

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Konsep Manajemen Pengembangan

1. Pengertian Manajemen

Istilah manajemen (*management*) telah diartikan oleh berbagai pihak dengan sudut pandang masing-masing. Ada yang mengartikan pengelolaan, pembinaan, pengurusan, kepemimpinan, pemimpin, ketatapengurususan, administrasi dan sebagainya. Perbedaan perspektif dilator belakang pekerjaan mereka. Meskipun pada kenyataannya istilah-istilah tersebut memiliki makna yang berbeda. istilah manajemen berasal dari kata kerja *to manage* berarti *control*. Dalam Bahasa Indonesia dapat diartikan mengendalikan, menangani atau mengelola.¹ Berikut pengertian manajemen dari beberapa ahli:

- a. Pengertian manajemen menurut D. Millett adalah suatu proses pengarahan dan pemberian fasilitas kerja kepada orang yang diorganisasikan dalam keelompok formal untuk mencapai tujuan. Mileet lebih menggunakan manajemen sebagai proses, yaitu suatu rangkaian aktivitas satu sama lain berunturan. Proses pengarahan dalam artinya yaitu suatu rangkaian kegiatan untuk memberikan petunjuk atau intruksi dari seorang atasan kepada bawahan atau kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal dan untuk mencapai tujuan. Proses dalam fasilitas kerja yaitu rangkaian kegiatan untuk membrikan sarana dan prasarana serta jasa yang

¹ Yayat M. Herujito, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: PT. Grasindo, 2006), hal. 1

memudahkan pelaksanaan pekerjaan dari seorang atasan kepada bawahan atau kepala orang yang terorganisasi dalam kelompok formal pencapaian suatu tujuan.²

- b. James A.F Stoner dan Charles Wankel mengartikan manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan mengendalikan upaya anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi.³
- c. Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard yang mendefinisikan manajemen sebagai suatu usaha yang dilakukan dengan dan bersama individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Definisi tersebut tidaklah dimaksudkan hanya untuk satu jenis organisasi saja, tetapi dapat diterapkan [ada berbagai jenis organisasi tempat individu dan kelompok menggabungkan diri untuk mewujudkan tujuan bersama.⁴
- d. George R. Terry manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-prang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Manajemen adalah suatu kegiatan, pelaksanaannya adalah “managing” yaitu pengelolaan, sedang pelaksana disebut dengan manajer atau pengelola.⁵ Ilustasi dari pengertian manajemen menurut George R. Terry gambar 2.1 sebagai berikut :

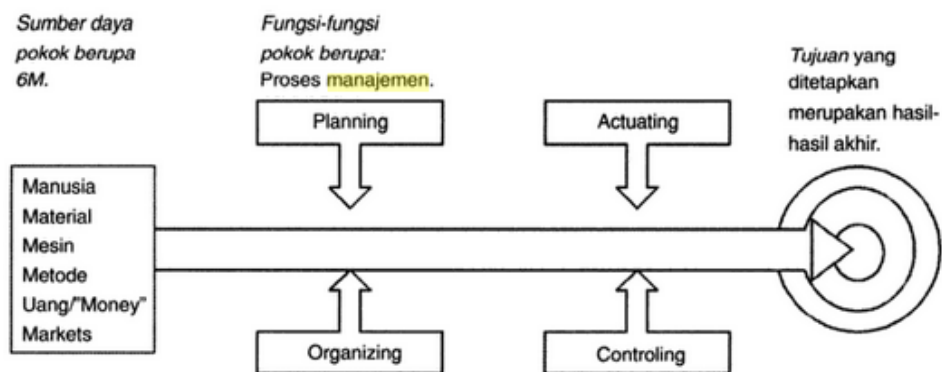
² Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2012), hal. 1.

³ *Ibid.*, hal 2.

⁴ *Ibid.*, hal. 3

⁵ George R. Terry dan Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), hal 1.

Gambar 2.1 Pengertian Manajemen Sebagai Proses



Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses dalam mengelola individu maupun kelompok yang memiliki hubungan erat dan tidak dapat dipisah-pisahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Peranan Organisasi

Dalam kehidupan manusia tidak lepas dari kerjasama untuk memenuhi kebutuhan, hal ini sifat dari manusia sendiri yaitu sebagai makhluk sosial, sehingga menimbulkan interaksi antar anggota. Menurut Soekarno dalam Almanak Lembaga Administrasi Negara 1960, organisasi adalah wadah ketika semua aktivitas administrasi dijalankan karena administrasi merupakan keeluruhan proses kerja untuk mencapai tujuan organisasi yang ditentukan. Sedangkan administrasi negara adalah proses penyelenggaraan kerja untuk mencapai suatu tujuan yang ditentukan oleh negara. Oleh karena itu administrasi negara bertugas untuk melaksanakan “*policy*” negara.

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan baik administrator maupun manajer mempunyai tugas yang sama yaitu merancang dan memelihara lingkungannya ketika orang mengadakan kerja sama dalam kelompok yang

dipimpin untuk bekerja secara efektif dan efisien ke arah tercapainya tujuan bersama. Pada mulanya pengertian administrasi berasal dari Bahasa Yunani *administrare* atau sama dengan *administer* berarti menangani, mengendalikan atau mengelola suatu urusan baik rumah tangga, negara, pemerintah atau pengelola suatu usaha. dalam arti sempit administrasi berupa pekerjaan kantor. Kegiatan tulis-menulis atau pencatatan, dengan kata lain “tata usaha”.⁶

3. Fungsi-Fungsi Manajemen

Fungsi dalam hal ini adalah sejumlah kegiatan yang meliputi berbagai jenis pekerjaan yang dapat digolongkan dalam suatu kelompok sehingga membentuk suatu kesatuan administrasi, George R. Terry merumuskan fungsi manajemen menjadi empat fungsi pokok yaitu *planning, organizing, actuating, controlling*.⁷ Sehubungan dengan itu, menurut George R. Terry perlu memahami konsep PIRO, singkatan dari *people, ideas, resources, dan objectives*. Manusia merupakan sumber daya manajemen paling penting yang tersedia di manajer. Sebagaimana dalam analisis akhir manajemen adalah: oleh (*by*), melalui atau menggunakan (*through*) dan untuk (*for*) manusia. Artinya dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditentukan maka setiap organisasi perlu diberitahu, diyakini dan dibangkitkan semangatnya. Selain itu mereka perlu diarahkan sesuai dengan tugas-tugasnya agar hasil kerjanya dapat memuaskan.

Gagasan-gagasan (*ideas*) merupakan milik yang paling berharga dari manajer, yaitu berupa pemahaman mengenai sesuatu berupa konsep-konsep pemikiran

⁶ *Ibid.*, hal. 5.

⁷ Yayat M. Herujito, *Dasar-Dasar Manajemen*, ... hal.18-19.

yang diperlukan. *Objectives* merupakan tujuan-tujuan yang memeberikan makna bagi penggunaan manusia, gagasan dan sumber daya. Jadi, jelas ada suatu tujuan yang dicapai dan suatu misi yang harus diemban sesuai dengan sasran dari setiap kegiatan organisasi. George R. Terry membuat suatu table perincian berbagai kegiatan penting dari masing-masing fungsi pokok manajemen.⁸

Tabel 2.1 Rincian Kegiatan Fungsi-Fungsi Manajemen

Fungsi	Kegiatan
Planning	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjelaskan, memantapkan, dan memastikan tujuan yang dicapai. 2. Meramalkan peristiwa atau keadaan pada waktu yang datang. 3. Memperkirakan kondisi-kondisi oekerjaan yang dilakukan. 4. Memilih tugas yang sesuai untuk pencapaian tujuan. 5. Memnuat rencana secara menyeluruh dengan menekankan kreativitas agar diperoleh sesuatu yang baru dan lebih baik. 6. Membuat kebijaksanaan, prosedur, standar, dan metode-metode untuk pelaksanaan kerja. 7. Memikirkan peristiwa dan kemungkinan akan terjadi. 8. Mengubah rencana sesuai dengan petunjuk hasil pengawasan.
Organizing	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membeagi ekerjaan ke dalam tugas-tugsa operasional 2. Mengelompokan tugas-tugas ked lam posisi-posisi secara operasional. 3. Menggaabungkan jabatan-jabatan operasional ke dalam unit-unit yang saling berkaitan. 4. Memilih dan menempatkan orang untuk pekerjaan yang sesuai 5. Menjelaskan persyaratan dari setiap jabatan. 6. Menyesuaikan wewenang dan tanggung jawab bagi setiap anggota. 7. Menyediakan berbagai fasilitas untuk pegawai. 8. Menyelasraskan organisasi sesuai dengan petunjuk hasil pengawasan.
Actuating	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan kegiatan partisipasi dengan senang hati terhadap semua keputusan, tindakan atau perbuatan. 2. Mengarahkan dan menantang prang lain agar bekerja sbeaik-baiknya. 3. Memotivasi anggota. 4. Berkomunikasi secara efektif. 5. Meningkatkan anggota agar memahami potensinya secara penuh.

⁸ *Ibid.*, hal. 28.

	6. Memberi imbalan penghargaan terhadap pekerjaan melakukan pekerjaan dengan baik. 7. Mencukupi keperluan pegawai sesuai dengan kegiatan pekerjaannya. 8. Berupaya memperbaiki pengarahannya sesuai dengan petunjuk pengawasan.
Controlling	1. Membandingkan hasil-hasil pekerjaan dengan rencana secara keseluruhan. 2. Menilai hasil pekerjaan dengan standar hasil kerja. 3. Membuat media pelaksanaan secara tepat. 4. Memberitahukan media pengukur pekerjaan. 5. Memindahkan data secara terperinci agar dapat terlihat perbandingan dan penyimpangan-penyimpangannya. 6. Membuat saran tindakan-tindakan perbaikan jika dirasa oleh anggota.

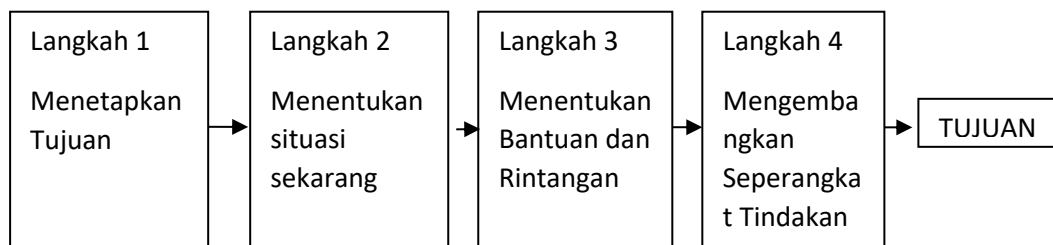
a. Konsep Perencanaan (*planing*)

Perencanaan adalah proses dasar yang digunakan untuk memilih tujuan dan menentukan cakupan pencapaiannya. Merencanakan artinya mengupayakan penggunaan sumber daya manusia (*human resources*), sumber daya alam (*natural resource*), dan sumber daya lainnya. Suatu perencanaan adalah proses yang integratif yang berusaha memaksimalkan efektifitas seluruhnya dari suatu organisasi sebagai suatu sistem, sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Berdasarkan definisi tersebut perencanaan minimum memiliki tiga karakteristik:

- 1) Perencanaan tersebut harus menyangkut masa yang akan datang.
- 2) Terdapat suatu elemen identifikasi pribadi atau organisasi, yaitu serangkaian tindakan dimasa yang akan datang dan akan diambil oleh perencana.
- 3) Masa yang akan datang, tindakan dan identifikasi pribadi, serta organisasi merupakan unsur penting dalam setiap perencanaan.

Stoner James, A.F merumuskan 4 langkah dalam proses perencanaan

Gambar 2.2 Empat Langkah Dasar Perencanaan



George R. Terry berpendapat bahwa batasan lain tentang perencanaan adalah memilih dan menghubungkan fakta serta membuat dan menggunakan dugaan mengenai masa yang akan datang, menggambarkan dan merumuskan aktivitas yang diusulkan dan dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan.⁹ Maksudnya dalam perencanaan, seorang manajer menggunakan fakta dan keterangan, premis, dan batasan yang benar. Atas dasar itu, ia menggambarkan dan merumuskan tentang hal-hal yang merupakan aktivitas yang akan dioperasikan dan apa yang merupakan bantuan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Lewis dalam Jhingan mengemukakan adanya enam pengertian perencanaan yang dipakai dalam kepustakaan ekonomi, sebagai berikut:¹⁰

- 1) Banyak sekali kepustakaan yang hanya menghubungkan istilah perencanaan dengan penentuan geografis, faktor, bangunan, tempat tinggal, bioskop dan sebagainya. Kadangkala ini disebut perencanaan kota dan negara atau seringkali disebut perencanaan saja.

⁹ Siswanto, *Pengantar Manajemen*, ... hal. 42.

¹⁰ *Ibid.*, hal. 43.

- 2) Perencanaan hanya berarti memutuskan uang apa yang akan digunakan pemerintah dimasa depan, seandainya ia memiliki uang yang dapat dibelanjakan.
- 3) Ekonomi berencana adalah ekonomi ketika masing-masing satuan produksi (atau perusahaan) hanya memakai sumber daya manusia, bahan, dan peralatan yang dialokasikan kesana melalui kuota dan menjual produknya semata-mata kepada orang atau perusahaan yang ditunjukkan oleh pemerintah pusat.
- 4) Perencanaan berarti setiap penentuan sasaran produksi oleh pemerintah, apakah perusahaan negara maupun swasta.
- 5) Disini sasaran ditetapkan untuk perekonomian secara keseluruhan. Maksudnya untuk mengalokasikan semua buruh, devisa, bahan mentah dan sumber daya lain negara ke berbagai perekonomian.
- 6) Kata berencana kadang-kadang dipakai untuk menggambarkan sarana yang digunakan pemerintah untuk memaksakan sasaran yang ditetapkan sebelumnya kepada perusahaan swasta.

Stoner dan Wankel mengklasifikasikan rencana menjadi dua jenis utama yaitu:¹¹

- 1) Rencana strategis

Rencana ini dirancang untuk mencapai tujuan organisasi yang luas, yaitu untuk melaksanakan misi yang merupakan satu-satunya alasan kehadiran organisasi tersebut. Perencanaan strategis adalah proses

¹¹ *Ibid.*, hal. 48-50.

pemilihan tujuan organisasi, penentuan kebijakan dan program yang perlu untuk mencapai sasaran dan tujuan tertentu. Serta penetapan metode yang perlu untuk menjamin agar kebijakan dan program strategis itu dilaksanakan. Atau secara singkat perencanaan strategis adalah proses perencanaan jangka panjang yang formal untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi.

2) Rencana operasional

Rencana operasional memberikan deskripsi tentang bagaimana rencana strategi dilaksanakan. Rencana operasional terdiri atas rencana sekali pakai dan rencana tetap.

a) Rencana sekali pakai (*single use plan*)

Rencana sekali pakai untuk mencapai tujuan tertentu dan ditinggalkan manakala tujuan tersebut telah tercapai. Rencana sekali pakai merupakan arah tindakan yang mungkin tidak akan terulang dalam bentuk yang sama dimasa yang akan datang. Bentuk rencana sekali pakai antara lain sebagai berikut:

(1) Program

Program mencakup serangkaian aktivitas yang relative luas. Suatu program menjelaskan langkah-langkah utama yang diperlukan untuk mencapai suatu tujuan, unit atau anggota yang bertanggung jawab untuk setiap langkah, dan urutan serta pengaturan waktu setiap langkah.

(2) Proyek

Proyek adalah bagian program yang lebih kecil dan mandiri. Selain proyek memiliki cakupan terbatas dan petunjuk yang jelas mengenai tugas dan waktu. Setiap proyek akan menjadi tanggung jawab setiap individu yang ditunjuk dan diberi sumber daya spesifik dan dalam batas waktu tertentu.

(3) Anggaran

Anggaran adalah pernyataan tentang sumber daya keuangan yang disediakan untuk kegiatan tertentu dalam waktu tertentu pula. Anggaran terutama alat untuk mengendalikan aktivitas suatu organisasi.

b) Rencana tetap (*standing plan*)

Rencana tetap merupakan pendekatan yang digunakan untuk menangani situasi yang terjadi secara berulang dan dapat diperkirakan. Rencana tetap memberikan kesempatan kepada manajer untuk menghemat waktu yang digunakan dalam perencanaan dan pengambilan keputusan karena situasi yang serupa ditangani dengan cara dan konsisten yang telah ditentukan sebelumnya. Bentuk rencana tetap antara lain:

(1) Kebijakan

Yaitu suatu pedoman untuk mengambil keputusan, kebijakan menentukan apakah keputusan dapat diambil atau tidak.

(2) Prosedur standar

Implementasi kebijakan dilakukan melalui garis pedoman lebih detail yang disebut prosedur standar atau metode standar. Suatu prosedur memberikan seperangkat petunjuk detail untuk melaksanakan urutan tindakan yang sering atau biasa terjadi.

(3) Peraturan

Peraturan adalah pernyataan bahwa suatu tindakan harus dilakukan atau tidak boleh dilakukan dalam situasi tertentu. Peraturan merupakan rencana tetap yang paling jelas dan bukan merupakan pedoman pemikiran atau pengambilan keputusan.

b. Konsep Pengorganisasian (*Organizing*)

Yang dimaksud dengan pengertian organisasi disini adalah mencakup dua segi yaitu Organisasi sebagai wadah, lembaga atau kelompok fungsional ketika proses manajemen berlangsung. Kemudian yang kedua Organisasi sebagai wadah pembentukan tingkah laku hubungan antar manusia secara efektif sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugasnya serta memberikan kondisi lingkungan tertentu untuk pencapaian tujuan.¹² Pengertian ini merujuk pada proses pengorganisasian, yaitu cara bagaimana pekerjaan diatur dan dialokasikan diantara para anggota sehingga tujuan dapat tercapai.

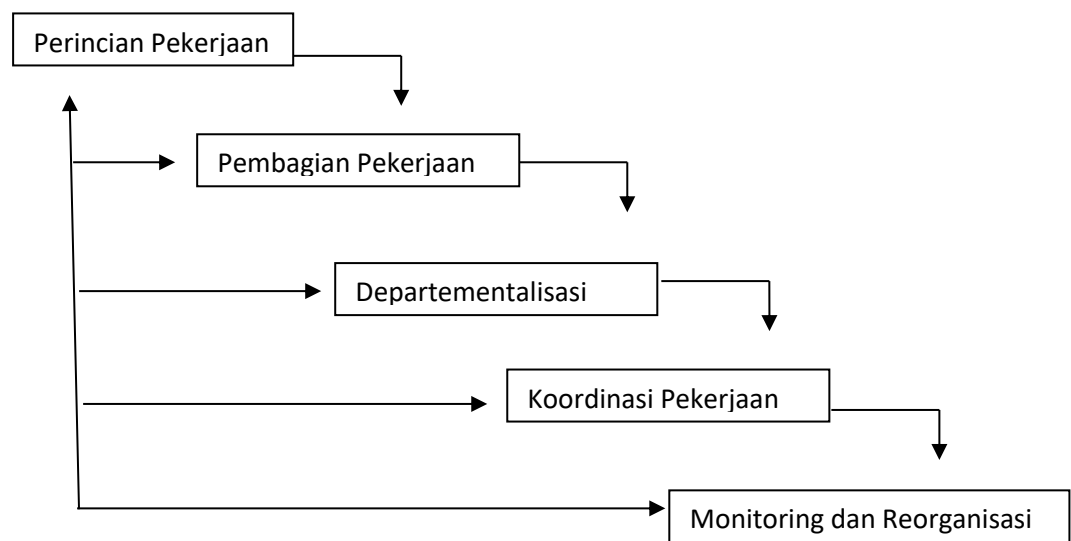
1) Langkah-langkah pokok pengorganisasian¹³

¹² *Ibid.*, hal. 110.

¹³ *Ibid.*, hal 126-128.

Ernest Dale dalam Stoner James, A.F menguraikan proses pengorganisasian sebagai suatu proses multilangkah dan terpadu, dan menggariskan langkah-langkah sebagai berikut:

Gambar 2.3 Proses Pengorganisasian



- a) Merinci seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Terlebih dahulu menetapkan tugas organisasi secara keseluruhan.
- b) Pembagian kerja kedalam aktivitas-aktivitas yang secara logis dapat dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang. Untuk itu detiap orang akan dibebani tugas sesuai dnegan keahlian dan mendapat bebean kerja yang sama dengan teman rekan kerja spesifikasi yang sama.
- c) Mengelompokan aktivitas-aktivitas yang sama secara logis menjadi departemen-departemen yang menyusun skema kerjasama antar departemen.

- d) Menetapkan mekanisme atau aturan main untuk mengkoordinasikan pekerjaan anggota organisasi dalam kesatuan yang harmonis .
- e) Membantu efektifitas organisasi dan mengambil langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan atau meningkatkan efektifitas. pengorganisasian merupakan proses yang berkelanjutan sehingga diperlukan penialaian ulang terhadap keempat langkah sebelumnya secara periodik. Dinamika dalam organisasi selalu berubah-ubah sehingga langkah-langkah ini perlu untuk memastikan apakah struktur tersebut masih relevan digunakan.

Ada dua aspek utama struktur organisasi, yaitu pembagian kerja dan departementalisasi. Pembagian kerja adalah pembagian tugas yang harus dilakukan sehingga setiap orang dalam organisasi bertanggung jawab untuk melaksanakan seperangkat aktivitas tertentu dan bukan keseluruhan tugas. Yang kedua departementalisasi yaitu pengelompokan aktivitas pekerjaan sehingga aktivitas-aktivitas dan hubungan yang serupa dan logis dapat diselenggarakan secara serempak.

c. Konsep Pengarahan (*actuating*)¹⁴

Actuating atau pengarahan, yaitu mengarahkan apa yang harus dikerjakan dan apa yang harus tidak dikerjakan. Pengarahan mencakup berbagai proses operasi standar, pedoman, dan buku panduan bahkan manajemen berdasarkan sasaran. Secara umum tujuan adanya pengarahan adalah sebagai berikut:

- 1) Menjamin kontinuitas perencanaan

¹⁴ *Ibid.*, hal. 111-115.

- 2) Membudayakan prosedur standar
- 3) Menghindari kemangkiran yang tidak berarti
- 4) Membina disiplin kerja
- 5) Membina motivasi yang terarah

Peran komunikasi dalam pengarahan sangatlah penting, Komunikasi dalam sebuah organisasi dapat diidentikan dengan sistem saraf dalam suatu organisasi yang hidup. Komunikasi sering kali menyusun apa yang dalam situasi lain merupakan kesemrawutan. Dengan demikian dalam dunia kerja kita komunikasi memiliki peran yang penting karena tanpa komunikasi apa yang ada dalam diri seseorang tidak akan sampai pada orang lain. Dalam penerapan fungsi pengarahan manajer dituntut untuk memainkan komunikasi melalui proses pembimbingan. Oleh karena itu perlu adanya koordinasi, integrasi dan sinkronisasi.

- 1) Koordinasi adalah penyelarasan atau aktivitas secara teratur guna memberikan jumlah, waktu, dan pengarahan pelaksanaan yang tepat sehingga mengakibatkan adanya aktivitas yang selaras dan disatukan untuk tujuan tertentu
- 2) Integrasi yaitu penggabungan bagian menjadi satu kesatuan yang bulat dan utuh.
- 3) Sinkronisasi adalah menyatukan berbagai aktivitas untuk dilaksanakan secara bersamaan sehingga terhindar dari adanya inefisiensi yang berkepanjangan.

d. Konsep Pengendalian (*Controlling*)¹⁵

Pengawasan atau controlling sebagai elemen atau fungsi keempat manajemen ialah mengamati dan mengalokasikan dengan tepat penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Dalam praktik yang sering terjadinya kegagalan adalah karena (1) pengaruh dari luar jangkauan manusia (2) pelaku yang mengerjakan tidak memenuhi persyaratan yang diminta.

Prinsip dalam pengawasan:

- 1) Mencerminkan sifat dari apa yang diawasi
- 2) Dapat diketahui dengan segera penyimpangan yang terjadi
- 3) Luwes
- 4) Mencerminkan pola organisasi
- 5) Ekonomis
- 6) Dapat mudah dipahami
- 7) Dapat segera dilakukan perbaikan.

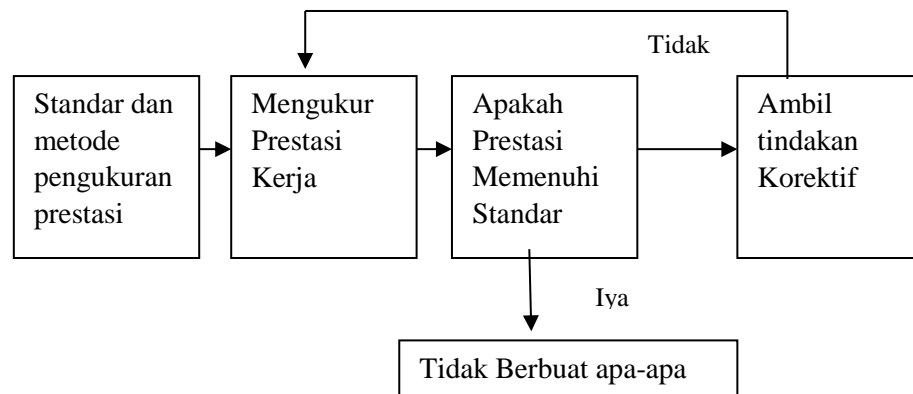
Langkah-langkah dasar dalam pengendalian menurut Mochler dan Stober James, A. F menetapkan empat langkah proses pengendalian:¹⁶

- 1) Menentukan standard an metode yang digunakan untuk mengukur prestasi.
- 2) Mengukur prestasi kerja
- 3) Menganalisis apakah prestasi kerja memenuhi syarat
- 4) Mengambil tindakan korektif

¹⁵ Yayat M. Herujito, *Dasar-Dasar Manajemen*,... hal. 242-245.

¹⁶ *Ibid.*, hal. 248.

Gambar 2.4 Langkah-langkah pokok proses pengendalian



Tolok ukur dalam pengendalian atau pengawasan ada dua di antaranya yaitu:

- 1) Tolok ukur dengan standar fisik bisa dilihat dari kualitas hasil produksi, kuantitas hasil produksi, dan waktu penyelesaian.
- 2) Tolok ukur dengan standar nonfisik seperti hal-hal yang dapat dirasakan, tapi tidak dapat dilihat dan dipakai *intangible standard*.

B. Pengembangan Usaha

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, pengembangan adalah proses, cara, perbuatan mengembangkan.¹⁷ Pengembangan merupakan usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai. Pengembangan lebih di tekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang, yang dilakukan melalui

¹⁷ Tim Penyusun, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, ed. 3 cet. 3, (Jakarta: Balai Pustaka 2005), hal. 538.

pendekatan yang terintergrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja.¹⁸

Pada penelitian AY Lubis, menurut Hafisah pengembangan adalah upaya yang dilakukan oleh pemerintah, dunia usaha, dan masyarakat melalui pemberian bimbingan dan bantuan perkuatan untuk menumbuhkan dan meningkatkan kemampuan usaha-usaha kecil agar menjadi usaha yang tangguh dan mandiri.¹⁹ Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan adalah segala sesuatu yang dilaksanakan untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang memberikan informasi, pengarahan, pengaturan, dan pedoman dalam pengembangan usaha.

Usaha menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, usaha adalah kegiatan dengan menggunakan tenaga pikiran atau badan untuk menyatakan suatu maksud.²⁰ Usaha adalah melakukan kegiatan secara tetap dan terus-menerus dengan tujuan memperoleh keuntungan, baik yang diselenggarakan oleh perorangan maupun badan usaha yang berbentuk badan hukum atau tidak berbentuk badan hukum, yang didirikan dan berkedudukan disuatu daerah dalam suatu negara.²¹

Menurut Siswono Yudo Husodo bahwa unsur terpenting dalam pengembangan usaha adalah *entrepreneurship* yaitu faktor produksi seperti halnya modal, tanah,

¹⁸ Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2002), hal. 168.

¹⁹ Siti Farihatul Janah, *Strategi Pengembangan Usaha Homemade Kefir Khadejah Rembang*, (Skripsi: UIN Walisongo Semarang, 2017), hal. 16.

²⁰ Tim Penyusun, *Kamus Besar Bahasa...* hal. 646.

²¹ Harmaizar, *Menangkap Peluang Usaha*, (Bekasi: CV Dian Anugerah Prakasa, 2003), hal.

tenaga kerja yang akan sangat menentukan keunggulan bersaing perusahaan. Menurut Siswono agar perusahaan kewirausahaan.

1. Unsur-unsur dalam berwirausaha menurut Siswono Yudo Husodo, yaitu:²²
 - a. Harus ada *innovator*, yang mempunyai ide-ide untuk mengembangkan perusahaan.
 - b. Adanya *businessman*, yang mempunyai *sense of business* yang mampu menerjemahkan reencana inovasi menjadi hal yang nyata dan menghasilkan profit.
 - c. *Entrepreneur* yang memiliki entrepreneurship yang mampu menggerakkan dan mengorganisasikan gagasan menjadi kegiatan nyata.
 - d. Harus ada manajer yang memiliki *managerial skill*, yang memiliki kemampuan mengelola perusahaan agar perusahaan selalu berada dalam hubungan yang harmonis dengan para *stakeholders*.
 - e. Harus ada *expert* yang mempunyai keahlian, yang mendalami bidang-bidang tertentu agar perusahaan kuat dalam berbagai segi keahlian.

Setiap wirausahawan belum tentu mampu memiliki kemampuan *managerial skill*, begitu juga keahlian yang mendalam pada setiap bidang-bidang tertentu. Pada umumnya sangat sulit untuk menyelaraskan atau mensinkronkan berbagai sumberdaya yang ada, sehingga untuk mengembangkan usaha lebih lanjut membutuhkan orang-orang dengan berbagai jenis keahlian agar usaha tetap berjalan dan berkembang. Dengan demikian ide-ide kreatif atau inovasi usaha

²² Ismail Solihin, *Pengantar Bisnis Pengenalan Praktik & Studi Kasus*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2006), hal. 123-125.

harus di terjemahkan menjadi suatu kenyataan agar mampu bertahan dan terus bersaing. Pada umumnya kegiatan pengembangan usaha akan melalui tahap-tahap pengembangan usaha sebagai berikut.

2. Tahap-tahap pengembangan usaha

a. Memiliki ide usaha

Apapun yang akan dikembangkan dalam usaha semua berawal dari ide usaha, ide itu pun bisa berasal dari berbagai sumber. Bisa muncul setelah melihat keberhasilan dari usaha orang lain bisa juga karena memang adanya *sense of business*.

b. Penyaringan ide/konsep usaha

Ide usaha adalah gambaran yang masih kasar, tahap selanjutnya adalah pembuatan konsep usaha yang merupakan penerjemahan lebih lanjut dalam matra-matra bisnis yang lebih spesifik. Penyaringan ide usaha dapat dilakukan dengan penyaringan yang lebih spesifik melalui aktivitas penilaian kelayakan ide usaha atau dengan *focus grub discussion*.

c. Pengembangan Rencana Usaha

1) *Performa Income Statement*

Komponen utama dari perencanaan usaha adalah perhitungan proyeksi laba-rugi (*performa income statement*) dari bisnis yang akan dijalankan. *Performa income statement* merupakan *income statement* yang disusun berdasarkan perkiraan asumsi usaha yang akan terjadi dimasa yang akan datang. *Income statement* didukung dengan data-data historis (data-data transaksi keuangan yang telah terjadi). Seorang

pengusaha akan tergerak menginvestasikan waktu, uang dan sumber daya lain yang bisa diperoleh apabila bisnis yang akan dijalankan memberi keuntungan.

Proyeksi laba rugi bermuara dari berbagai komponen perencanaan bisnis seperti perencanaan bisnis yang bersifat operasional, seperti pendapatan penjualan yang bermuara dari harga jual, perhitungan harga pokok produksi, dan *target return* yang diinginkan. Biaya-biaya dalam laba-rugi merupakan muara dari market coverage (luas pasar sasaran yang ingin dan capai dan ditemukan biaya distribusi), kualitas sumber daya manusia yang dibutuhkan (*knowledge market*) atau pekerja biasa dan biaya lainnya.

2) *Performa balance sheet*

Performa balance sheet atau proyeksi neraca, seorang wirausahawan akan memiliki gambaran awal berapa modal yang harus disediakan untuk melalui usaha, berapa besar utang yang harus diperoleh dan sumbernya, serta bagaimana modal dan utang itu dibelanjakan dalam bentuk aktiva baik aktiva lancar maupun tetap. *Performa balance sheet* dan *performa income statement* maupun *cashflow* akan memberikan gambaran aliran kas masuk dan keluar sehingga dapat menghindari perusahaan dari gambaran kerugian.

Performa balance sheet dan *performa income statement* maupun *cashflow* dari ketiga proyeksi tersebut mengacu pada tujuan bisnis yang ingin dicapai perusahaan. Dan diterjemahkan kedalam perencanaan

strategis (*strategic planning*). Dengan begitu tujuan dari perusahaan data dinyatakan dengan satuan-satuan yang dapat diukur dengan jumlah penjualan, pertumbuhan penjualan, market share dan lain-lain.

Dalam menerjemahkan strategi pun perlu diketahui apa itu strategi. Definisi strategi pertama kali dikemukakan oleh Chandler yang menyebutkan bahwa “Strategi adalah alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitanya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya”.²³ Sedangkan menurut Porter tokoh pencetus teori klaster mengartikan “strategi adalah alat yang sangat penting dalam mencapai keunggulan bersaing”.²⁴ Seiring perkembanganya konsep strategi terus mengalami perubahan sesuai penempatan dimana strategi tersebut diterapkan, hal itu ditunjukkan dengan beberapa pengertian ilmuwan.

Menurut Argyris, Mintzberg dan Steiner dan Miner strategi merupakan respon secara terus-menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi. Sedangkan menurut Hamel dan Prahalad, strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremential* (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang di harapkan oleh para pelanggan di masa depan.²⁵ Dari beberapa definisi menurut para ahli diatas dapat

²³ Freddy Rangkuti, *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT*, (Jakarta: PT. Gramedia Utama, 2018), hal. 3.

²⁴ *Ibid.*, hal 4.

²⁵ *Ibid.*, hal 4.

disimpulkan bahwa strategi adalah alat yang digunakan untuk mencapai tujuan yang direncanakan dalam jangka waktu panjang. Dari penerapan strategi tersebut dapat diketahui berhasil atau tidaknya strategi tersebut untuk digunakan.

Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lainnya yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut adalah sebagai berikut:²⁶

- a) *Distinctive Competence*, yaitu tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibanding pesaingnya. Dalam konsep ini menjelaskan bagaimana kemampuan spesifik suatu organisasi yang tidak mudah ditiru oleh pesaing lain. Menurut Day dan Wensley (1988), identifikasi *Distinctive Competence* dalam suatu organisasi meliputi keahlian tenaga kerja dan kemampuan sumber daya. Dua faktor itu menyebabkan perusahaan lebih unggul dibanding dengan pesaingnya. Keahlian sumber daya yang tinggi muncul dari kemampuan membentuk fungsi khusus yang lebih efektif dibanding dengan pesaing. Misalnya penghasilan produk yang lebih baik dari pada produk pesaing dengan cara memahami secara detail keinginan konsumen, serta membuat program pemasaran yang lebih baik dari program pesaing.

²⁶ *Ibid.*, hal. 5-6.

b) *Competitive Advantage*, yaitu kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Keunggulan dalam bersaing diperoleh dari pilihan strategi yang diterapkan untuk merebut peluang pasar. Menurut Porter ada tiga strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing yaitu, Cost leadership, Diferensiasi dan Fokus. Perusahaan dapat bersaing yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya jika memberikan harga yang lebih rendah dengan kualitas produk yang sama. Harga yang lebih murah bisa dilakukan dengan skala ekonomis, efisiensi produksi, penggunaan teknologi, kemudahan akses dengan bahan baku dan sebagainya. Perusahaan juga bisa melakukan strategi diferensiasi yaitu dengan menciptakan persepsi terhadap nilai tertentu pada konsumen. Misal persepsi terhadap keunggulan produk, inovasi, pelayanan, dan *brand image* yang lebih unggul. Selain itu strategi fokus diterapkan untuk memperoleh keunggulan bersaing dengan segmentasi dan pasar sasaran yang diharapkan. Pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan 3 tipe strategi yaitu:²⁷

(1) Strategi manajemen

²⁷ *Ibid.*, hal. 7.

Yaitu meliputi strategi yang dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara mikro. Misalnya strategi, pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan, dan sebagainya.

(2) Strategi investasi

Merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi dan sebagainya.

(3) Strategi bisnis

Strategi bisnis secara fungsional karena strategi berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi, dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.

Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen aktif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Perumusan strategi meliputi menentukan misi perusahaan, menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi dan penetapan pedoman

kebijakan.²⁸ Kebijakan yang dimaksud adalah dalam menentukan strategi alternatif untuk organisasi dan memilih strategi tertentu untuk digunakan.

e. Implementasi Rencana Usaha dan Pengendalian Usaha

Rencana usaha akan menjadi panduan bagi pelaksanaan usaha yang dilakukan seorang wirausahawan. Dalam implementasi rencana usaha berbagai sumber daya yang dibutuhkan seperti modal, material, dan tenaga kerja untuk dikeluarkan untuk menjalankan kegiatan usaha. Dengan proses evaluasi membandingkan hasil pelaksanaan usaha dengan target usaha dalam perencanaan maka akan diketahui apakah perusahaan mampu mencapai target atau tidak.²⁹

C. Usaha Pola Kluster

Pengembangan ekonomi lokal dalam memperkuat perekonomian negara tidak lepas dari peran usaha mikro, kecil dan menengah yang melakukan aktifitas perekonomian. Bidang tersebut menjadi lapangan pekerjaan masyarakat Indonesia yang juga menentukan kontribusi dan output nasional. Salah satu alternatif yang digunakan dengan melakukan modernisasi sistem usaha secara sistemik dengan program penguatan daya saing dengan platform kluster industri sehingga akan memberikan dampak yang lebih luas lagi dalam meningkatkan daya saing daerah dan nasional.

²⁸ J. David Hunger, *Manajemen Strategis Konsep*, (Jakarta: Salemba Empat, 2012), hal.12.

²⁹ *Ibid.*, hal. 125.

Pengagas pertama konsep klaster adalah Porter yang memperkenalkan konsep klaster industri dalam bukunya "*The Competitive Advantage of Nation*" sebagai kebijakan untuk meningkatkan daya saing negara Amerika Serikat. Porter mendefinisikan klaster sebagai kelompok perusahaan yang saling berhubungan, berdekatan secara geografis dengan institusi-institusi yang terkait dalam suatu bidang khusus karena kebersamaan dan saling melengkapi.³⁰

Para pelaku (*stakeholders*) dalam suatu klaster industri biasanya dikelompokkan kepada industri inti, industri pemasok, industri pendukung, industri terkait, dan pembeli, serta institusi pendukung. Istilah inti, pendukung dan terkait menunjukkan peran pelaku dalam klaster tertentu dan tidak ada hubungan dengan tingkat kepentingan para pelaku. Peran tersebut dapat dilakukan oleh siapa saja tergantung pada tingkat ekonomis dari hubungan rantai nilai tertentu. Hasil kajian Porter terhadap sekitar 2700 lokasi di dunia memunculkan model untuk menggambarkan daya saing lingkungan usaha mikroekonomi yang populer disebut diamond Porter's.

1. Elemen-elemen dalam klaster

a. Industri inti

1) Industri yang merupaka fokus perhatian atau tematik dan biasanya dijadikan titik masuk kajian

2) Dapat merupakan sentra indutri

b. Industri yang maju (dicarikan dengan adanya inovasi)

c. Industri pemasok

³⁰ Wasifah Hanim, dkk. "Pengembangan Klaster Bisnins Usha Kecil dan Menengah Dengan Menggunakan Analsisi SWOT", *Jurnal Pekan Ilmiah* , 2012,hal. 375.

- 1) Industri yang memasok dengan produk khusus
- 2) Pemasok yang khusus (spesialis) merupakan pendukung kemajuan klaster industri. Yang dipasok antara lain bahan baku utama, bahan tambahan, dan aksesoris.

d. Pembeli

Dapat berupa distributor atau pemakai langsung. Pembeli yang sangat penuntut merupakan pamacu kemajuan klaster industri. Pembeli antara lain, distributor, pengecer, dan pemakai lapangan.

e. Industri pendukung

- 1) Meliputi industri jasa barang, termasuk layanan pembiayaan (Bank, Modal Ventura)
- 2) Industri pendukung antara lain terdiri dari, pembiayaan, jasa, infrastruktur, peralatan, pengemasan, penyedia jasa Pengembangan Bisnis.

f. Industri terkait

- 1) Industri yang menggunakan infrastruktur yang sama
- 2) Industri yang menggunakan sumber daya dari sumber yang sama (misal kelompok tenaga ahli), industri terkait yang dimaksud disini adalah kompetitor, komplementer dan substitusi.

g. Lembaga pendukung

- 1) Lembaga pemerintah, yang berupa penentu kebijakan atau atau melaksanakan peran publik.
- 2) Asosiasi profesi yang bekerja untuk kepentingan anggota

- 3) Lembaga pengembangan Swadaya Masyarakat yang bekerja pada bidang khusus yang mendukung.

2. Faktor-faktor penentu daya saing teori *Diamond Porter*

Dalam kajiannya Porter menjelaskan perlunya diagnosis terhadap potensi dan masalah pada klaster industri sasaran. Diagnosis yang dilakukan dengan memetakan empat faktor penentu daya saing yang disebut dengan teori *Diamond Porter* yakni :³¹

- a. Faktor input yang terdiri dari kondisi geografis, sumber daya alam, sumber daya manusia , infrastruktur fisik, infrastruktur administratif, dan infrastruktur inovasi.
- b. Industri pendukung yang tersedia, seperti skim kredit, transportasi, kemasan, jasa konsultasi untuk IKM .
- c. Kondisi permintaan dan peluang permintaan yang ada dan perilaku permintaan lokal.
- d. Kondisi persaingan, seperti hambatan masuk pelaku baru, strategi bersaing yang dilakukan oleh pelaku yang telah ada.

Keempat faktor tersebut saling terkait dan saling mempengaruhi kinerja dan daya saing perusahaan. Pemberdayaan ekonomi masyarakat pada dasarnya adalah upaya memperbaiki keempat faktor di atas, sehingga tahap berikutnya adalah menyusun agenda perkuatan ekonomi melalui perbaikan kondisi lingkungan persaingan yang lebih memberikan penekanan pada perbaikan

³¹ Etty Puji Lestari, "Penguatan Ekonomi Industri Kecil dan Menengah Melalui Platform Klaster Industri", *Jurnal Organisasi dan Manajemen* Vol. 6, No. 2, Universitas Terbuka, September 2010, hal. 151.

lingkungan usaha dan mempromosikan proses inovasi pada lingkungan usaha yang spesifik. Selain keempat variabel tersebut, ada dua variabel tambahan, yakni peluang dan pemerintah. Dalam hal kondisi faktor, penekanan Porter adalah pada penciptaan faktor produksi berkualitas tinggi, seperti sumber daya yang memiliki keahlian.

3. Faktor-faktor keberhasilan suatu klaster

Pemahaman Porter mengenai faktor produksi yang diperlukan sebuah perusahaan atau negara untuk mencapai keunggulan kompetitifnya. Menurut Rosenfeld dalam jurnal Wadiah dkk keberhasilan suatu klaster ditentukan oleh beberapa faktor yaitu:

- a. Spesialisasi
- b. Kapasitas penelitian dan pengembangan
- c. Pengetahuan dan ketrampilan
- d. Pengembangan sumber daya manusia
- e. Jaringan kerjasama dan modal sosial
- f. Kedekatan dengan pemasok
- g. Ketersediaan modal
- h. Jiwa kewirausahaan serta kepemimpinan dan visi bersama.

Gambaran pendekatan pengembangan inisiatif klaster diringkas dalam Pedoman Umum Pengembangan Produk Unggulan Daerah berbasis Klaster (Surat Edaran Mendagri No. 500/1404/V/Bangda Tanggal 30 Juni 2009) menyatakan bahwa agar strategi pengembangan dapat berjalan dengan efektif, tidak melakukan pengulangan tindakan yang tidak perlu. Maka diperlukan

diskripsi posisi pada tahapan pengembangan klaster dari satu produk masih dalam tahapan awal (sentra) atau sudah sampai tahapan selanjutnya.³²

Klaster Industri adalah sejumlah perusahaan dan lembaga yang terkonsentrasi pada suatu wilayah, serta saling berhubungan dalam bidang yang khusus dan mendukung persaingan. Klaster tidak hanya dibangun dari hadirnya industri, tetapi industri harus saling terhubung berdasarkan rantai nilai. Klaster industri dapat dipandang sebagai suatu sistem. Setiap entitas pelaku (*stakeholder*) memiliki peran sebagai organ dalam klaster industri tersebut dan terkait satu dengan lainnya dalam metabolisme rantai nilai yang digerakkan oleh aliran barang, jasa, uang, informasi dan pengetahuan dari satu organ ekonomi kepada organ lainnya sebagai energi bagi setiap organ untuk bekerja, bergerak dan saling melayani.³³

4. Ciri-ciri Klaster menurut Lyon dan Atherton dalam Setia Djandra

Ada tiga hal mendasar diluar perbedaan struktur, ukuran atau sektornya yaitu:

- a. Komonalitas/ keserupaan/ kebersamaan kesatuan yaitu bisnis-bisnis beroperasi dalam bidang-bidang yang serupa terkait antara satu dengan yang lainnya dengan focus pasar bersama atau suatu rentang aktivitas bersama.
- b. Konsentrasi yaitu terdapat pengelompokan bisnis-bisnis yang dapat dan benar-benar melakukan interaksi.

³² Setia Tjandra Djati, "Analisis Stratifikasi Klaster UMKM di Jaws Tengah", *Tesis Universitas Kristen Satya Wacana*, Februari 2015, hal. 12.

³³ Ety Puji Lestari, *Penguatan Ekonomi Industri*, ... hal. 150.

- c. Konektivitas yaitu bahwa terdapat organisasi saling terkait bergantung (*interconnected/linked/interdependent organisations*) dengan beragam jenis hubungan yang berbeda. Sedangkan menurut Humprey dan Schmitz klaster industri dicirikan dalam 3 konsep yaitu Orientasi Konsumen, Efek kumulatif, dan Efek Kolektif.

5. Pembagian Pengembangan Klaster

Berdasarkan tahapan pertumbuhan klaster (*life cycle*) menurut EU-Commission melihat aglomerasi usaha seperti halnya kehidupan manusia lahir, tumbuh, berkembang, dan menurun. Sama halnya menurut Bappenas yang dimaksud dengan klaster adalah kelompok usaha industri yang saling terkait, dan memiliki dua elemen kunci yaitu perusahaan dalam harus saling berhubungan dan berlokasi di suatu tempat industri. Klaster memiliki suatu siklus hidup karena terkait dengan produk maupun jasa. Pengembangan klaster dibagi menjadi 4 yaitu:

- a. Tahap inkubasi (*embrio*) yaitu sebuah klaster dimulai dari inovasi-inovasi atau dengan merekrut perusahaan yang telah ada atau yang telah berkembang. Tahap ini masih didominasi oleh perusahaan-perusahaan yang pioner, masih menggunakan kondisi lokal (seperti bahan baku dan pengetahuan yang spesifik), serta merupakan perusahaan yang masih start-up dengan produk yang sama.
- b. Tahap pertumbuhan (*growth*) yaitu klaster telah mengenali dan memiliki pasar yang cukup besar, pada tahap ini sudah terjadi spesialisasi supplier dan pengusaha yang menyediakan jasa. Adanya spesialisasi tenaga kerja

dan penggunaan fasilitas bersama untuk produksi. Tersedia adanya organisasi pelatihan. Riset, dan asosiasi yang berkontribusi dan berkolaborasi yang memberikan informasi yang memberikan informasi dan pengetahuan.

- c. Tahap kematangan (*maturity*) atau pendewasaan yaitu proses produksi telah menjadi rutinitas dalam hal ini klaster telah siap bersaing secara global, terjadi pertukaran informasi dan pengetahuan secara rutin yang didasarkan pada kesepakatan bersama, dan kondisi klaster sudah stabil.
- d. Tahap penurunan yaitu ketika barang yang dihasilkan klaster telah memiliki substitusi yang lebih baik dan biaya lebih rendah.³⁴ Penurunan dalam klaster ini bersamaan dengan adanya penurunan organisasi, kondisi bisnis yang tidak disertai inovasi sehingga sebelum ke tahap tersebut perusahaan harus mempertimbangkan produk baru dan mencari kesempatan pasar yang sesuai dengan kompetensi utama jauh hari sebelumnya.

Menurut pemahaman Marshallian ini sentra industri merupakan klaster produksi tertentu yang berdekatan. Marshall, menekankan pentingnya tiga jenis penghematan eksternal yang memunculkan sentra industri :

- a. Konsentrasi pekerja trampil dan peluang penyerapan tenaga kerja lokal yang lebih besar.
- b. Berdekatannya para pemasok dan pelayanan khusus, dan,

³⁴*Ibid.*, hal 23.

- c. Tersedianya fasilitas/transfer pengetahuan. Adanya jumlah pekerja terampil dalam jumlah besar memudahkan terjadinya penghematan dari sisi tenaga kerja.
- d. Lokasi para pemasok yang berdekatan menghasilkan penghematan akibat spesialisasi yang muncul dari terjadinya pembagian kerja yang meluas antar perusahaan dalam aktivitas dan proses yang saling melengkapi.
- e. Tersedianya fasilitas untuk memperoleh pengetahuan terbukti meningkatkan penghematan akibat informasi dan komunikasi melalui proses bersama, penemuan dan perbaikan dalam mesin, proses dan organisasi secara umum.

6. Keterkaitan antar industri klaster

Keterkaitan antar industri dapat dilihat dari kebutuhan yang diperoleh dari industri hulu (*upstream industry*) dan penggunaan output suatu industri hilir (*downstream industry*).

a. Keterkaitan Horizontal Industri

Menurut Dijk dan Sverrison dalam Fujiani, keterkaitan horizontal dalam klaster industri terbentuk karena adanya hubungan kerjasama dan saling bertukar informasi antar perusahaan. Bentuk keterkaitan horizontal yaitu sebagai berikut:

- 1) Kegiatan saling membantu antar pengusaha kecil dalam menangani order besar.
- 2) Kegiatan antar perusahaan dalam penggunaan mesin / alat-alat produksi bersama.

3) Kolaborasi antar perusahaan dalam usaha pemasaran produk.

b. Keterkaitan Vertikal Industri

Sclovsky dalam Arsyad mengatakan bahwa misalnya industri x melakukan investasi maka untuk memperluas kegiatannya, industri tersebut menguntungkan beberapa jenis perusahaan. Jenis-jenis perusahaan yang memperoleh eksternalitas ekonomi keuangan dari industri x dan menjalin keterkaitan aktivitas vertikal dengan industri x adalah :

- 1) Perusahaan yang akan menggunakan produksi x sebagai bahan mentah industri mereka, karena harga yang lebih murah.
- 2) Industri yang menghasilkan barang komplementer untuk barang yang diproduksi industri x, karena dengan naiknya produksi dan penggunaan hasil industri x maka jumlah permintaan akan barang-barang komplementer tersebut bertambah.
- 3) Industri yang menghasilkan barang substitusi bahan mentah yang digunakan oleh industri x.

7. Keterkaitan Konsep Kluster Dengan Peningkatan Daya Saing³⁵

Pembangunan ekonomi dirancang dan diimplementasikan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dalam kaitan inilah beragam temuan penting ditemukan anantara lain;

³⁵Wasifah Hanim, et. all. "Pengembangan Kluster Bisnis Kecil dan Menengah Dengan Menggunakan Analisis SWOT", *Jurnal Pekan Ilmiah Dosen*, Universitas Widyatama, 14 Desember 2012, hal. 376.

- a. Kesejahteraan/kemakmuran ditentukan oleh daya saing, peningkatan daya saing merupakan salah satu fokus orientasi agenda yang sangat penting.
- b. Ukuran yang sesuai dengan daya saing adalah “produktivitas” yang merupakan hasil dari pemanfaatan SDM, modal dan SDA, dan tercermin dalam “nilai” produk bagaimana efisiensi dari produk tersebut dihasilkan
- c. Sumber terpenting kesejahteraan/kemakmuran “diciptakan” bukan diwariskan. Sumber daya alam yang melimpah memang sangat penting namun hal itu sangat terbatas jika tidak diimbangi dengan kemajuan dalam kemampuan faktor-faktor “buatan” seperti SDM yang semakin berkualitas, infrastruktur, teknologi dan lainnya.
- d. Produktivitas suatu negara atau daerah bergantung pada seluruh industrinya, yang pada dasarnya tercermin dalam “klaster-klaster industri”. Keunggulan daya saing klaster mencerminkan keadaan perkembangan ekonomi
- e. Inovasi semakin penting dalam menentukan produktivitas dan peningkatannya dalam jangka panjang.
- f. Faktor spesifik local/daerah seperti pengetahuan, hubungan dan motivasi semakin menentukan keunggulan daya saing global.
- g. Daerah akan bersaing dalam menawarkan lingkungan paling produktif bagi bisnis/industri. Bisnis/perusahaan yang pada dasarnya akan bersaing (di arena persaingan global) yang sebenarnya.

Pola klaster telah dikembangkan oleh Bank Indonesia melalui UMKM, selain upaya pengembangan ekonomi melalui sektor ril bersama pemerintah daerah

setempat. Pemberdayaan UMKM menjadi sasaran pengembangan ekonomi rakyat oleh Bank Indonesia melihat potensi UMKM sebagai penggerak perekonomian nasional setelah mengalami krisis ekonomi yang cukup panjang. Hal penting lain yang sedang di upayakan adanya kenyataan era globalisasi yang saat ini sedang berlangsung, Indonesia harus mampu bersaing dengan arus produk dari negara lain dan harus mampu bersaing. Oleh karena itu Bank Indonesia berinisiatif memfasilitasi kegiatan yang mendorong sektor riil dengan salah satunya pembentukan klaster.³⁶

Salah satu definisi klaster adalah upaya untuk mengelompokkan industri/usaha inti yang saling berhubungan, baik industri pendukung, industri terkait, jasa penunjang, infrastruktur ekonomi, penelitian, pelatihan, pendidikan, informasi, teknologi, sumber daya alam, serta lembaga-lembaga terkait. Klaster juga merupakan cara untuk mengatur beberapa aktivitas pengembangan ekonomi. Pendekatan klaster dinilai strategis karena bersifat terintegrasi, meningkatkan daya tawar dan lebih menguntungkan, tidak hanya efisiensi biaya tetapi juga bagi pengembangan ekonomi wilayah.

Pendekatan klaster juga mampu menstimulasi inovasi melalui pertukaran pengalaman dan pengetahuan antar pelaku dalam hubungan hulu-hilir serta mampu memberikan kerangka untuk menghadapi tantangan globalisasi. Disamping itu klaster juga mendorong peningkatan keterkaitan sosial dan peningkatan keahlian masing-masing anggota klaster. Merujuk pada kondisi klaster yang umum ada di Indonesia, maka klaster pemula yang sesuai untuk dibentuk berawal dari sentra.

³⁶ Pengembangan Klaster UMKM, <https://www.bi.go.id>

Sentra yang dihubungkan dengan pola klaster misalnya sentra bahan baku, sentra produksi, sentra pemasaran, dan faktor terkait lainnya.

D. Sistem Pertanian Terintegrasi (*Integrated Farming*)

Menurut laporan badan pangan sedunia (FAO) wilayah Asia dan Pasifik yang berkantor di Thailand, yang dimaksud dengan sistem pertanian terpadu atau terintegrasi adalah suatu usaha tani yang memadukan berbagai praktek pertanian dengan tanaman maupun hewan dalam suatu sistem sedemikian rupa, sehingga ada kesinambungan antara produksi dan pemanfaatan sumberdaya alam.³⁷ Perpaduan antara berbagai komponen tersebut sangat diwarnai oleh unsur daur ulang limbah organik, dan sedikit atau sarna sekali tidak menggunakan bahan kimia. Jadi ada kelanjutan yang tidak pernah putus dalam hal pemanfaatan materi organik yang dihasilkan dalam sistem usaha taninya. Dengan demikian, diterapkannya keseluruhan sistem biologis tersebut, akan ada penghematan biaya usaha tanidan sumberdaya alam.

Berkaitan dengan pertanian terpadu ini dikenal adanya berbagai sistem pertanian yaitu: Pertanian organik (*Organic famling*), Praktek pertanian secara alami (*Nature agriculture*), Penggunaan bahan organik hasil daur ulang terpadu (*Integrated organic recycling*), dan Sistem gizi tanaman terpadu (*Integrated plant nutrient systems*). Berbagai macam pertanian tersebut pada prinsipnya tidak jauh berbeda, hanya ada sedikit penekanan untuk menonjolkan ciri khasnya.

³⁷ Yuli prianto, "Penerapan Sistem Pertanian Terpadu Dalam Rangka Pelestarian Produk Menuju Swasembada Pangan Berkelanjutan", *Jurnal Cakrawala Pendidikan* No. 1, hal. 132.

Dalam usaha pertanian yang mengandalkan sistem daur ulang terpadu, maka praktis tidak akan menyisakan bahan-bahan hasil pertanian sebagai limbah, sebab semua digunakan sebagai pupuk untuk menjaga kesuburan dan konservasi tanah. Dalam pertanian sistem gizi tanah terpadu, yang dipentingkan adalah dalam hal pemeliharaan kesuburan tanah, peningkalan produktivitas pertanian dan keuntungan petani secara berkesinambungan. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuannya digunakan berbagai pupuk baik pupuk mineral yang sudah terukur, organik maupun pupuk biologis.

Sistem tumpangsari tumbuhan dan ternak pada umumnya banyak dipraktekkan dengan tanaman perkebunan. Tujuan sistem ini adalah untuk pemanfaatan lahan secara optimal. Di dalam sistem tumpangsari ini tanaman perkebunan sebagai komponen utama dan tanaman rumput dan ternak yang merumput di atasnya merupakan komponen kedua. Dari berbagai penelitian dilaporkan bahwa integrasi antara tanaman perkebunan dan peternakan dapat meningkatkan kualitas tanah, produksi kelapa, produksi kopra, hasil buah sawit segar dan keuntungan ekonomis serta meningkatkan hasil ternak, menurunkan biaya penyiangan dan mempermudah pengumpulan buah kelapa. Moningka dkk. menjelaskan keuntungan-keuntungan dari sistem ini antara lain :

1. Keuntungan Sistem Pertanian Terintegrasi

- a. Tersedianya tanaman peneduh bagi ternak sehingga dapat mengurangi stress karena panas,
- b. Meningkatkan kesuburan tanah melalui proses kembalinya air seni dan feces ke dalam tanah,

- c. Meningkatkan kualitas pakan ternak, membatasi pertumbuhan gulma,
 - d. Mengurangi penggunaan pestisida,
 - e. Meningkatkan hasil tanaman perkebunan dan
 - f. Meningkatkan keuntungan ekonomis termasuk hasil ternaknya.³⁸
2. Prinsip keterpaduan dalam SPT yang harus diperhatikan, yaitu:
- a. Agroekosistem yang berkeanekaragaman tinggi yang memberi jaminan yang lebih tinggi bagi petani secara berkelanjutan;
 - b. Diperlukan keanekaragaman fungsional yang dapat dicapai dengan mengkombinasikan spesies tanaman dan hewan yang memiliki sifat saling melengkapi dan berhubungan dalam interaksi sinergetik dan positif, dan bukan hanya kestabilan yang dapat diperbaiki, namun juga produktivitas sistem pertanian dengan input yang lebih rendah;
 - c. Dalam menerapkan pertanian berkelanjutan diperlukan dukungan sumberdaya manusia, pengetahuan dan teknologi, permodalan, hubungan produk dan konsumen, serta masalah keseimbangan misi pertanian dalam pembangunan;
 - d. Pemanfaatan keanekaragaman fungsional sampai pada tingkat yang maksimal yang menghasilkan sistem pertanian yang kompleks dan terpadu yang menggunakan sumberdaya dan input yang ada secara optimal;

³⁸ Mahadir be Alive, *Sistem Pertanian Terpadu dan berkelanjutan*, (Kalimantan Utara: Universitas Kaltara, 2016), hal. 11 <http://www.academia.edu>

e. Menentukan kombinasi tanaman, hewan dan input yang mengarah pada produktivitas yang tinggi, keamanan produksi serta konservasi sumberdaya yang relatif sesuai dengan keterbatasan lahan, tenaga kerja dan modal.³⁹

Pengembangan Model SPT Berbasis Kondisi Lokal Pemanfaatan keanekaragaman fungsional sampai pada tingkat yang maksimal mengakibatkan sistem pertanian yang kompleks dan terpadu yang menggunakan sumberdaya dan input yang ada secara optimal. Tantangannya adalah menemukan kombinasi tanaman, hewan dan input yang mengarah pada produktivitas yang tinggi, keamanan produksi serta konservasi sumberdaya yang relatif sesuai dengan keterbatasan lahan, tenaga kerja dan modal. Upaya menemukan perpaduan sumberdaya lahan yang sesuai maka secara alamiah dapat memperbaiki sifat marjinal dari lahan dan dapat meningkatkan produktivitas lahan, serta pada akhirnya dapat meningkatkan ekonomi masyarakat.⁴⁰

Sistem pertanian terpadu dapat meningkatkan kemampuan para petani dalam memproduksi pupuk organik dan kemudian dapat membudayakan pertanian organik. Pertanian organik akan dapat menghasilkan produk pertanian dengan kualitas tinggi dan higienis yang tidak terkontaminasi dengan bahan kimia yang kurang baik bagi kesehatan.

E. Pemberdayaan Masyarakat

Konsep “pemberdayaan” lahir dari kata bahasa Inggris yaitu “*empower*” yang artinya “memberi kuasa / wewenang kepada”. Konsep ini berkembang sejak tahun

³⁹ M. Nur Kholis, “Pengembangan Integrated Farming System Untuk Mengendalikan Alih Fungsi Lahan Pertanian”, *Jurnal Pertanian Universitas Pertanian Muhammadiyah*, 2011, hal. 76, <http://repository.unib.ac.id/121/1/7-NURCHOLIS%20UPN.pdf>

⁴⁰ *Ibid.*, hal. 80.

1980-an dan digunakan oleh agen-agen pembangunan hingga sekarang. Sehingga pemberdayaan menjadi jargon yang sangat populer di kalangan para agen pembangunan masyarakat, khususnya dalam penanganan kemiskinan. Pengertian pemberdayaan sesungguhnya sangat tergantung pada konteksnya. Pemberdayaan secara sederhana dapat diartikan sebagai pemberian “*power*” atau kekuasaan atau kekuatan atau daya kepada kelompok yang lemah sehingga mereka memiliki kekuatan untuk berbuat. Sedang menurut Kartasmita dalam Joyakin Tampubolon dkk pemberdayaan mempunyai dua arah, yaitu upaya melepaskan belenggu kemiskinan dan keterbelakangan, dan memperkuat posisi lapisan masyarakat dalam struktur kekuasaan.⁴¹

Secara umum pemberdayaan masyarakat tidak dapat dipisahkan dengan konsep pembangunan. Menurut Siagian dalam Dwi Pratiwi Kurniawati dkk pembangunan merupakan usaha atau rangkaian usaha pertumbuhan dan perubahan yang dilakukan secara sadar oleh suatu bangsa, Negara dan pemerintah untuk menuju modernitas dalam rangka pembinaan bangsa (*National Building*). Agus Suryono dalam Dwi Pratiwi Kurniawati dkk berpendapat setidaknya terdapat lima persyaratan pembangunan, antara lain: Kemampuan, Kebersamaan, Kekuasaan, Ketahanan, serta Saling ketergantungan. Sedangkan menurut Sumodiningrat peningkatan kesejahteraan umum masyarakat merupakan suatu inti dari sasaran pembangunan. Suatu pembangunan bisa dikatakan berhasil apabila mampu mengangkat derajat

⁴¹ Joyakin Tampubolon, et. all. “Pemberdayaan Masyarakat Melalui Pendekatan Kelompok (Kasus Pemberdayaan Masyarakat Miskin Melalui Pendekatan Kelompok Usaha Bersama (KUBE))”, *Jurnal Penyuluhan*, Juni 2006, Vol. 2, No. 2.hal. 11.

rakyat sebanyak mungkin pada tatanan kehidupan ekonomi yang lebih baik dan layak.⁴²

Sama halnya dengan Sumodiningrat dalam Ahmad Sururi pemberdayaan masyarakat memerlukan kepedulian yang diwujudkan dalam kemitraan dan kebersamaan pihak yang sudah maju dengan pihak yang belum berkembang. Dalam hal ini pemberdayaan merupakan suatu proses perubahan ketergantungan menjadi kemandirian. Sumodiningrat juga menjelaskan bahwa segenap program pemberdayaan masyarakat yang dirancang untuk menanggulangi ketertinggalan merupakan bagian dari upaya mempercepat proses perubahan kondisi sosial-ekonomi masyarakat yang masih tertinggal. Pemberdayaan adalah sebuah proses agar setiap orang menjadi cukup kuat dalam berpartisipasi dalam berbagi pengontrolan dan mempengaruhi kejadian-kejadian serta lembaga-lembaga yang mempengaruhi kehidupannya.

Menurut Chambers dalam Munawar Noor *Empowerment* (pemberdayaan masyarakat) adalah konsep pembangunan ekonomi yang merangkum nilai-nilai sosial dan mencerminkan paradigma baru dalam pembangunan yang bersifat *people centered participatory, empowering and sustainable*. Konsep empowering ini lebih luas yang dikembangkan sebagai alternatif konsep-konsep pembangunan yang telah ada. Konsep ini mencoba melepaskan diri dari perangkap “*zero-sum game dan trade off*” dengan titik tolak pandangan bahwa dengan pemerataan tercipta landasan yang lebih luas untuk menjamin pertumbuhan yang berkelanjutan. Hasil kajian

⁴² Dwi Pratiwi Kurniawati, et. all. “Pemberdayaan Masyarakat di Bidang Usaha Kopi (Studi pada Badan Pemberdayaan Masyarakat Kota Mojokerto)”, *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, Vol. I, No. 4, Hal 9-14.

berbagai proyek yang dilakukan International Fund for Agriculture Development (IPAD) menunjukkan bahwa dukungan dari produksi yang dihasilkan masyarakat lapisan bawah memberikan sumbangan pada pertumbuhan yang lebih besar dibandingkan dengan investasi yang sama pada sektor-sektor yang skalanya lebih besar. Menurut Brown dalam Munawar Noor Pertumbuhan itu dihasilkan bukan hanya dengan biaya yang lebih kecil tetapi juga dengan devisa yang kecil artinya sangat besar pengaruhnya bagi Negara-negara berkembang yang mengalami kelangkaan devisa dan lemah dalam posisi neraca pembayarannya.⁴³

1. Aspek kajian dalam Pemberdayaan Masyarakat

Dalam kerangka ini upaya untuk memberdayakan masyarakat (empowering) dapat dikaji dari 3 (tiga) aspek :

a. *Enabling* yaitu menciptakan suasana yang memungkinkan potensi masyarakat dapat berkembang. Asumsinya adalah pemahaman bahwa setiap orang, setiap masyarakat mempunyai potensi yang dapat dikembangkan artinya tidak ada orang atau masyarakat tanpa daya. Pemberdayaan adalah upaya untuk membangun daya dengan mendorong, memotivasi dan membangkitkan kesadaran akan potensi yang dimiliki masyarakat serta upaya untuk mengembangkannya.

b. *Empowering* yaitu memperkuat potensi yang dimiliki masyarakat melalui langkah-langkah nyata yang menyangkut penyediaan berbagai input dan pembukaan dalam berbagai peluang yang akan membuat masyarakat semakin

⁴³ Munawar Noor, "Pemberdayaan Masyarakat", *Jurnal Ilmiah CIVIS*, Volume I, No 2, Juli 2011, hal. 94.

berdaya. Upaya yang paling pokok dalam empowerment ini adalah meningkatkan taraf pendidikan dan derajat kesehatan serta akses ke dalam sumber-sumber kemajuan ekonomi (modal, teknologi, informasi, lapangan kerja, pasar) termasuk pembangunan sarana dan prasarana dasar seperti (irigasi, jalan, listrik, sekolah, layanan kesehatan) yang dapat dijangkau lapisan masyarakat paling bawah yang keberdayannya sangat kurang. Oleh karena itu diperlukan program khusus, karena program-program umum yang berlaku untuk semua tidak selalu menyentuh kepentingan lapisan masyarakat seperti ini.

c. *Protecting* yaitu melindungi dan membela kepentingan masyarakat lemah. Untuk meningkatkan partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan keputusan yang menyangkut diri dan masyarakatnya merupakan unsur penting, sehingga pemberdayaan masyarakat sangat erat hubungannya dengan pementapan, pembudayaan dan pengalaman demokrasi. Pendekatan pemberdayaan pada intinya memberikan tekanan pada otonomi pengambilan keputusan dari kelompok masyarakat yang berlandaskan pada sumberdaya pribadi, langsung, demokratis dan pembelajaran social. Dalam hal ini Friedmann menegaskan bahwa pemberdayaan masyarakat tidak hanya sebatas bidang ekonomi saja tetapi juga secara politis, sehingga pada akhirnya masyarakat akan memiliki posisi tawar (*bargaining position*) baik secara nasional maupun internasional. Sebagai titik fokusnya adalah aspek lokalitas, karena *civil society* akan merasa lebih siap diberdayakan lewat isu-isu lokal.

Pemberdayaan menekankan bahwa orang memperoleh keterampilan, pengetahuan, dan kekuasaan yang cukup untuk mempengaruhi kehidupannya dan kehidupan orang lain yang menjadi perhatiannya. Upaya memberdayakan masyarakat adalah upaya untuk menumbuhkan potensi yang terpendam dalam masyarakat yang mengharuskan adanya fasilitator untuk membangun kapasitas produktif masyarakat. Sedangkan dasar-dasar pemberdayaan masyarakat adalah: mengembangkan masyarakat khususnya kaum miskin, kaum lemah dan kelompok terpinggirkan, menciptakan hubungan kerjasama antara masyarakat dan lembaga-lembaga pengembangan, memobilisasi dan optimalisasi penggunaan sumber daya secara keberlanjutan, mengurangi ketergantungan, membagi kekuasaan dan tanggung jawab, dan meningkatkan tingkat keberlanjutan.⁴⁴

2. Prinsip-Prinsip Pembersayaan Masyarakat

Lebih lanjut, Dahama dan Bhatnagar dalam Mardikanto mengungkapkan prinsip-prinsip pemberdayaan yang lain yang mencakup:⁴⁵

- a. Minat dan kebutuhan, artinya pemberdayaan akan efektif jika selalu mengacu pada minat dan kebutuhan masyarakat.
- b. Organisasi masyarakat bawah, artinya pemberdayaan akan efektif jika mampu melibatkan/menyentuh organisasi masyarakat bawah, sejak dari setiap keluarga/kekerabatan.

⁴⁴ Ahmad Sururi, "Pemberdayaan Masyarakat Melalui Program Pembangunan Infrastruktur Perdesaan Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Kecamatan Wanasalam Kabupaten Lebak", *Jurnal Administrasi Negara*, Volume 3, Nomor 2, Jan - April, hal. 6.

⁴⁵ *Ibid.*, hal. 7.

c. Keragaman budaya, artinya pemberdayaan harus memperhatikan adanya keragaman budaya. Perencanaan pemberdayaan harus selalu disesuaikan dengan budaya lokal yang beragam.

d. Perubahan budaya, artinya setiap kegiatan pemberdayaan akan mengakibatkan perubahan budaya. Kegiatan pemberdayaan harus dilaksanakan dengan bijak dan hati-hati agar perubahan yang terjadi tidak menimbulkan kejutan-kejutan budaya.

e. Kerjasama dan partisipasi, artinya pemberdayaan hanya akan efektif jika mampu menggerakkan partisipasi masyarakat untuk selalu bekerjasama dalam melaksanakan program-program pemberdayaan yang telah dirancang.

f. Demokrasi dan penerapan ilmu, artinya dalam pemberdayaan harus selalu memberikan kesempatan kepada masyarakatnya untuk menawar setiap ilmu alternatif yang ingin diterapkan. Yang dimaksud demokrasi disini, bukan terbatas pada tawar menawar tentang ilmu alternatif saja, tetapi juga dalam penggunaan metoda pemberdayaan, serta proses pengambilan keputusan yang akan dilakukan masyarakat sasaran.

g. Belajar sambil bekerja, artinya kegiatan pemberdayaan harus diupayakan agar masyarakat dapat “belajar sambil bekerja” atau belajar dari pengalaman tentang segala sesuatu yang ia kerjakan. Dengan kata lain, pemberdayaan tidak hanya sekedar menyampaikan informasi atau konsep-konsep teoritis tetapi harus memberikan kesempatan kepada masyarakat sasaran untuk mencoba atau memperoleh pengalaman melalui kegiatan secara nyata.

h. Penggunaan metode yang sesuai, artinya pemberdayaan harus dilakukan dengan penerapan metoda yang selalu disesuaikan dengan kondisi lingkungan (lingkungan fisik, kemampuan ekonomi dan nilai sosial budaya) sarasanya.

i. Kepemimpinan, artinya penyuluh tidak melakukan kegiatan-kegiatan yang hanya bertujuan untuk kepentingan/kepuasannya sendiri, dan harus mampu mengembangkan kepemimpinan. Dalam hubungan ini, penyuluh sebaiknya mampu menumbuhkan pemimpin-pemimpin lokal atau memanfaatkan pemimpin lokal yang telah ada untuk membantu kegiatan pemberdayaan.

j. Spesialis yang terlatih, artinya penyuluh harus benar-benar pribadi yang telah memperoleh latihan khusus tentang segala sesuatu yang sesuai dengan fungsinya sebagai penyuluh. Penyuluhpenyuluh yang disiapkan untuk melakukan beragam kegiatan (meskipun masih berkaitan dengan kegiatan pertanian).

k. Segenap keluarga, artinya penyuluh harus memperhatikan keluarga sebagai satu kesatuan dari unit sosial. Dalam hal ini, terkandung pengertian-pengertian: 1) Pemberdayaan harus dapat mempengaruhi segenap anggota keluarga. 2) Setiap anggota keluarga memiliki peran atau pengaruh dalam setiap pengambilan keputusan. 3) Pemberdayaan harus mampu mengembangkan pemahaman bersama. 4) Pemberdayaan mengajarkan pengelolaan keuangan keluarga. 5) Pemberdayaan mendorong keseimbangan antara kebutuhan keluarga dan kebutuhan usaha tani. 6) Pemberdayaan harus mampu mendidik anggota keluarga yang masih muda. 7) Pemberdayaan

harus mengembangkan kegiatan-kegiatan keluarga, baik yang menyangkut masalah sosial, ekonomi, maupun budaya. 8) Mengembangkan pelayanan keluarga terhadap masyarakatnya.

1. Kepuasan, artinya pemberdayaan harus mampu mewujudkan tercapainya kepuasan. Adanya kepuasan akan sangat menentukan keikutsertaan sasaran pada kegiatan pemberdayaan selanjutnya.

F. Kopi Indonesia

a. Sejarah Kopi Indonesia

Sejarah kopi di Indonesia dimulai pada tahun 1696 ketika Belanda membawa kopi dari Malabar, India, ke Jawa. Mereka membudidayakan tanaman kopi tersebut di Kedawung, sebuah perkebunan yang terletak dekat Batavia. Namun upaya ini gagal karena tanaman tersebut rusak oleh gempa bumi dan banjir. Upaya kedua dilakukan pada tahun 1699 dengan mendatangkan stek pohon kopi dari Malabar. Pada tahun 1706 sampel kopi yang dihasilkan dari tanaman di Jawa dikirim ke negeri Belanda untuk diteliti di Kebun Raya Amsterdam. Hasilnya sukses besar, kopi yang dihasilkan memiliki kualitas yang sangat baik. Selanjutnya tanaman kopi ini dijadikan bibit bagi seluruh perkebunan yang dikembangkan di Indonesia. Belanda pun memperluas areal budidaya kopi ke Sumatera, Sulawesi, Bali, Timor dan pulau-pulau lainnya di Indonesia.

Pada tahun 1878 terjadi tragedi yang memilukan. Hampir seluruh perkebunan kopi yang ada di Indonesia terutama di dataran rendah rusak

terserang penyakit karat daun atau *Hemileia vastatrix* (HV). Kala itu semua tanaman kopi yang ada di Indonesia merupakan jenis Arabika (*Coffea arabica*). Untuk menanggulangnya, Belanda mendatangkan spesies kopi liberika (*Coffea liberica*) yang diperkirakan lebih tahan terhadap penyakit karat daun. Sampai beberapa tahun lamanya, kopi liberika menggantikan kopi arabika di perkebunan dataran rendah. Di pasar Eropa kopi liberika saat itu dihargai sama dengan arabika. Namun rupanya tanaman kopi liberika juga mengalami hal yang sama, rusak terserang karat daun. Kemudian pada tahun 1907 Belanda mendatangkan spesies lain yakni kopi robusta (*Coffea canephora*). Usaha kali ini berhasil, hingga saat ini perkebunan-perkebunan kopi robusta yang ada di dataran rendah bisa bertahan. Pasca kemerdekaan Indonesia tahun 1945, seluruh perkebunan kopi Belanda yang ada di Indonesia di nasionalisasi. Sejak itu Belanda tidak lagi menjadi pemasok kopi dunia.⁴⁶

Jejak perkembangan tanaman kopi di tanah air terus berlanjut hingga bertahun-tahun setelahnya. Eduard Doues Dekker turut mengulas mengenai tekanan yang dialami oleh petani kopi dalam tulisannya, "*Max Havelaar and the Coffee Auctions of the Dutch Trading Company*". Karya Doues Dekker ini ikut berperan dalam membantu mengubah opini publik tentang *cultivate system*. Lalu di tahun 1920-an, perusahaan-perusahaan kecil-menengah yang ada di Indonesia mulai menanam kopi sebagai komoditas utama dan perkebunan-perkebunan kopi eks-pemerintah kolonial Belanda yang sebagian

⁴⁶ <https://jurnalbumi.com/sejarahkopi/> diakses pada 25 Juli 2019 pada pukul 21.45 WIB.

besar berada di Pulau Jawa dinasionalisasi. Secara perlahan dan teratur, Indonesia bertransformasi menjadi sentra produksi kopi terbesar di dunia. Bahkan saat ini, salah satu kota yang berada di bagian utara dari Pulau Sumatera, tepatnya Dataran Tinggi Gayo yang berada di Aceh meneguhkan posisinya sebagai sentra produksi kopi arabika dengan areal lahan paling luas se-Asia. Rentetan kronologis sejarah tersebut jika kita telusuri sedikit demi sedikit hingga akhir abad 20 merupakan satu dasar kuat yang meletakkan Indonesia di posisi saat ini di dunia internasional lewat produksi komoditas kopi. Indonesia dikenal sebagai salah satu negara penghasil kopi terbesar keempat di dunia setelah Brazil, Vietnam dan Kolombia, dan dikenal juga sebagai negara yang menjadi referensi produksi kopi berkualitas baik.⁴⁷

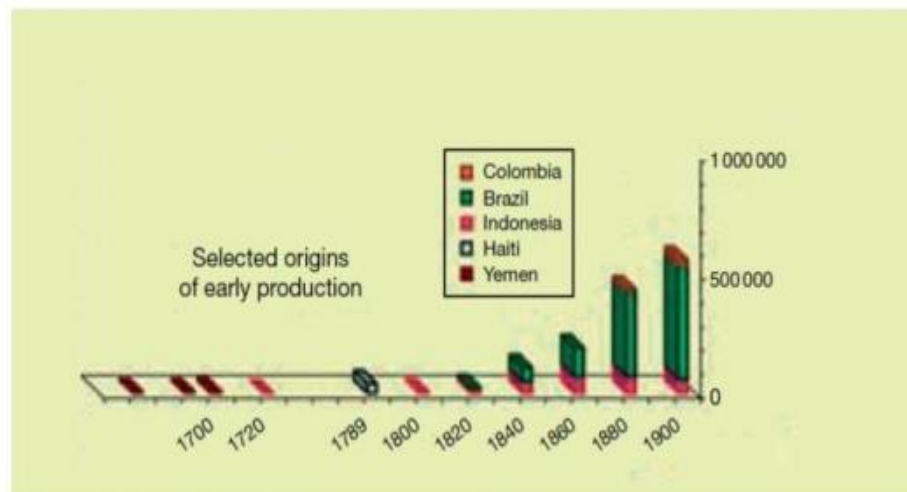
b. Perkembangan bisnis kopi di Indonesia

Di masa awal kopi hanya dikenal di masyarakat Islam di jazirah Arab. Di awal abad ke-17 kopi mulai diperdagangkan ke luar Arab lewat pelabuhan Mocha di Yaman. Para pedagang Arab memonopoli komoditas ini untuk jangka waktu yang lama. Berdasarkan catatan International Coffee Organization (ICO), terdapat 4 jenis kopi yang diperdagangkan secara global yakni kopi arabika, kopi robusta, kopi liberika dan kopi excelsa. Keempat jenis kopi tersebut berasal dari 3 spesies tanaman kopi. Arabica dihasilkan oleh tanaman *Coffea arabica*. Robusta dihasilkan tanaman *Coffea canephora*. Sedangkan liberika dan excelsa dihasilkan oleh tanaman *Coffea liberica*,

⁴⁷ <https://tanameracoffee.com/ID/sejarah-penyebaran-kopi-di-indonesia/> di akses pada 13 Juli 2019 pada pukul 22.03 WIB.

persisnya *Coffea liberica* var. *Liberica* untuk kopi liberika dan *Coffea liberica* var. *Dewevrei* untuk kopi excelsa.

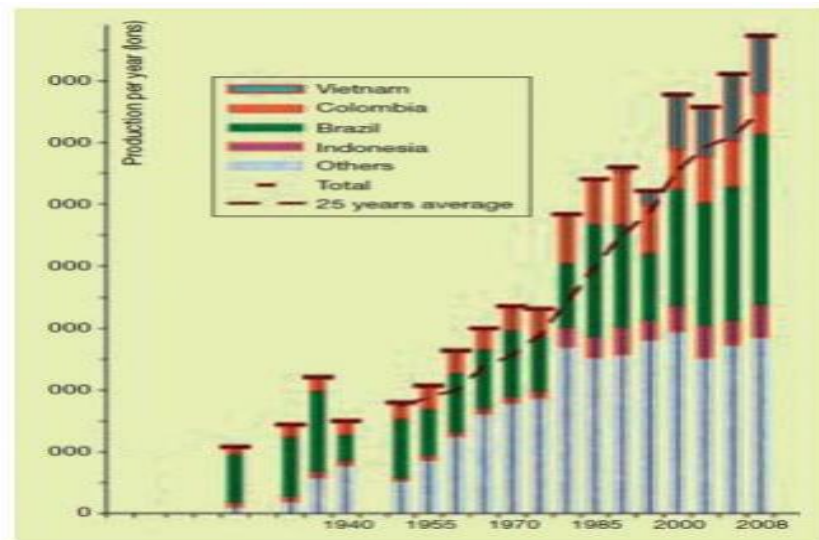
Gambar 2.5 Negara Produsen Kopi dari tahun 1700-1900



Volume perdagangan biji kopi dari tahun 1700-1800-an. (Grafik: S Oestreich-Janzen, 2013)

Menginjak abad ke-18, bangsa Eropa mulai memproduksi kopi di luar Arab. Hingga pada tahun 1720 Belanda menggeser Yaman sebagai eksportir kopi dunia. Produk Belanda didapatkan dari perkebunan-perkebunan kopi di Jawa dan pulau-pulau sekitarnya, saat ini menjadi wilayah Indonesia. Indonesia menjadi produsen kopi terbesar dunia hampir satu abad lamanya. Pada tahun 1830 posisi Indonesia sebagai produsen kopi terbesar digeser Brasil.

Gambar 2.6 Negara Produsen kopi dari tahun 1920-2008



Volume perdagangan biji kopi dari tahun 1920-2008.
(Grafik: S. Oestreich-Janzen, 2013)

Dewasa ini kopi ditanam di lebih dari 50 negara di dunia. Brasil, Vietnam, Kolombia, Indonesia dan Etiopia merupakan negara-negara penghasil kopi paling terbesar. Brasil merupakan penghasil kopi paling dominan. Jumlah produksi kopi kopi berhasil sekitar sepertiga dari total produksi kopi dunia. Pada tahun 2015 Brasil menghasilkan sekitar 2,5 juta ton biji kopi. Produksi kopi di Brasil didominasi oleh jenis arabika sekitar 80%, sisanya robusta. Kopi arabika dinilai lebih baik dan dihargai lebih tinggi dibanding jenis kopi lainnya

Sementara itu, pada tahun 2015 Indonesia menempati posisi ke-empat negara penghasil kopi. Menurut Gabungan Eksportir Kopi Indonesia (GAEKI), sekitar 83% produksi kopi Indonesia dari jenis robusta dan 17% arabika. Indonesia juga menghasilkan kopi jenis liberika dan excelsa namun jumlahnya tidak signifikan bila dibandingkan arabika dan robusta.⁴⁸

⁴⁸ <https://jurnalbumi.com/sejarah-kopi/> diakses pada 13 Juli 2019 pada pukul 21.45 WIB.

G. Penelitian Terdahulu

Pembahasan mengenai pengembangan usaha klaster kopi telah banyak dilakukan oleh para cendekiawan dan akademisi dan mulai banyak dipublikasikan dalam bentuk jurnal, skripsi dan tesis. Karya-karya tersebut dihasilkan oleh para peneliti seperti Ahmad Zakaria dkk, Riko Sianturi dkk, Titik Sumarti dkk, Ratna Winandi Asmarantaka, Soni Supriatna dan beberapa peneliti lainnya yang mengkaji seputar kopi dari berbagai aspek strategi pengembangan usaha, dari segi kesejahteraan petani, aspek sosial, ekonomi dan budaya.

Di beberapa karya yang ada perlu penulis uraikan dalam penelitian ini. Diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Akhmad Zakaria, Pingkan Adiawati dan Mila Rosiana dengan judul “Strategi Pengembangan Usaha Tani Kopi Arabika (Kasus Pada Petani Kopi di Desa Suntenjaya, Kecamatan Lembang Kabupaten Bandung Barat, Provinsi Jawa Barat)”.⁴⁹ Karya ini membahas strategi pengembangan usaha kopi dengan menggunakan analisis SWOT dan QSPM, data yang digunakan berupa data primer dan sekunder. Hasil penelitian disimpulkan stretegi yang harus dilakukan petani dalam mengembangkan usaha kopi yaitu mengembangkan pengolahan hasil usaha tani, meningkatkan keterampilan teknis usaha tani untuk peningkatan mutu produk, memberdayakan kelompok usaha tani untuk lebih meningkatkan usahanya.

⁴⁹ Akhmad Zakaria, et. all., “Strategi Pengembangan Usaha Tani Kopi Arabika (Kasus Pada Petani Kopi di Desa Suntenjaya, Kecamatan Lembang Kabupaten Bandung Barat, Provinsi Jawa Barat)”, *Jurnal Sosioteknologi*, Vol. 16, No 3, Desember 2017.

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Riko Sianturi, Meneth Ginting, dan Sinar dengan judul “Strategi Pengembangan Usaha Tani Kopi Arabika (*Coffea Arabica* L) di Kecamatan Paranginan Kabupaten Humbang Hasudutan”.⁵⁰ Karya ini membahas mengenai strategi pengembangan usaha tani kopi arabika dengan metode penelitaian yang gunakan adalah metode analisis deskriptif, analisis IFE dan EFE, dan analisis SWOT. Pembahasan dalam penelitian ini mendeskripsikan bagaimana perkembangan produksi dari tahun 2011-2015, Faktor lingkungan yang mempengaruhi pengembangan usaha tani kopi meliputi faktor kekuatan internal (penguasaan petani, dan pengalaman petani), kelemahan internal (modal petani, luas lahan, penggunaan teknologi, dan tingkat penggunaan teknologi yang rendah), Faktor peluang eksternal (harga kopi, permintaan kopi, kondisi dan letak geografis, peran kelompok tani, dan otonomi), dan faktor ancaman eksternal (kurangnya bantuan dan dukungan dari pemerintah, tidak tersedianya lembaga pembinaan dan pengembangan kopi, produksi kopi dari daerah lain dan pertumbuhan ekonomi). Alternatif strategi berdasarkan hasil analisis SWOT 1) Meningkatkan kemampuan budidaya usaha tani melalui peningkatan penyuluhan dan pelaksanaan Demonstration Plot, 2) Memanfaatkan otonomi daerah dalam mengembangkan sistem usaha tani yang didasarkan atas sumber daya dan menjadikan kopi sebagai tanaman andalan. 3) Meningkatkan sistem usaha tani melauai pembentukan koperasi dan penguatan kelompok tani.

⁵⁰ Riko Sianturi, et. all., “Strategi Pengembangan Usaha Tani Kopi Arabika (*Coffea Arabica* L) di Kecamatan Paranginan Kabupaten Humbang Hasudutan”, *Jurnal Agribisnis*, Universitas Sumatra Utara.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Titik Sumarti, Rokhani, Sriwulan Ferindian Falatehan dengan judul “Strategi Pemberdayaan Petani Muda Kopi Wirausaha di Kabupaten Simalungu”.⁵¹ Karya ini membahas terkait pemberdayaan petani muda kopi dengan pendekatan kualitatif jenis data primer. Teknik pengumpulan data adalah FGD sebanyak 2 kali masing-masing diikuti 15 orang petani muda kopi dan wawancara mendalam dengan teknik *snow ball* terhadap 11 orang petani muda kopi. Hasil penelitian menunjukkan strategi pemberdayaan petani muda kopi wirausaha memerlukan dua komponen, yaitu faktor penggerak dan pelancar. Faktor penggerak meliputi: perubahan sistem ekonomi non pasar menjadi pasar, perubahan sistem patron klien menjadi pasar; membuka akses alat pengolahan kopi, membentuk citra petani muda sebagai agen yang aktif dan kritis, menempatkan petani muda kopi sebagai subyek yang dinamis dalam membangun karakter kepemimpinan dan kewirausahaan. Faktor pelancar meliputi: membangun kolektifitas, mengorganisir petani muda kopi dengan memperkuat modal sosial, melindungi basis sumberdaya air dan lahan dengan menerapkan *good agricultural practices* (GAP), diversifikasi mata pencaharian, membuka akses pasar, penyuluhan dan pendampingan usaha kopi berbasis informasi dan teknologi.

Karya selanjutnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Ratna Winandi Asmarantaka dan Siti Jahroh dengan judul “Analisis Daya Saing dan Strategi Pengembangan Agribisnis Kopi di Indonesia”.⁵² Pembahasan dalam penelitian ini

⁵¹ Titik Sumarti, et. all. “Strategi Pemberdayaan Petani Muda Kopi Wirausaha di Kabupaten Simalungu”, *Jurnal Penyuluhan*, Vol. 13 No.1, Maret 2017.

⁵² Ratna Winandi Asmarantaka dan Siti Jahroh, “Analisis Daya Saing dan Strategi Pengembangan Agribisnis Kopi di Indonesia”, *Jurnal Agribisnis Indonesia*, Vol 2 No 1, Juni 2014, hal. 63-74.

adalah analisis terkadit daya saing dari Kopi di Indonesia, analisis yang digunakan adalah keunggulan komparatif dari Keunggulan Komparatif Terungkap (RCA) dan keunggulan kompetitif dengan pendekatan teori Diamond Porter. Hasilnya menunjukkan Kopi Indonesia memiliki keunggulan kompetitif baik komparatif maupun kompetitif. Analisis tersebut digunakan untuk mencari analisis SWOT (Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman) yang digunakan. Strategi yang dihasilkan dari analisis lebih diarahkan ke aspek teknis dan budidaya. Persamaan dalam penelitian ini adalah menggunakan pendekatan kualitatif diskriptif dengan pendekatan teori daya saing Diamond Porter tentang kopi. Perbedaannya terletak pada fokus penelitian dan wilayah penelitian.

Karya selanjutnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Soni Supriatna dan Mimin Aminah dengan judul “Analisis Strategi Pengembangan Usaha Kopi Luwak” (Studi Kasus UMKM Careuh Coffee Rancabali-Ciwidey Bandung)⁵³. Penelitian ini membahas terkait bauran pemasaran (*marketing mix*) yang telah diterapkan oleh UMKM Careuh Coffee kemudian mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal yang mempengaruhi serta menyusun dan merekomendasikan alternatif strategi yang efektif dan efisien untuk UMKM Careuh Coffee. Faktor-faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap perkembangan UMKM Careuh Coffee adalah Kondisi Finansial Perusahaan, Sumber Daya Manusia, Sikap Konsumen, Teknologi Informasi dan Lokasi. Penelitian ini menggunakan metode AHP, hasil alternatif

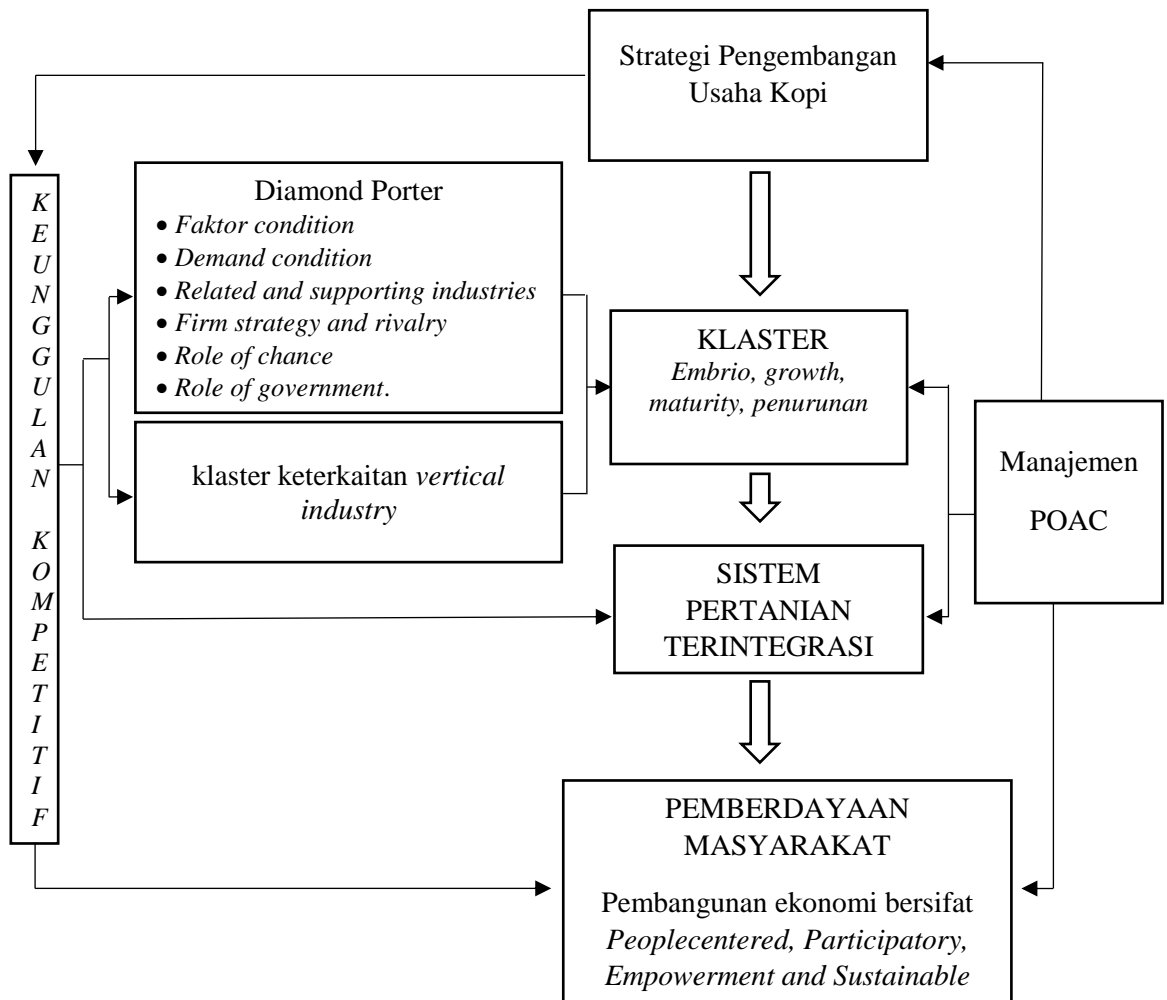
⁵³Soni Supriatna dan Mimin Aminah dengan judul “Analisis Strategi Pengembangan Usaha Kopi Luwak (Studi Kasus UMKM Careuh Coffee Rancabali-Ciwidey Bandung)”, *Jurnal Manajemen dan Organisasi* Vol V, No 2, Agustus 2014.

strategi yang dapat dilakukan oleh UMKM Careuh Coffee di antaranya penguatan SDM pemasaran. Strategi ini bertujuan untuk membangun fondasi yang kuat agar UMKM Careuh Coffee berjalan dengan baik. Kemudian strategi selanjutnya berturut-turut adalah strategi integrasi ke depan, optimalisasi digital marketing serta menerapkan promosi *bellow-the-line marketing*.

Secara keseluruhan persamaan dari beberapa penelitian diatas adalah terkait strategi pengembangan usaha kopi, selain itu ada satu penelitian dari Titik Sumarti, Rokhani, Sriwulan Ferindian Falatehan yang lebih memfokuskan pada pemberdayaan dari petani muda kopi di Kabupaten Simalungu. Dalam penelitian ini lebih membahas analisis daya saing atau yang biasa disebut dengan klaster dan strategi pengembangan kopi Indonesia dengan pendekatan teori Diamond Porter, seperti dalam penelitian Ratna Winandi dan Siti Jahroh. Dari beberapa penelitian tersebut penulis tertarik untuk meneliti dari segi manajemen pengembangan usaha kopi dengan pemilihan strategi menggunakan pola klaster dan Sistem Pertanian Terintegrasi yang berdampak pada pemberdayaan masyarakat sekitar Sendang, Wilis, Kabupaten Tulungagung. Perbedaan dalam penelitian ini yaitu dari obyek yang diteliti, tempat dan metode yang digunakan dalam penelitian.

H. Kerangka Konseptual

Gambar 2.7 Kerangka Konseptual Strategi Pengembangan Usaha Kopi



Kerangka berfikir penelitian ini diawali dengan menggali informasi bagaimana strategi yang diterapkan dalam pengembangan usaha dengan konsep strategi daya saing keunggulan kompetitif pendekatan teori Diamond Porter menganalisa enam poin keadaan diantaranya *Faktor condition, Demand condition, Related and supporting industries, Firm strategy and rivalry, Role of chance, Role of government*. Keenam unsur tersebut menentukan tahap-tahap pengembangan usaha kopi pola klaster dari tingkatan sentra, klaster aktif, klaster dinamis atau

klaster *advanced*, selain itu juga konsep keterkaitan klaster *vertical indutry* menentukan strategi yang dijalankan dalam klaster. Strategi keunggulan kompetitif juga masuk dalam Sistem Pertanian Terintegrasi bagaimana menggali informasi mengenai penerapan sistem tersebut dalam menjalankan pengembangan usaha. Selain itu juga menggali informasi bagaimana manajemen POAC yang diterapkan dalam organisasi dalam mewujudkan terciptanya Pemberdayaan Masyarakat dengan konsep pembangunan ekonomi yang bersifat *Peoplecentered, Participatory, Empowerment and Sustainable*, sehingga variabel-variabel tersebut akan menjadi acuan daftar pertanyaan yang akan ditanyakan sebagai sumber informasi utama dari penelitian ini.