkap dan menjual ikan saja tetapi dikembangkan cara dan bagaimana meningkatkan nilai tambah produk dari ikan tersebut, bagaimana pemasarannya, bagaimana organisasi dan manajemen bisnisnya. Strategi pengembangan usaha yang inovatif menjadi pilihan model agar usaha “Tibo-tibo perempuan nelayan tidak hanya menjual ikan mentah saja melainkan berkembang menjadi usaha yang digerakkan oleh pengetahuan, inovasi, keterampilan, kecakapan dalam berusaha. Melalui strategi ini “tibo-tibo” perempuan nelayan akan memiliki usaha yang kental dengan nilai-nilai modal sosial yang nantinya akan menjadi budaya organisasi dan akan menghasilkan usaha yang memiliki modal struktural yang kuat seperti terbentuknya kelompok usaha yang terdaftar/memiliki ijin dan pengurusan ijin produk halal karena akan menghasilkan produk-produk yang memiliki label usaha. Pemodelan ini akan menggeser perubahan cara berpikir, cara bekerja dan cara mengelolah usaha.

## B. Profil “Tibo-Tibo” Perempuan Nelayan

Tibo-tibo perempuan nelayan tergolong aktivitas bisnis yang dilakukan oleh istri nelayan dengan cara menjual ikan di pasar atau memikul bakul berisi ikan dengan berkeliling desa. Ada 2 jenis tibo-tibo perempuan nelayan yaitu “tibo-tibo” dengan menjual hasil ikan tangkapan suami dan ada juga menjadi tibo-tibo dengan cara membeli ikan di kapal besar (kapal pajeko) kemudian dijual kepada tibo-tibo lainnya untuk dipasarkan. Berikut ini profil “tibo-tibo” perempuan nelayan dapat dilihat pada Tabel 8. berikut ini:

Tabel 8.

Profil Tibo-Tibo Perempuan Nelayan/Kecamatan Di Kabupaten Minahasa Utara

No	DIMENSI	SUB DIMENSI	LIKUPANG TIMUR	LIKUPANG BARAT	WORI	KEMA	JUMLAH
1	<b>Pendidikan</b>	SD	15	23	28	17	83 (32.30%)
		SMP	34	30	8	30	102 (39.68%)
		SMA	35	9	4	24	72 (28.02%)
			84	62	40	71	257
2	<b>Lama Berusaha</b>	< 2 tahun	-4	3	2	3	12 (04.67)
		2,1 < 6	35	19	14	27	95 (3.96%)
		6,1 -10	37	33	15	36	121 (47.08%)
		> 11	8	7	9	5	29 (11.29%)
3	<b>Umur</b>	< 30	8	7	2	6	23 (08.95 %)
		31-40	31	22	15	22	90 (35.02%)
		41-50	35	24	17	32	108 (42.02%)
		> 51	10	9	6	11	36 (14.01%)
5	<b>Jumlah anak</b>	< 3	79	56	38	62	235 (91.44%)
		4-5	4	6	2	7	19 (07.39%)
		> 6	1	-	-	2	3 (0.17)
6	<b>Pekerjaan Suami</b>	Nelayan	80	60	38	68	232 (95.72%)
		Non Nelayan	4	2	2	3	11 (04.28%)
7	<b>Penjualan bersih/bulan</b>	< 500.000	50	44	36	25	155 (60.31%)
		600.00-1jt	34	18	4	41	97 (37.74)
		> 2jt	-	-	-	5	5 (01.95%)

Data di atas menunjukkan bahwa “Tibo-tibo” perempuan nelayan sekitar 71.98% berada pada tingkat pendidikan rendah yaitu Sekolah Dasar dan Sekolah Menengah Pertama (SMP), sisanya 28.02% berpendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA). Dilihat dari sisi umur



sebagian besar (42.02%) berada pada umur 41-50 tahun , 37.50% berumur 31-40 tahun dan 35.02% berumur diatas 51 tahun serta paling sedikit (14.01%) berumur dibawah 30 tahun. Umumnya (95.72%) suami mereka adalah nelayan dan hanya 4.28% non nelayan (tukang, buruh) sehingga ikan yang mereka jual sebagian adalah ikan tangkapan suami tetapi ada juga ikan yang dibeli dari kapal ikan. Pengalaman berusaha sebagai "Tibo-tibo" perempuan nelayan cukup beragam yaitu 47.08% sudah berusaha selama 6,1 - 10 tahun, sekitar 35.96% pengalaman usahanya 2,1-6 tahun dan 11.29% pengalaman usahanya di atas 11 tahun dan hanya 04.67% pengalaman sebagai "tibo-tibo" baru 2 tahun. Temuan ini juga memperlihatkan bahwa keuntungan hasil penjualan ikan sangat variatif. Ada yang mendapatkan keuntungan sampai Rp 500.000/bulan (60.31%), ada juga Rp 600.000 s/d Rp 1.000.000 (37.74%) serta ada yang mendapatkan keuntungan sampai Rp 2.000.000/bulan. Besar kecil keuntungan yang mereka dapatkan tergantung dari banyaknya ikan yang dibeli dan yang laku di pasar. Faktor lainnya juga adalah faktor cuaca yang membatasi mereka untuk tidak menjalankan perannya sebagai Tibo-tibo ikan.

### **C. Potensi Sumber Daya Untuk Pengembangan Usaha**

Kabupaten Minahasa Utara adalah sebuah kabupaten pemekaran dari Kabupaten Minahasa di tahun 2004, memiliki luas lautan 1261 km<sup>2</sup> dan luas daratan 1059,244 km<sup>2</sup> dengan garis pantai sepanjang 292.20.km<sup>2</sup>. Kabupaten Minahasa Utara memiliki 10 ibu kota kecamatan dimana terdapat 4 kecamatan yang sebagian penduduknya bertempat tinggal di sekitar pesisir pantai yaitu kecamatan Likupang Timur, Likupang Barat, Wori dan Kema.

Adapun keadaan sosial 4 wilayah kecamatan tersebut sebagai berikut:

Tabel 9.  
Kondisi Sosial

<b>Wilayah Kecamatan</b>	<b>Luas wilayah (km)<sup>2</sup></b>	<b>Jumlah Desa</b>	<b>Jumlah Jiwa</b>	<b>Jumlah Kepala Keluarga</b>	<b>Jumlah Industri</b>
Likupang Timur	152.61	18	18.564	5432	111 industri makanan dan 25 non makanan
Likupang Barat	104.95	20	18.258	5267	96 industri makanan dan 18 non makanan
Wori	86.52	21	20.409	6341	21 industri makanan dan 65 non makanan
Kema	120.96	10	16.665	4494	42 Industri makanan dan 215 non makanan

Sumber: BPS Minahasa Utara, 2018

Tahun ini Kecamatan Likupang Timur ditetapkan oleh pemerintah sebagai Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) Pariwisata karena potensi pariwisata pantai pada beberapa pulau di Kecamatan Likupang Timur seperti Pantai Pall Marinsow, Pantai Pulisan, Pulau Gangga dan Pulau Lihaga. Jumlah wisatawan yang semakin meningkat dari negara China, Korea Selatan dan Jepang serta kunjungan wisatawan lokal merupakan fakta bahwa aktivitas ekonomi di tempat-tempat pariwisata semakin terbuka dan kondisi ini menjadi peluang pasar bagi Tibo-Tibo perempuan nelayan untuk menghasilkan produk-produk pariwisata yang inovatif berbasis perikanan laut yang pada akhirnya dapat meningkatkan pendapatan keluarga dan kesejahteraan masyarakat

Di Kecamatan Likupang Barat tepatnya di desa Munte telah dibangun oleh pemerintah 1 (satu) pelabuhan walaupun masih dalam tahap pembenahan. Infrastruktur ini tentu akan membuka dan memberi peluang bagi peningkatan aktivitas ekonomi masyarakat disekitarnya. Di Kecamatan Kauditan, peluang pengembangan ekonomi ada di lokasi-lokasi pantai pariwisata seperti wisata Pantai Batu Nona dan Pantai Pasir Putih Lilang serta Pantai Firdaus Kema.

## **1) Potensi Perikanan**

Untuk melakukan suatu pengembangan usaha perlu didukung oleh kekuatan potensi sumber daya alam dalam hal ini adalah potensi perikanan. Data dari BPS Propinsi Sulawesi Utara bahwa produksi perikanan tangkap Kabupaten Minahasa Utara di tahun 2011 berada pada urutan ke 2 di propinsi Sulawesi Utara yaitu 17.511, 3 ton sesudah kota Bitung pada urutan pertama sebesar 147.069,7 ton. Kabupaten Minahasa Utara memiliki produksi ikan cakalang urutan ke tiga tertinggi di Propinsi Sulawesi Utara (1.187,5 ton) setelah kota Bitung dan Kabupaten Minahasa, Urutan ke 2 tertinggi setelah Bitung dengan potensi ikan tongkol abu-abu (1.918.9 ton), urutan ke 4 setelah Bitung, Minahasa, Manado dalam memiliki ikan madidihang (1044.2 ton), urutan 1 tertinggi untuk ikan kakap merah (546,5 ton), urutan 1 tertinggi untuk ikan cucut tikus (631.2 ton), urutan 1 tertinggi dengan ikan lele (554.3 ton), urutan 1 tertinggi dengan ikan kerapu karang (146.3 ton), urutan 1 dengan ikan kakap putih (350 ton). Selain itu terdapat juga ikan kembung (nama lokal ikan Tude) yang banyak dipakai sebagai kuliner di Propinsi Sulawesi Utara, ikan baronang kecil (*siganus sp*), ikan malalugis (di Jawa Timur disebut ikan benggol, di beberapa tempat dikenal ikan layang), ikan ekor kuning dan ekor merah (istilah lokal ikan lolos), ikan tongkol dan jenis-jenis ikan kecil. Ketersediaan ikan sangat melimpah menjadi sumber bahan baku yang potensial untuk dijadikan berbagai jenis yang memiliki nilai tambah (diversifikasi produk olahan ikan) yang higienis, tahan lama, bergizi sehingga harga jual menjadi tinggi.

## **2) Potensi Modal Sosial**

Salah satu potensi sosial masyarakat di Propinsi Sulawesi Utara termasuk masyarakat di Kabupaten Minahasa Utara adalah Budaya Mapalus yang memiliki nilai-nilai kerja bersama, tolong menolong, saling mengasihi yang kini dikembangkan dalam ikatan-ikatan sosial seperti kerukunan keluarga, kerukunan desa, kerukunan kelompok tani dan kelompok nelayan. Jenis-jenis kerukunan tersebut memiliki kegiatan “*arisan*” yang pertemuannya ada yang dilakukan setiap 1 kali dalam seminggu, dua kali dalam seminggu dan ada yang 1 bulan sekali.

Sebagian “*Tibo-tibo*” perempuan nelayan juga terikat dalam ikatan-ikatan sosial yang diciptakan mereka melalui *arisan*. *Arisan* ini menjadi pengikat sehingga mereka termotivasi untuk hadir dalam

pertemuan tersebut. Bila ada kejadian-kejadian duka/musibah lainnya, setiap anggota “rukun” akan memberi bantuan dana atau barang natura yang dikelola oleh pimpinan rukun untuk membantu mereka yang mengalami peristiwa tersebut. “Kerukunan” menjadi sarana untuk memperkuat modal sosial seperti nilai kerjasama, saling percaya, bahu membahu untuk bersama-sama menanggung kesusahan dan sama-sama menopang rasa sukacita. Nilai-nilai ini merupakan modal sosial yang kuat dan dapat dikembangkan menjadi *budaya organisasi* kelompok usaha “Tibo-tibo” perempuan nelayan.

#### **D. Strategi Pengembangan Usaha**

Untuk mengetahui strategi yang akan dipakai dalam pengembangan usaha “Tibo-tibo perempuan nelayan, penulis menggunakan analisis SWOT atau kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Analisis SWOT adalah suatu analisis untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis dalam rangka merumuskan strategi perusahaan. Faktor dimaksud adalah faktor internal dan faktor eksternal perusahaan (David Freed. R 2009). Kekuatan (*strengths*) adalah sumber daya manusia maupun non manusia yang dimiliki usaha. Kelemahan (*weakness*) adalah keterbatasan atau kekurangan sumber daya manusia maupun non manusia yang menjadi penghambat kinerja usaha. Peluang (*opportunity*) yaitu peluang yang ada disekitar usaha yang dijalankan, biasanya bersifat faktor diluar usaha seperti kebijakan pemerintah, faktor budaya masyarakat, kemajuan teknologi informasi. Ancaman (*threats*) adalah bagian dari analisis lingkungan eksternal perusahaan yang membantu manajemen untuk mengetahui tantangan yang akan dan telah dihadapi perusahaan yang timbul karena adanya suatu kecenderungan atau perkembangan yang tidak menguntungkan diluar perusahaan.

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor untuk strategi usaha adalah matrik SWOT. Matrik ini menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Analisis SWOT menghasilkan empat set strategi alternatif

- 1) Strategi SO (*Strength-Opportunities*) yaitu memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
- 2) Strategi WO (*Weakness-Opportunities*) yaitu strategi untuk

memanfaatkan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan, 3) Strategi ST (*Strength-Threats*) yaitu strategi menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman, 4) Strategi WT (*Weakness-Threats*) yaitu strategi meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman.

Tabel 10.

Analisis Pengembangan Usaha “Tibo-Tibo” Perempuan Nelayan Melalui Analisis SWOT

Strategi Internal	Faktor Strategi Internal	Jumlah Nilai Responden	Rating	Bobot Nilai	Skor
	<b>Strength (Kekuatan)</b>				
S1	Ketersediaan ikan (bahan baku) mendukung pengembangan diversifikasi produk olahan dari ikan	654	4.81	0.086	0.414
S2	Kerjasama, tolong menolong memperkuat ikatan sosial, menciptakan relasi kerja dan solidaritas tim	576	4.24	0.070	0.298
S3	Memiliki pengalaman berusaha yang cukup	534	3.93	0.070	0.276
S4	Terbiasa bekerja keras	576	4.24	0.076	0.322
S5	Dorongan berusaha untuk memenuhi kebutuhan keluarga sangat kuat	654	4.81	0.086	0.414
S6	Suami mendukung pekerjaan sebagai Tibo-Tibo	659	4.85	0.087	0.421
	<b>Sub Total</b>				<b>2.145</b>
	<b>Weakness (Kelemahan)</b>				
W1	Rendahnya pengetahuan dan keterampilan membuat diversifikasi pro-	668	4.91	0.088	0.432

	duk olahan berbasis ikan				
W2	Kebiasaan berusaha hanya jual beli ikan mentah saja	670	4.93	0.088	0.435
W3	Perilaku cenderung konsumtif	483	3.55	0.064	0.226
W4	Orientasi kerja lebih pada jangka pendek yaitu sekadar memenuhi kebutuhan sehari-hari	475	3.49	0.063	0.219
W5	Pemasaran belum berbasis <i>online</i>	475	3.49	0.063	0.219
W6	Tingkat relasi bisnis dalam pemasaran ikan rendah	672	4.94	0.089	0.437
W7	Sering melakukan pinjaman dengan bunga tinggi di masyarakat	493	3.63	0.065	0.236
	<b>Sub Total</b>				<b>2.204</b>
	<b>Total</b>	7589		1	

Strategi Eksternal	Faktor Strategi Eksternal	Jumlah Nilai Responden	Rating	Total Skor	Skor
	<i>Opportunities (Peluang)</i>				
O1	Permintaan cenderung tinggi terhadap produk olahan ikan	654	4.81	0.094	0.452
O2	Tersedianya jaringan teknologi informasi	670	4.93	0.096	0.473
O3	Terbukanya Kawasan ekonomi Khusus Pariwisata di wilayah Kabupaten Minahasa Utara	669	4.92	0.096	0.472
O4	Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) sebagai sarana pemasaran produk	551	4.05	0.075	0.304
O5	Kuatnya kepedulian pemerintah untuk memajukan UMKM	605	4.45	0.082	0.365

	melalui berbagai fasilitas usaha				
06	Meningkatnya kunjungan wisatawan terhadap objek pariwisata laut	664	4.88	0.095	0.464
	<b>Sub Total</b>				<b>2.530</b>
	<b>Threats (Tantangan)</b>				
T1	Kenaikan biaya transportasi (tiket pesawat) mengurangi niat wisatawan terhadap pembelian produk pariwisata UMKM	470	3.46	0.067	0.232
T2	Masuknya produk-produk pesaing olahan ikan seperti abon ikan, nugget ikan, dsb dari kabupaten/kota lain se-Propinsi Sulawesi Utara menjadi ancaman bagi pengembangan usaha	512	3.76	0.073	0.305
T3	Masuknya produk pesaing olahan ikan dari Kabupaten/Kota diluar Propinsi Sulawesi Utara menjadi ancaman bagi pengembangan usaha	512	3.76	0.073	0.305
T4	Masuknya produk pesaing olahan daging (bukan ikan) dari kabupaten/kota se Provinsi Sulawesi utara menjadi ancaman bagi pengembangan usaha	512	3.76	0.073	0.305
T5	Masuknya produk sejenis yang menggunakan daging (bukan ikan) di luar Provinsi Sulawesi utara menjadi ancaman bagi pengembangan usaha.	512	3.76	0.073	0.305
T6	Cuaca buruk berpengaruh pada kurangnya pendapatan.	643	4.73	0.092	0.435

	<b>Total</b>				<b>1.887</b>
		6978		1	

Langkah selanjutnya adalah menghitung IFAS dan EFAS. IFAS dihitung dari jumlah dari rating dikali dengan bobot nilai dari jawaban responden terhadap pertanyaan faktor kekuatan dikurangi jumlah dari rating dikali dengan bobot nilai dari jawaban responden terhadap pertanyaan faktor kelemahan, dengan rumus:

$$IFAS = \sum(R \times BN)_k - \sum(R \times BN)_l$$

Dimana:

R = Rating

BN = Bobot nilai

k = Faktor kekuatan

l = Faktor kelemahan

maka IFAS = 2.145 - 2.204 = -0.059

EFAS dihitung dari jumlah dari rating dikali dengan bobot nilai dari jawaban responden terhadap pertanyaan faktor peluang dikurangi jumlah dari rating dikali dengan bobot nilai dari jawaban responden terhadap pertanyaan faktor ancaman, yang dapat dirumuskan:

$$FAS = \sum(R \times BN)_p - \sum(R \times BN)_a$$

Dimana:

R = Rating

BN = Bobot nilai

p = Faktor peluang

a = Faktor ancaman

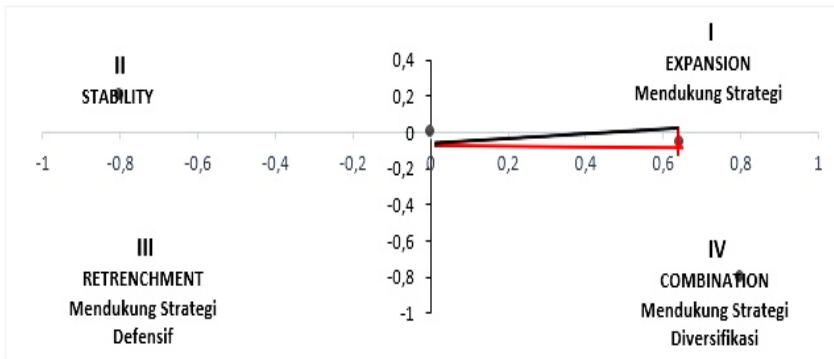
maka EFAS = 2.530 - 1.887 = 0.643



Berdasarkan hasil analisis SWOT, diperoleh nilai IFAS (-0.059) dan nilai EFAS (0.643) dimana grafiknya berada pada kuandran kanan bawah (Gambar 14) yang memberi arti bahwa usaha Tibo-tibo perempuan nelayan berada pada posisi mendukung strategi diversifikasi.

Gambar 14.

Diagram SWOT



Gambar 15.  
Matriks Strategi Pengembangan Usaha

<p style="text-align: center;"><b>IFAS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>EFAS</b></p>	<p><b>Strengths (kekuatan)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ketersediaan ikan (bahan baku) mendukung pengembangan diversifikasi produk olahan dari ikan</li> <li>2. Kerjasama, tolong menolong memperkuat ikatan sosial, menciptakan relasi kerja dan solidaritas tim</li> <li>3. Memiliki pengalaman berusaha yang cukup</li> <li>4. Terbiasa bekerja keras</li> <li>5. Dorongan berusaha untuk memenuhi kebutuhan keluarga sangat kuat</li> <li>6. Suami mendukung pekerjaan sebagai Tibo-Tibo</li> </ol>	<p><b>Weakneses (Kelemahan)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rendahnya pengetahuan dan keterampilan membuat diversifikasi produk olahan berbasis ikan</li> <li>2. Kebiasaan berusaha hanya jual beli ikan mentah saja</li> <li>3. Perilaku cenderung konsumtif</li> <li>4. Orientasi kerja lebih pada jangka pendek yaitu sekadar memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari</li> <li>5. Pemasaran belum berbasis <i>online</i></li> </ol>
<p><b>Opportunities (Peluang)</b></p>	<p><b>Strategi Strength-Opportunity (S-O)</b></p>	<p><b>Strategi Weaknes Opportunities (W-O)</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Permintaan cenderung tinggi terhadap produk olahan ikan</li> <li>2. Tersedianya jaringan teknologi informasi</li> <li>3. Terbukanya kawasan ekonomi khusus pariwisata di wilayah Kabupaten Minahasa Utara</li> <li>4. Badan Usaha Milik Desa (Bumdes)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ketersediaan modal alam (potensi ikan), modal sosial (kerjasama, tolong menolong) kerja keras dan dukungan suami sangat mendukung pengembangan usaha.</li> <li>2. Pengembangan usaha dalam bentuk peningkatan dan pengembangan produk dapat dilakukan karena permintaan ma-</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tingkatkan pengetahuan dan keterampilan diversifikasi produk untuk menghasilkan nilai tambah produk karena permintaan cukup tinggi terhadap berbagai jenis produk olahan ikan</li> <li>2. Tingkatkan inovasi pemasaran seiring dengan terbukanya pasar di Kawasan</li> </ol>

<p>sebagai sarana pemasaran produk</p> <p>5. Kuatnya kepedulian pemerintah untuk memajukan UMKM melalui berbagai fasilitas usaha</p> <p>6. Meningkatnya kunjungan wisatawan terhadap objek pariwisata laut</p>	<p>syarakat cukup tinggi terhadap diversifikasi produk berbasis ikan</p> <p>3. Terbukanya kawasan ekonomi khusus pariwisata memberi peluang bagi pengembangan pemasaran produk</p> <p>4. Ketersediaan infrastruktur (jaringan komunikasi) mempermudah strategi pemasaran berbasis <i>online</i></p> <p>5. Terciptanya ikatan sosial yang kuat melalui kerjasama dan tolong menolong sangat mendukung pembentukan kelompok usaha baru sehingga memudahkan kelompok usaha untuk mendapatkan bantuan fasilitas dari pemerintah yaitu Dinas Perindustrian dan Perdagangan) untuk memberikan bantuan fasilitas usaha dan juga mempermudah kelompok usaha mendapatkan pinjaman modal usaha dari Bank.</p>	<p>Ekonomi Khusus Pariwisata</p> <p>3. Gunakan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) sebagai salah satu sarana pemasaran produk</p> <p>4. Tingkatkan orientasi kerja yang tidak sekadar memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari tetapi beorientasi usaha karena peluang pengembangan produk pemasaran berbasis ikan semakin diminati oleh masyarakat termasuk peluang pengembangan usaha karena terbukanya kawasan ekonomi khusus pariwisata.</p>
<b>Threats (Tantangan)</b>	<b>Strengths-Threats (S-T)</b>	<b>Weakness - Opportunities (W-T)</b>
<p>1. Kenaikan biaya transportasi (tiket pesawat dan bagasi) mengurangi niat wisatawan terhadap pembe-</p>	<p>1. Sikap yang terbuka untuk menerima pengetahuan dan keterampilan baru dan sikap berusaha yang baru melalui peningkatan pengembang-</p>	<p>1. Tingkatkan pengetahuan dan keterampilan inovasi produk untuk menghasilkan nilai tambah produk yang memiliki nilai gisi dan higienis</p>

<p>lian produk pariwisata UMKM</p> <p>2. Masuknya produk-produk pesaing olahan ikan seperti abon ikan, nugget ikan, dsb dari kabupaten/kota lain se Propinsi Sulawesi Utara menjadi ancaman bagi pengembangan usaha</p> <p>3. Masuknya produk-produk pesaing olahan ikan dari kabupaten/kota diluar Propinsi Sulawesi Utara menjadi ancaman bagi pengembangan usaha</p> <p>4. Masuknya produk pesaing olahan daging (bukan ikan) dari kabupaten/kota se Provinsi Sulawesi utara menjadi ancaman bagi pengembangan usaha</p> <p>5. Masuknya produk sejenis yang menggunakan daging (bukan ikan) di luar Provinsi Sulawesi Utara menjadi ancaman bagi pengembangan usaha</p> <p>6. Cuaca buruk berpengaruh pada kurangnya pendapatan</p>	<p>an usaha yang inovatif dapat mengurangi masuknya produk pesaing (berbasis ikan maupun bukan ikan) baik di tingkat lokal maupun propinsi</p> <p>2. Ketersediaan potensi ikan dapat disimpan dengan teknologi penyimpanan ikan untuk mengantisipasi cuaca buruk</p> <p>3. Ketersediaan potensi ikan dapat menggunakan teknologi penyimpanan ikan yang baik mengantisipasi datangnya cuaca buruk yang berakibat pada kurangnya ikan pada kondisi itu</p>	<p>menghadapi daya saing produk</p> <p>2 Tingkatkan pengetahuan dan keterampilan pemasaran produk berbasis <i>on-line</i> menghadapi daya saing pemasaran produk</p> <p>3 Pengembangan usaha membuka peluang bagi peningkatan pendapatan sehingga faktor cuaca buruk tidak akan menghambat aktivitas “Tibo-tibo” perempuan nelayan untuk berusaha</p>
--	--	---

Hasil analisis diatas menunjukkan bahwa strategi pengembangan usaha “Tibo tibo” perempuan nelayan adalah strategi pengembangan diversifikasi usaha. Strategi pengembangan diversifikasi usaha mencakup pengembangan produk menggunakan potensi lokal (diversifikasi produk), pengembangan pemasaran dan pengembangan organisasi. Langkah-langkah melakukan pengembangan diversifikasi usaha sebagai berikut:

- 1) Identifikasi kebutuhan pengembangan usaha berdasar kebutuhan pasar dan kekuatan sumber daya lokal (potensi ikan). Survey kepada mitra usaha teridentifikasi beberapa produk yang dapat dikembangkan (diversifikasi produk) sesuai kebutuhan pasar dengan prioritas produk sebagai berikut:
  - b) Abon Ikan Cakalang
  - c) Bakso Ikan Malalugis
  - d) Nugget Ikan Lolosi
  - e) Kerupuk Ikan Malalugis
  - f) Ikan Asin Baronang Kecil (bahasa lokal ikan “Ikan Gorara”)
  - g) Ikan Asap Malalugis
  - h) Sambal ikan Roa
- 2) Mendesain strategi pengembangan usaha berupa desain pengembangan produk, desain pengembangan pemasaran dan desain pengembangan organisasi dengan pendekatan modal manusia, modal sosial dan modal organisasional. Pendekatan modal manusia diintervensi melalui transfer pengetahuan baru, keterampilan baru dalam bentuk diversifikasi produk dan inovasi produk yang higienis (produk makanan), pengetahuan dan keterampilan inovasi pemasaran, melatih jiwa wirausaha dan pengelolaan manajemen bisnis. Pendekatan modal sosial diintervensi dengan membangun dan memperkuat tim kerja, membangun trust dan membangun relasi sosial untuk dijadikan budaya organisasi. Pendekatan modal organisasi diintervensi dengan penguatan organisasi kelompok usaha, seperti terbentuknya kelompok usaha yang terdaftar/memiliki ijin dan penguatan ijin produk halal karena akan menghasilkan produk-produk yang higienis dan memiliki label usaha.

- 3) Implementasi pengembangan usaha, dengan tahapan:
  - (a) Memilih “Tibo-tibo” perempuan nelayan yang bersedia dan siap menjadi wirausaha baru berpengetahuan untuk melakukan pengembangan usaha.
  - (b) Pembentukan kelompok usaha yang anggotanya saling mengenal di wilayah tempat tinggal agar lebih mudah bagi mereka untuk berkumpul dan berkoordinasi satu dengan yang lain dalam melakukan usaha.
  - (c) Intervensi pengetahuan dan keterampilan baru untuk mendukung pengembangan usaha (pengembangan produk, pemasaran dan organisasi) serta pembentukan sikap wirausaha melalui pelatihan dan pembimbingan.
- 4) *Pilot project* pengembangan usaha. Kelompok yang sudah terbentuk disahkan menjadi kelompok usaha yang memiliki ijin usaha, melakukan pengaturan organisasi dan manajemen usaha, membuat diversifikasi produk berbasis potensi ikan, pemberian label pada produk, ijin produk halal, melakukan pemasaran dengan berbagai strategi dan media pemasaran (termasuk pemasaran *online*),
- 5) Evaluasi pengembangan usaha. Setelah pengembangan usaha diimplementasikan “Tibo-tibo” perempuan nelayan selanjutnya di evaluasi untuk mengetahui tingkat keberhasilan, permasalahan dan tantangan dalam pengembangan usaha untuk dicarikan solusi
- 6) Pendampingan kepada kelompok usaha menjadi sangat penting untuk tujuan-tujuan yang mengarah pada perubahan cara pandang dan membentuk perilaku kerja dan perilaku usaha baru. Untuk menjadikan kelompok usaha ini menjadi mandiri dalam berusaha membutuhkan proses sehingga pendampingan sangat diperlukan untuk menuntun mereka pada pola-pola perilaku kerja baru dan perilaku berusaha baru agar usaha dapat dikelola secara berkelanjutan. Jenis pendampingannya berupa pendampingan produk, pendampingan mencari akses pemasaran, pendampingan manajemen usaha.

## E. Hambatan Dalam Pengembangan Usaha

Terdapat berbagai faktor penghambat yang teridentifikasi dapat memengaruhi pengembangan usaha “Tibo-Tibo” Perempuan nelayan yaitu:

### 1) Kebiasaan berusaha

Selama ini tibo-tibo perempuan nelayan hanya terbiasa menjual ikan mentah saja di pasar atau berjalan mengelilingi desa. Kebiasaan ini memerlukan perubahan pola pikir dalam berusaha sebab ketika pengembangan usaha dilakukan maka pola berusaha akan berubah yaitu tidak hanya menjual ikan mentah saja tetapi akan membuat dan menjual berbagai jenis produk pengolahan ikan (diversifikasi produk) sesuai dengan kebutuhan pasar. Pengembangan pola pikir diperlukan sebab melalui pengembangan produk para “Tibo-tibo” perempuan nelayan akan menyisihkan ikan mentah untuk dibuat produk tambahan sehingga ketersediaan potensi ikan tidak akan dijual dengan harga murah tetapi akan diberi nilai tambah produk sehingga memiliki nilai ekonomi lebih tinggi.

### 2) Kerja Individual

Selama ini mereka terbiasa bekerja sendiri sesuai dengan waktu, cara dan tempat yang diatur sendiri. Untuk melakukan pengembangan usaha memerlukan tim kerja, kesepakatan-kesepakatan kerja, norma dan nilai-nilai organisasi yang harus ditaati oleh seluruh anggota kelompok usaha oleh karena itu perubahan *mindset* pola berusaha sangat menentukan untuk melakukan pengembangan usaha.

### 3) Sikap wirausaha

Rendahnya sikap wirausaha terlihat pada kurang inovasi dalam berusaha dan perilaku konsumtif. Untuk melakukan pengembangan usaha memerlukan ide-ide inovatif dari seorang wirausaha, tekun dan tidak konsumtif karena itu diperlukan pelatihan dan pendampingan untuk membentuk sikap wirausaha pada “Tibo-tibo” perempuan nelayan.

### 4) Motivasi dan tujuan berusaha perempuan

Sekalipun orang berusaha motivasinya adalah untuk mendapatkan keuntungan tetapi untuk membuat aktivitas usaha berkelanjutan tentu membutuhkan motivasi berprestasi. Motivasi “Tibo-tibo”

perempuan nelayan masih terbatas pada mendapatkan keuntungan dalam jangka pendek, berusaha sekadar untuk memenuhi kebutuhan hidup keluarga. Pengembangan usaha sangat membutuhkan motivasi yang tidak sekadar dorongan ekonomis tetapi dorongan aktualisasi diri yang ditunjukkan oleh upaya-upaya untuk meningkatkan kualitas diri dan berprestasi sehingga memiliki kapasitas diri dalam berusaha.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Al Mamun et.al. 2018. Effect of Economic Vulnerability on Entrepreneurial Competencies among Malaysian Micro-Entrepreneurs. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*.12 (2). pp 222-237.
- Ag. Sunarno, Handoyo. 2015. The effect of marketing innovation, market orientation, and social capital on competitive advantage and marketing performance: A study in MSMEs of embroidery Central Java Province. *Journal of Economics, Business & Accountancy*. (3). 351.
- Andi, Wijayanto.2016. Pengaruh Karakteristik Wirausahawan Terhadap Tingkat Keberhasilan Usaha. *Jurnal Ilmu Sosial*, (1), 16.
- Anne, F. Safaria. dkk. 2003. Hubungan Perburuhan di Sektor Informal: Permasalahan dan Prospek. Yayasan Akatiga. Bandung.
- Armstrong, Michael. 1987. Manajemen Sumber Daya Manusia. Gramedia. Jakarta.
- Akimova, Irina. 1999. Development of Market Orientation and Competitiveness of Ukrainian Firm. *European Journal of Marketing*. pp 1128-1146.
- Amit, Kumar K. 2010. Sustainable Micro Finance for Women's Empowerment: A Crucial Instrument for Human Development Initiatives, *Jurnal Social Science Research Networking*.
- Bacigalupo, M. dan Panagiotis C. 2016. *Entrecomp: The Entrepreneurial Competence Framework*. European Union Bookshop.
- Bacila, L.M. dan Blaga Lucian. 2019. Intellectual Capital : Key Factor in Organization Development. *Journal of Defense Resources Management*. Vol.10. issue 1(18).
- Bambang, Riyanto. 2013. *Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan*. Edisi Keempat. BPFE-Yogyakarta.
- BPS. 2015. *Perkembangan Data Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UM-KM) dan Usaha Besar (UB) Tahun 2016 – 2017*.
- Barnard, C. I. 1938. *The Functions of the Executive*. Harvard University Pres. Cambridge.

- Barney J.1991. Firm Resource and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. Vol.17. pp 99-120.
- Baron Angela and Armsthong Michael. 2007. *Human Capital Management: Achieving Added Value through People*. Kogan Page Limited. USA.
- Basu, Swastha. 2008. *Manajemen Pemasaran Modern*. (edisi 2), Liberty, Yogyakarta.
- Becker, G.S.1975. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*. National Bureo of Economic Research. New York
- Berry, Timothy. 2008. *The Plan-As-You-Go Business Plan*. Entrepreneur Media Inc. Canada.
- Bharadwaj. 1993. Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. *Journal of Marketing*. No.57. pp 83-99.
- Bird, B. 1995. Towards a theory of Entrepreneurial Competency: Advances in Entrepreneurship. *Firm Emergence and Growth*. Vol.2. pp 51-72.
- Bontis, N. 1996. There's A Price on Your Head, Managinng: Managing Intellectual Capital Strategically. *Business Quartelly*. Summer. pp 4-47.
- Bringham dan Houston. 2012. *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan*. Edisi 5. Salemba 4. Jakarta.
- Bressler, Charles E., 2007. *Literary Criticism: An Introduction to Theory and Practice* 4th-ed. Pearson Education. Inc.
- Brooking, A., 1996. *Intellectual Capital: Core Assets for The Third Millenium*. London: Enterprise Thomson Business Press.
- Chen, et. al. 2004. Measuring Intellectual Capital: A New Model and Empirical Study. *Journal of Intellectual Capital*. Emerald. 5 (1). pp 195-212.
- Chiou, C. 2011. Dynamic Capabilities. Collaborative Network and Business Model: an Empirical Analysis of Taiwan HTC Corporation. *African Journal of Business Management*. 5 (2), pp 294-305.
- Cohen, S., dan Prusak L. 2001. *In Good Company: How Sosial Capital Makes Organization*. Harvard Company. Boston.
- Colemen, James. 1990. *Foundation of Social Theory*. Harvard College. USA.

- Creech, N., & Leung, P. 2012. *Essence and Branches of Management*. Vol. 1st ed. College Publishing House. Delhi.
- Daft, L. Richard. 2010. *New Era of Management*. ninth edition. South Western Cengage Learning. US.
- Dirisu, J. I., Iyiola, O., & Ibidunni. O. S. 2013. Product Differentiation: a Tool of Competitive Advantage and Optimal Organizational Performance (A Study of Unilever Nigeria plc). *European Scientific Journal*. ESJ. 9(34).
- Dess, Gregory G dan Jason D. Shaw. 2001. Voluntary Turnover, Social Capital and Organizational Performance University of Kentucky. *Academy of Management Review*. 26 ( 3). pp 446-456.
- Dewhurst, A. Jay. 2014. *An Introduction to Business and Business Planning*. Bookboon. Com.
- Dixon, R. 2005. The Critical Entrepreneurial Competencies Required by Instructur from Institution-Based Entreprises. A Jamaican Study.
- Duda, Balje. 2018. Human capital and Competitive Advantage in Business Organization in the region of Kosovo. *European Journal of Economics, Law and Social Sciences*. 1 (51).
- Edvinsson, L dan Malone M.S. 1997. *Intellectual Capital: Realizing Your Company,s TrueValue by founding it Hidden Brainpower*. Harper Business. New York.
- Edinburg Group. tanpa tahun. *Growing The Global Economy Through SMEs*.
- Edi, Soeharto. 2009. *Membangun Masyarakat Memberdayakan Masyarakat: Kajian Strategis Pembangunan kesejahteraan Sosial dan Pekerjaan Sosial*. PT RefikaAditama. Bandung.
- Fetterman, Davis dan AbrahanWandersman, 2007. *Empowerment Evaluation: Yesterday, today, tomorrow*. *American Journal of evaluation*. pp.179-191.
- Fjose, S. Grünfeld. L. A. dan Green C. 2010. *SMEs and Growth in Sub-Saharan Africa – Identifying SME Roles and Obstacles To SME Growth*. MENON Business Economics publication No. 14. Oslo Norway.
- Galie, Alessandra. 2013. Empowering Women Farmers, The Case of Participatory Plant Breeding in Ten Syrian Households, *Frontiers*. 34 (1). pp 58-91.

- Gerald, Schwetje dan Sam Vaseghi, 2007. *The Business Plan How to Win Your Investors' Confidence*. Springer Berlin Heidelberg. New York.
- Gitman, Lawrence J. 2018. *Introduction to Business*. OpenStax Rice University. Texas Houston.
- Grootaert, C & Bastelaer T. van. 2001. *Understanding and Measuring Social Capital: A Synthesis of Findings and Recommendations from the Social Capital Initiative*. Working Paper No. 24.
- Gribbins, R dan Hunt Shelby D. 1978. *Management is Science*, *Academy of Management. Journal*. 8 (Issue 1). pp 7-13.
- Handoko, T. Hani. 1999. *Dasar-Dasar Manajemen Produksi dan Operasi*. Edisi 7. BPFE: Yogyakarta.
- Harris, Lloyd C dan Emmanuel Ogbonna. 2001. *Strategic Human Resource Management. Market Orientation and Organizational Performance*. *Journal of Bussiness Research*. Elsevier. vol. 51(2). pp 157-166.
- Hart, Keith. 1973. *Informal Income Opportunities and Urban Employment in Ghana*. *The Hournal of Modern African Studies* 11(1).pp 61-89.
- Heizer, J dan Render B. 2011. *Operations Management*. Tenth Edition. Pearson. New Jersey. USA.
- Hendro. 2011. *Dasar-Dasar Kewirausahaan: Panduan Bagi Mahasiswa Untuk Mengenal, Memahami dan Memasuki Dunia Bisnis*. Erlangga. Jakarta.
- Hitt, M. A., Ireland R. D dan Hoskisson R. E. 2012. *Strategic Management Cases: Competitiveness and Globalization*. Cengage Learning.
- Hisrich, Robert D. 2017. *Entrepreneurship*. Tenth Edition. McGraw-Hill Higher Education. New York.
- Hasim, Maryam J. 2015. *Effect of Intellectual Capital on Organizational Performance*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. (211). 207 - 214.
- Huat, T Chwee. 1990. *Management of business*. 5th ed. --5th.ed. McGraw-Hill Book Co. Singapore.
- Hughes, R. L 2009. *Leadership: Enhancing the Lesson of Experience*. Mc Graw Hill. New York.
- Indriyo, Gito Sudarmo. 1994. *Manajemen Pemasaran*. BPFE. Yogyakarta.

- Ingham, Jon. 2007. *Strategic Human Capital Management: Creating Value through People*. First Edition. Elsevier Ltd. Netherlands
- Jac, Fitz-Enz. 2009. *The ROI of Human Capital*. Second edition. Jama-com Amercian Management Association. USA.
- Jay, Dewhurst A. 2014. *An Introduction to Business and Business Planning*. Bookboon. Com.
- Kavita, Karan dan Nanditha Das, 2005. *Technology Assisted Economic Process Empowerment of Women: A Social Transformation Model*. 2<sup>nd</sup> International Conference on Technology Knowledge and Societys Hyderadab India.
- Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak. 2016. *CV. Lintas Khatulistiwa*.
- Klaus, Schwab. 2016. *The Global Competitivenes Report 2016-2017*. World Economic Forum.
- Kotler, Philip dan Kevin Lane Keller, 2009. *Manajemen Pemasaran*. Edisi 13. Jilid 1 dan 2, Erlangga,. Jakarta.
- Kotler, Philip. 1987. *Dasar-Dasar Pemasaran*. Edisi ketiga. Jilid 1. Alih Bahasa, Wilhelmus W. Bakowatun. Intermedika. Jakarta.
- Kuncoro, W dan Suriani W. O. 2018. *Achieving Sustainable Competitive Advantage through Product Innovation and Market Driving*. *Asia Pacific Management Review*. 23(3), pp186-192.
- Lazar, N and G. Paul. 2015. *Entrepreneurial Competencies in A Business enterprise: An overview*. *International Journal of Scientific Research*. 4(1). pp 226-227.
- Lengnick, Hall. 2002. *Human Resource Management in the Knowledge Economy. New Challenges. New Roles. New Capabilities*. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco.
- Leila, Mona Ganiem. 2017. *Pemberdayaan Perempuan miskin Kota melalui Pendidikan*. *Jurnal Aspikom*, 3(2) pp. 239-255
- Lorena, Roblesa dan Marta Zárraga-Rodrígueza. 2015, *Key Competencies for Entrepreneurship*. *Procedia Economics and Finance*. Vol.23. pp 828 – 832.
- Lock, Dennis Dan Farrow Nigel. 1989. *The Gower Handbook Of Management*. Jilid 1. J Elex Media Komputindo. Jakarta.
- LPPI dan Bank Indonesia. 2015. *Profil Bisnis UMKM. Kerjasama LPPI dengan Bank Indonesia*.

- McKeever, Mike. 2010. How to write a Business Plan. 10 th Edition. USA: The NOLO.
- Marr dan Schiuma. 2001. Intellectual Capital: Defining Key Performance Indicators for Organizational Knowledge Assets. Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, Cranfield, Bedfordshire, UK. DAPIT, Facolta' di Ingegneria, Potenza, Italy.
- Mayo, A. (2000). The role of employee development in the growth of intellectual capital. *Personnel Review*. 29(4). pp 521-533.
- Mitchelmore, S. dan Rowley J. 2010. Entrepreneurial Competencies: A Literature Review and Development Agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 16(2), 92-111.
- Mintzberg, Henry. 1973. The Nature of Managerial Work. New York. NY: Harper & Row.
- Munizu, Musran. 2010. Pengaruh Faktor-faktor Eksternal dan Internal terhadap Kinerja Usaha Mikro dan Kecil (UMK) di Sulawesi Selatan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. 12 (issue 1). hal. 33-41.
- Nath, Amornpinyo. 2018. The Characteristics of Entrepreneurs with Successful and Sustainable Small Businesses in Northeastern Thailand. *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum*. 26 (1).pp 113 - 128.
- Perkins, Douglas dan Zimmerman March A. 1995. Empowerment Theory, Research, and Application. *American Journal of Community Psychology*, 23(5).
- Porter, M.E. 1985. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance: With a new introduction. Free Press New York.
- Powell, T. C. 2001. Competitive Advantage: Logical and Philosophical Considerations. *Strategic Management Journal*. 22(9). pp 875-888.
- Putnam, R. D. 2000. Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. Simon and Schuster paperbacks
- Ren, L., Xie, G & Krabbendam, K. 2010. Sustainable Competitive Advantage and Marketing Innovation within Firms. *Management Research Review*. 31 (1), pp 79-89.
- Rhonda, Abrams. 2014. Successful Business Plan: Secrets and Strategies. PlanningShop, United States of America.

- Robbins, S and Coulter Mary. 2012. Management. Pearson Education, Inc., Prentice Hall. Eleventh edition. New Jersey.
- Roberts, P.W.1999. Product Innovation, Product-Market Competition and Persistent Profitability in the U.S. Pharmaceutical Industry. *Strategic Management Journal*, 20(7), pp. 655-670.
- Roel, Grit. 2010. Making a Business Plan. Noordhoff bv Groningen/Houten, the Netherlands
- Sarwoko Virginia. 2013. Entrepreneurial Characteristics & Competency as Determinants of Business Performance in SMEs. *IOSR Journal of Business & Management (IOSR-JBM)* 7 (3), pp 31-38.
- Sarban, Vakil Heidari dan Mohammad Hassanzadeh. 2014. Survey of Barriers to Rural Women Economic Empowerment in Iran. *European Online Journal of Natural and Social Science*. 3(3). pp 494-500.
- Soejono, F. 2015. Competency, Entrepreneur Characteristic and Business Performance: Study of The Pempek Business in Palembang. *Journal of Indonesian Economy and Business*. Vol. 30. pp 30-41.
- Sofyan, Assauri.1980. Manajemen Produksi & Operasi. Jakarta. LBFE UI.
- Spencer, Lyle, M.Jr.s dan Signe M. Spencer. 1993.*Competence at Work*. John Wiley & Sons. Inc.New York.
- Sri, Marwantii dan Ismi D. Astuti. 2012. Model Pemberdayaan Perempuan Miskin Melalui Pengembangan Kewirausahaan Keluarga menuju Ekonomi Kreatif di Kabupaten Karanganyar. *SEPA*: 9 (1).
- Skripak, Steven. J. 2016. Fundamentals of Business. Pamplin College of Business. Virginia.
- Stanton, William J. 2009. Prinsip Pemasaran. Jilid 1. Edisi VII. Terjemahan Yohanes Lamarto. Erlangga. Jakarta.
- Stewart, T. 1997. Intellectual Capital: The New Wealth Of Organizations. Nicholas Brealey Publishing. Business Digest. New York.
- Suhaimi. 2018. The Moderating Effect of a Supportive Environment Toward the Relationship of Entrepreneurial Competencies and the Performance of Informal Women Entrepreneurs in Kelantan, Malaysia. *Journal of Developing Areas*, 52(1), pp 251-259.

- Syarif, Makmur. 2008. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dan Efektivitas Organisasi: Kajian Penyelenggaraan Pemerintahan Desa. PT Raja Grafindo. Jakarta.
- Sumual, Tinneke. E.M. 2013. Evaluation of Pulutan Ceramic Crftsman Empowerment Program as The Competitive Superiority Improvement Medium in Minahasa, *Journal of Economic and Sustainable Development*, 4(16)
- Sumual, Tinneke E.M. 2012. Model Pemberdayaan Ekonomi Nelayan Berbasis Budaya Wirausaha Di Kabupaten Minahasa Utara. Penelitian Hibah Bersaing.
- Titik, Hartini, 2012, Pemberdayaan Ekonomi Perempuan: Keluar dari Kemiskinan, *Jurnal Perempuan* volume 17 (3).
- Tjiptono, Fandi.2008. Strategi Pemasaran. Edisi 3, Andi. Yogyakarta.
- Ulrich, D. 1998. A New Mandate for Human Resources. *Harvard Business Review*. January-Pebruary. pp 124-134.
- Virginia, Tech Sarwoko. dkk. 2013. Entrepreneurial Characteristics & Competency as Determinants of Business Performance in SMEs. *IOSR Journal of Business & Management (IOSR-JBM)*. 7 (3). pp 31-38.
- Wang, Wen Cheng. 2011. Types of Competitive Advantage and Analysis. *International Journal of Business and Management*. 6(5). pp 100-104.
- Wilantara, R.F. dan Susilawati S.P. 2016. Strategi Kebijakan Pengembangan UMKM: Upaya Meningkatkan Daya Saing UMKM Nasional di Era MEA. Penerbit PT Refika Aditama. Bandung.
- Wysocki, Robert K. 2000. European Commisio. *Effective Project Management*. Wiley Publishing Inc. New York.
- Wantah, Edwin. 2017. Pemberdayaan Nelayan berbasis Pendidikan Ekonomi dan Potensi Pesisir di Kabupaten Minahasa Utara. *Jurnal Teori dan Praksis Pembelajaran IPS*. 2(2). pp 43-51.
- Wibowo. 2010. Manajemen Kinerja. Rajawali Pers. Jakarta.
- Wildan, Saugi dan Sumarno, S. 2015. Pemberdayaan Perempuan Melalui Pelatihan Pengolahan Bahan Pangan Lokal. *JPPM (Jurnal Pendidikan dan Pemberdayaan Masyarakat)*, 2(2). Hal. 226 - 238.
- Yaseen S. G., Dajani D. dan Hasan Y. 2016. The Impact of Intellectual Capital on the Competitive Advantage: Applied study in



- Jordanian Telecommunication Companies. Computers in Human Behavior. Vol.62. pp.168-175.
- Zainol, N. R. dan Al Mamun A. 2018. Entrepreneurial Competency, Competitive Advantage and Performance of Informal Women Micro-Entrepreneurs in Kelantan, Malaysia. Journal of Enterprising Communities. 12(3) pp. 299.
- Zuhal. 2010. Knowledge dan Innovation: Platform Kekuatan Daya Saing. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Zwell, Michael. 2000. Creating A Culture of Competence. John Wiley & Sonc. Inc. New York.

CATATAN