



**PERENCANAAN STRATEGI PROGRAM PEMBERDAYAAN  
USAHA MIKRO KECIL MENENGAH (UMKM) MELALUI  
PENDEKATAN *QUADRUPLE HELIX***

**(Studi di Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan  
Kota Batu)**

Tesis



Oleh:

**Ajie Hanif Muzaqi (166030101114024)**

**Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik**

**Fakultas Ilmu Administrasi**

**Universitas Brawijaya**

**Malang**

**2018**



**DAFTAR ISI**

**LEMBAR PENGESAHAN** ..... i

**PERNYATAAN ORISINALITAS** ..... ii

**RIWAYAT HIDUP** ..... iii

**UCAPAN TERIMAKASIH** ..... iv

**RINGKASAN** ..... vi

**SUMMARY** ..... vii

**KATA PENGANTAR** ..... viii

**DAFTAR ISI** ..... ix

**DAFTAR GAMBAR** ..... xii

**DAFTAR TABEL** ..... xiv

**BAB I PENDAHULUAN** ..... Error! Bookmark not defined.

1.1 Latar Belakang ..... Error! Bookmark not defined.

1.2 Rumusan Masalah ..... 20

1.3 Tujuan Penelitian ..... 20

1.4 Manfaat Penelitian ..... 20

**BAB II TINJAUAN PUSTAKA** ..... Error! Bookmark not defined.

2.1 Hasil Penelitian Terdahulu ..... Error! Bookmark not defined.

2.2 Administrasi Publik ..... Error! Bookmark not defined.

2.3 Administrasi Pembangunan ..... Error! Bookmark not defined.

2.3.1 Perencanaan Pembangunan ..... Error! Bookmark not defined.

2.3.2 Pembangunan Daerah ..... Error! Bookmark not defined.

2.3.3 Potensi Ekonomi Lokal ..... 40

2.4 Manajemen Strategi ..... Error! Bookmark not defined.

2.4.1 Pengertian Strategi ..... Error! Bookmark not defined.

2.4.2 Perencanaan Strategi ..... Error! Bookmark not defined.

2.4.3 Proses Perencanaan Strategi ..... Error! Bookmark not defined.

2.4.4 Tahapan Penyusunan Strategi Pengembangan Ekonomi Lokal ..... Error!  
Bookmark not defined.

2.5 *Quadruple Helix* ..... Error! Bookmark not defined.

2.6 Usaha Mikro Kecil dan Menengah ..... Error! Bookmark not defined.

2.6.1 Pengertian UMKM ..... Error! Bookmark not defined.

2.6.2 Pemberdayaan UMKM ..... Error! Bookmark not defined.





Lembar Pengesahan

**TESIS**

**PERENCANAAN STRATEGI PROGRAM PEMBERDAYAAN USAHA MIKRO  
KECIL MENENGAH MELALUI PERSPEKTIF  
QUADRUPLE HELIX**

(Studi di Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu)

Oleh :

**Ajie Hanif Muzaqi**

NIM. 166030101111024

Telah dipertahankan di depan penguji  
pada tanggal 7 Juni 2018

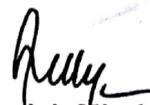
Menyetujui,  
Komisi Pembimbing

Ketua



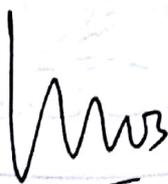
Dr. Tjahjanulin Domai, MS  
NIP. 19531222 198010 1 001

Anggota



Dr. Lely Indah Mindarti, MSi  
NIP. 19690524 200212 2 002

Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik



Dr. Irwan Noor, MA  
NIP. 19611024 198601 1 002

Mengetahui,  
Dekan Fakultas Ilmu Administrasi



Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS  
NIP. 19610905198601 1 002

## Identitas Penguji

### 1. Penguji 1

- a. Nama : Dr.SISWIDIYANTO, MS
- b. NIP : 19600717 198601 1 002
- c. Pangkat / Golongan : Pembina
- d. Golongan : IV/a
- e. Jabatan : Lektor Kepala

### 2. Penguji 2

- a. Nama : Dr. ALFI HARISWANTO,MAP. MMG
- b. NIP : 19810601 200501 1 005
- c. Pangkat/ Golongan : Penata Muda Tk 1
- d. Golongan : III/b
- e. Jabatan : Asisten Ahli

### 3. Penguji 3

- a. Nama : Dr. TJAHJANULIN DOMAI, MS
- b. NIP : 19531222 198010 1 001
- c. Pangkat/Golongan : Pembina Utama Muda
- d. Golongan : IV/c
- e. Jabatan : Lektor Kepala

### 4. Penguji 4

- a. Nama : Dr. LELY INDAH MINDARTI, M.S
- b. NIP : 19690524 200212 2 002
- c. Pangkat/ Golongan : Pembina
- d. Golongan : IV/a
- e. Jabatan : Lektor Kepala

Lembar Pengesahan

Publikasi Ilmiah

**PERENCANAAN STRATEGI PROGRAM PEMBERDAYAAN  
USAHA MIKRO KECIL MENENGAH MELALUI PERSPEKTIF  
*QUADRUPLE HELIX***

**(Studi pada Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu)**

Oleh :

**Ajie Hanif Muzaqi**

**NIM. 166030101111024**

Menyetujui,

Komisi Pembimbing

**Ketua**



**Dr. Tjahjanulin Domai, MS**  
**NIP. 19531222 198010 1 001**

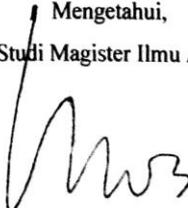
**Anggota**



**Dr. Lely Indah Mandarti, M.Si**  
**NIP. 19690524 200212 2 002**

Mengetahui,

Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik



**Dr. Irwan Noor, MA**  
**NIP. 19611024 198601 1 002**

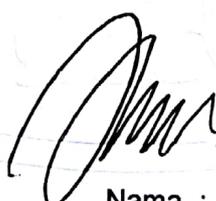
## PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah tesis yang berjudul **“Perencanaan Strategi Pemberdayaan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Melalui Pendekatan *Quadruple Helix* (Studi pada Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu)”** tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia tesis ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-2) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 7 Juni 2018

Mahasiswa



Nama : Ajie Hanif Muzaqi

NIM : 166030101111024

PS : Magister Ilmu Administrasi Publik  
PPSUB

## RIWAYAT HIDUP

Aje Hanif Muzaqi, Lahir di Majalengka 26 Agustus 1994 anak dari

Bapak Masduqi dan Ibu Ela Sismaela. Penulis menempuh Pendidikan

Sekolah Dasar di SDI AL-Huda Kecamatan Ngadirejo Kota Kediri Pada

Tahun 2000-2006, serta melanjutkan Pendidikan Sekolah Menengah

Pertama di SMPN 02 Kediri Kecamatan Kaliombo Kota Kediri pada tahun

2006-2009, kemudian penulis melanjutkan Pendidikan Sekolah Menengah

Atas di SMAN 07 Kota Kediri Kecamatan Bandar Lor Kota Kediri pada

tahun 2009-2012, setelah menyelesaikan jenjang Pendidikan Sekolah

Menengah Atas penulis melanjutkan Pendidikan ke Perguruan Tinggi di

Universitas Brawijaya Malang Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu

Administrasi pada Tahun 2012-2015. Setelah menyelesaikan Strata 1 (S1)

penulis kembali melanjutkan Pendidikan di Perguruan Tinggi Universitas

Brawijaya Malang, Fakultas Ilmu Administrasi Program Magister Ilmu

Administrasi Publik dengan Bidang Perencanaan Pembangunan Daerah.

Malang, 29

Mei 2018

Penulis,





## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur yang amat besar penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena limpahan rahmat, nikmat, serta hidayah-Nya yang telah memberikan izin dan kekuatan sehingga penulis dapat menyelesaikan rangkaian penyusunan Tesis dengan judul **Perencanaan Strategi Pemberdayaan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Melalui Pendekatan *Quadruple Helix* (Studi pada Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan dan Kota Batu)** ini dengan sebaik-baiknya.

Tesis ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang. Adapun konten dari tesis ini terdiri dari 6 (enam) Bab, yaitu : Bab 1 (pertama) Pendahuluan, Bab ke-2 (kedua) Tinjauan Pustaka, Bab ke-3 (ketiga) Analisis Setting Sosial Penelitian, Bab ke-4 (keempat) Metode Penelitian, Bab ke-5 (kelima) Hasil dan Pembahasan, Bab ke-6 (keenam) Kesimpulan dan Saran.

Penulis menyadari bahwa isi dan penyajian Tesis ini masih banyak kekurangan dikarenakan keterbatasan pengetahuan dan wawasan penulis. Oleh sebab itu, penulis sangat mengharapkan kritikan dan saran konstruktif agar Tesis ini semakin baik dan bermanfaat. Semoga penyajian Tesis ini dapat memberikan manfaat kebaikan bagi penulis maupun pembaca. Terima kasih.

Malang, 29 Mei 2018

Penulis



## RINGKASAN

Ajie Hanif Muzaqi, 2018, Perencanaan Strategi Pemberdayaan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Melalui Pendekatan *Quadruple Helix* (Studi pada Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan dan Kota Batu), Dr. Tjahjanulin Domai, MS, Dr. Lely Indah Mindarti, MSi

---

---

Mencari alternatif strategi perencanaan dengan menggunakan pendekatan *quadruplehelix* bertujuan untuk mengetahui faktor internal dan faktor eksternal sebuah organisasi serta mengetahui peran aktor yang dominan dalam pola interaksi tersebut. Aktor *quadruple helix* sendiri terdiri dari pemerintah, bisnis, akademisi, dan komunitas. Dari hasil analisis tersebut dapat diketahui posisi sebuah organisasi saat ini dan strategi apa yang harus diterapkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu berada pada kondisi baik, tetapi menghadapi tantangan, sehingga strategi yang harus dipilih adalah strategi diversifikasi. Hasil akhir dari penelitian ini adalah terpilihnya 5 (strategi kunci) dan 13 (tiga belas) arah kebijakan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan pemberdayaan UMKM di Kota Batu. Adapun kelima strategi tersebut Optimalisasi peraturan daerah tentang perlindungan produk lokal, Meningkatkan jangkauan pasar lokal maupun regional, Optimalisasi sarana dan prasarana pemberdayaan UMKM, Meningkatkan pemanfaatan teknologi dan informasi dalam menghasilkan produk UMKM, dan Meningkatkan kualitas dan kuantitas SDM aparatur. Selain itu adanya peran-peran masing aktor *quadruple helix* menghasilkan sebuah pola pemberdayaan dan terdapat peran kunci dalam masing masing aktor yang terlibat

**Kata kunci : Perencanaan Strategi, UMKM, Quadruple Helix**

## SUMMARY

Ajie Hanif Muzaqi, Master Program of Public Administration Sciences Universitas Brawijaya Malang, "Strategic Planning of Small Medium Micro Enterprises Empowerment (MSMEs) Through Quadruple Helix Approach (Study at MSMEs, and Cooperative Office Batu City)", Supervising Commission Dr. Tjahjanulin Domai, MS. Members: Dr. Lely Indah Mindarti, MSi

---

---

Searching for alternative strategic planning by using Quadruple Helix approach aims to know the internal factors and external factors of an organization then know the role of the dominant actor in the interaction pattern. Quadruple helix actors consist of government, business, academia, and community. From the analysis result the position of an organization today and what strategy should be applied can be known. The results show that the position of the organization is in good condition, but faced with challenges, so the strategy that has to be chosen is a diversification strategy. The final result of this research is the selection of 5 (five) key strategies and 13 (thirteen) policy directions that must be done to achieve the goal of empowering MSME in Batu City. The five strategies are Optimization of local regulations on the protection of local products, Increasing local and regional market coverage, Optimizing facilities and

infrastructure of MSME empowerment, Increasing the utilization of technology and information in producing MSME products, and Improving the quality and quantity of human resources apparatus. In addition, the roles of quadruple helix actors produce an empowerment pattern and there is a key role in each involved actor

**Keyword : Strategic Planning, MSMEs, and Quadruple Helix.**

## UCAPAN TERIMA KASIH

Proses penyelesaian Tesis ini, penulis menyadari bahwa banyak mendapatkan dukungan dan bantuan dari berbagai pihak yang telah berperan baik secara langsung maupun tidak langsung seperti memberikan bimbingan, arahan, dorongan, kritik, saran dan semangatnya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan baik dan lancar. Melalui lembar ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Kedua Orang tua terhebatku yang selalu sabar dan tak pernah putus mendoakan, serta seluruh keluarga besar yang selalu mendukung, menasehati, mendoakan dan menjadi pemacu semangat dalam kuliah S2 hingga terselesaikannya tesis ini
2. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, M.S, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang.
3. Bapak Dr. Irwan Noor, MA., selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik.
4. Bapak Dr. Tjahjanulin Domai, MS, selaku Pembimbing I.
5. Ibu Dr. Lely Indah Mindarti, MSi, selaku Dosen Pembimbing II.
6. Bapak Dr. Siswidiyanto, MS, selaku Dosen Penguji I.
7. Bapak Dr. Alfi Hariswanto, S.AP, M.AP, MMG., selaku Dosen Penguji II.
8. Ibu Efi Rahyoeningtyas, SE, MM selaku Kepala Bidang Usaha Mikro dan IKM.

9. Bapak Rahman Safri, SE, MM sebagai Kepala Seksi Pemberdayaan Usaha Mikro.
10. Seluruh Staff dan Karyawan Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu serta Staff Pusat Layanan Usaha Terpadu (PLUT) yang sudah banyak membantu dalam melangkapi data penelitian penulis.
11. Seluruh Staff dan Karyawan Program Magister Ilmu Administrasi Publik.
12. Kelas Perencanaan Pembangunan Daerah Daerah yang telah menjadi sahabat sekaligus saudara yang baik.
13. Seluruh teman-teman Magister Ilmu Administrasi Publik Angkatan Tahun 2016 yang selalu mendukung satu sama lainnya.
14. Yosi Larasati, S.AP yang banyak menemani dikala susah, sedih, senang, dan bahagia serta tulus mendukung segala aktifitas untuk menyelesaikan pekerjaan tesis ini
15. Serta semua pihak yang telah terlibat dan membantu berkontribusi dalam penyusunan tesis ini.

Malang, 29

Mei 2018

Penulis







## DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Halaman
Gambar 1.1	Hirarki Perencanaan Pembangunan di Indonesia	3
Gambar 1.2	<i>Branding Strategy</i> Berbasis Ekonomi Kreatif	11
Gambar 1.3	Data UMKM di Kota Batu	13
Gambar 1.4	Angka Pengangguran Terbuka	14
Gambar 1.5	Laju pertumbuhan PDRB di Kota Batu	17
Gambar 2.1	Proses Pengambilan Keputusan Strategis	54
Gambar 2.2	Pola Komunikasi Pengembangan Industri Kreatif	60
Gambar 3.1	Peta Kota Batu	72
Gambar 3.2	Struktur Organisasi Diskoperindag Kota Batu	79
Gambar 4.1	Model Analisis Data Interaktif	98
Gambar 4.2	Kuandran SWOT	103
Gambar 5.1	Jumlah Sumberdaya OPD Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu	141
Gambar 5.2	Tingkat Pendidikan Aparatur Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu	142
Gambar 5.3	Kegiatan Pameran UMKM di Kota Surabaya	144
Gambar 5.4	Kegiatan Pameran UMKM di Kota Bengkulu	145
Gambar 5.5	Distribusi Anggaran Program Pemberdayaan UMKM	148
Gambar 5.6	Gedung PLUT KUMKM Kota Batu	150
Gambar 5.7	Rencana Kegiatan PLUT KUMKM Kota Batu	151
Gambar 5.8	Dokumentasi Kegiatan <i>Partnership</i> Telkomsel	152
Gambar 5.9	Pendapatan Regional Kota Batu PDRB ADHB (4 Sektor teratas)	160
Gambar 5.10	Pendapatan Regional Kota Batu PDRB ADHK (4 Sektor unggulan)	162
Gambar 5.11	Indeks Implicit PDRB Menurut Lapangan Usaha Kota Batu	164
Gambar 5.12	Laju Implisit PDRB Menurut Lapangan Usaha Kota Batu	165
Gambar 5.13	Banyaknya Usaha Perdagangan yang memiliki Surat Izin Usaha Menurut Golongan	168
Gambar 5.14	Persentase Penduduk Berusia 15 Tahun Keatas	





## DAFTAR TABEL

No.	Judul	Halaman
Tabel 2.1	Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu .....	28
Tabel 2.2	Klasifikasi UMKM .....	63
Tabel 3.1	Laju Pertumbuhan PDRB ADHK Kota Batu Menurut Lapangan .....	74
Tabel 4.1	Matriks Analisis SWOT .....	99
Tabel 4.2	Penilaian EFAS & IFAS .....	102
Tabel 5.1	Prioritas Pembangunan Kota Batu tahun 2012-2017 .....	106
Tabel 5.2	Rencana Program, Kegiatan, Indikator Kinerja, dan Kelompok.....	109
	Sasaran OPD Terkait .....	109
Tabel 5.3	Rumusan sasaran dan Indikator Arah Pembangunan .....	128
Tabel 5.4	Penilaian IFAS dan EFAS UMKM Kota Batu .....	260
Tabel 5.5	Matrik EFAS IFAS UMKM Kota Batu .....	265
Tabel 5.6	Matriks Tujuan dan Sasaran Strategi berdasarkan Penilaian EFAS.....	268
	IFAS UMKM Kota Batu .....	268
Tabel 5.7	Sudut Pandang Peran Pemerintah .....	276
Tabel 5.8	Sudut Pandang Peran Bisnis .....	278
Tabel 5.9	Sudut Pandang Peran Komunitas .....	279
Tabel 5.10	Sudut Pandang Peran Akademisi .....	280



# PERENCANAAN STRATEGI PROGRAM PEMBERDAYAAN USAHA MIKRO KECIL MENENGAH (UMKM) MELALUI PENDEKATAN *QUADRUPLE HELIX*

(Studi di Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan  
Kota Batu)

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Pada hakikatnya, perencanaan dalam pembangunan merupakan sebuah proses yang terus menerus untuk bertransformasi menuju kondisi yang semakin baik berlandaskan norma dan aturan tertentu. Dalam mewujudkan pembangunan yang terencana dan berkelanjutan secara prinsip harus menerapkan asas daya guna yang merata dan berkeadilan guna berorientasi pada masyarakat yang sejahtera untuk membuka wawasan dan kesadaran bangsa menuju kearah cita pembangunan nasional. (Efendi, 2002:114). Adapun pembangunan dikategorikan menjadi 2 (dua) pembangunan secara fisik maupun non fisik. Menurut (Suryono, 2010:31) pembangunan secara fisik diartikan sebagai alat atau fasilitas yang dapat dirasakan manfaatnya secara langsung oleh masyarakat seperti :

- a. Pembangunan prasarana perhubungan (jalan, jembatan, dan lain-lain)
- b. Pembangunan prasarana pemasaran (gedung, pasar)
- c. Pembangunan prasarana sosial (gedung sekolah, rumah ibadah, dan puskesmas), dan



d. Pembangunan produksi saluran air.

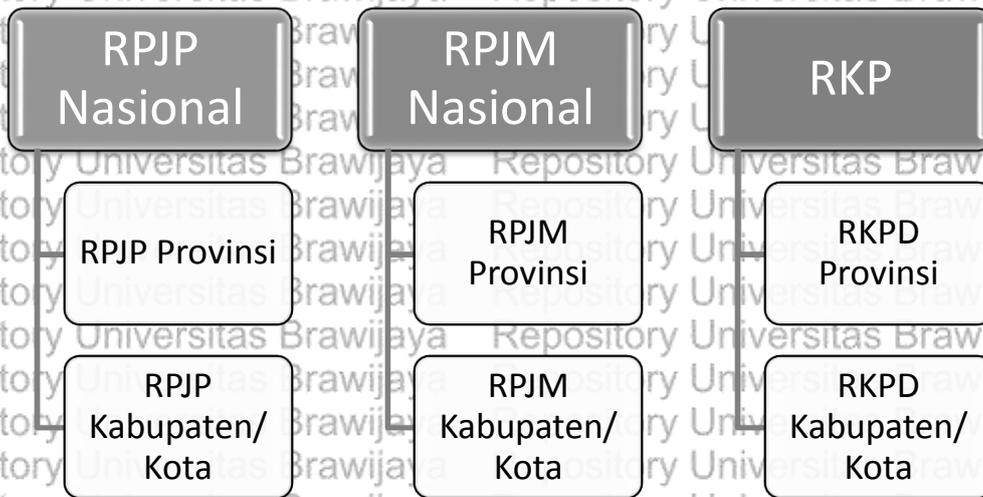
Sementara itu, pembangunan non fisik diartikan sebagai sebuah pembangunan yang bukan berorientasi pada fisik saja tetapi juga harus bergerak di pembangunan non fisik atau sosial. Oleh sebab itu, ketika melakukan pembangunan seyogyanya diperlukan keseimbangan antara pembangunan dalam wujud fisik dan non fisik (Efendi, 2002:48). Wujud dari pembangunan non



2

fisik tidak dapat terlihat langsung dalam jangka waktu yang pendek. Proses pembangunan yang memakan waktu lama dan memerlukan perencanaan yang terarah agar tetap kepada tujuan dilakukannya pembangunan tersebut. (Efendi, 2002) membagi pembangunan non fisik kedalam empat sektor yaitu : pembangunan manusia, ekonomi, kesehatan, dan pendidikan). Fokus dari pembangunan non fisik kepada pembangunan kapasitas sumberdaya manusianya sebab dengan adanya pembangunan non fisik menjadi langkah awal untuk membangun prasarana pembangunan fisik. Seyognyanya pembangunan yang bijak ketika pembangunan tersebut tidak bertumpu kepada satu aspek saja melainkan pembangunan tersebut harus saling terintegrasi satu sama lain.

Negara Indonesia mengatur perencanaan pembangunan nasional dalam sebuah Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN) yang tertulis pada Undang Undang (UU) Nomor 25 Tahun 2004. Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN) adalah satu kesatuan tata cara perencanaan pembangunan untuk menghasilkan rencana pembangunan jangka panjang (RPJP), menengah (RPJM), atau jangka pendek dalam kurun waktu 1 (satu) tahun (RKP) yang dilakukan oleh unsur penyelenggara negara dan masyarakat ditingkat pusat dan daerah. Rencana pembangunan di Indonesia memiliki hirarki, yang dapat dimaksudkan terdapat rencana yang lebih tinggi level pemerintahannya di mata hukum, dan kedudukan seperti yang digambarkan pada hirarki perencanaan pembangunan dibawah ini :



**Gambar 1.1 Hirarki Perencanaan Pembangunan di Indonesia**

Sumber : UU Nomor 25 Tahun 2004 (diolah)

Rencana pembangunan memiliki siklus yang berlanjut dimulai dari proses penyusunan rencana pembangunan yang dibagi dalam 2 (dua) tahap. Pertama, penyusunan rancangan awal, musyawarah perencanaan pembangunan (Musrenbang), dan penyusunan rencana akhir rencana pembangunan. Kedua, penyusunan rencana jangka menengah yang dilakukan dengan menyiapkan rancangan awal rencana pembangunan, menyiapkan rencana kerja, dan musyawarah perencanaan pembangunan. Setelah penyusunan rencana pembangunan telah usai, selanjutnya adalah menyusun rancangan akhir melalui Musrenbang hingga menetapkan Peraturan Daerah (Perda) apabila perencanaan tersebut berada pada level daerah.

Adapun dalam implementasinya di lapangan visi misi serta arah kebijakan selalu baik dalam perencanaan namun kurang baik dalam menjalankan perencanaannya. Kondisi tersebut disebabkan karena Visi, Misi dan arah kebijakan yang disusun tim perencana Kepala Daerah terkesan lebih memeningkan pendekatan politis ketimbang pendekatan teknokratis dan pendekatan partisipatif.



Hal ini bias dihindari apabila terjalin komunikasi antara “Tim Sukses” Kepala

Daerah terpilih dengan tim penyusunan perencanaan. Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) pada level daerah memiliki sisi politis karena visi, misi, dan program pembangunan harus berpedoman dari visi misi presiden terpilih melalui RPJMN agar arah pembangunan suatu daerah tidak akan lepas dari koridor arah pembangunan yang telah disusun oleh tim perencana nasional

Setelah mengetahui Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN)

Selanjutnya memahami bagaimana langkah-langkah strategis tim perencanaan pembangunan dalam sebuah perencanaan strategis. Sementara itu secara teoritis, perencanaan strategis dalam organisasi publik menurut Bryson (2016:55) adalah model perencanaan strategis pada organisasi publik harus menerapkan model langkah-langkah secara sistematis: Langkah langkah yang dimaksud adalah; (1)

identifikasi nilai nilai organisasi, (2) identifikasi masalah-masalah organisasi (3)

Analisis sebab-sebab masalah (pohon masalah) (4) Merumuskan strategi dengan

solusi untuk mengelola masalah tersebut Mengidentifikasi nilai isu-isu strategis

yang dihadapi (5) Analisis *stakeholders* yang terlibat (6) penyusunan matriks

perencanaan proyek (mpp) 5 tahun. Pendapat dari Bryson tersebut seringkali

dibuat sebagai acuan tim penyusun perencanaan pembangunan di setiap

pemimpin terpilih di Indonesia. Output dari perencanaan strategis akan dijadikan

pedoman sebuah organisasi untuk menyusun perencanaan jangka pendek

meskipun demikian ada yang berpendapat bahwa perencanaan strategis sama

dengan perencanaan jangka panjang, namun sebenarnya terdapat beberapa

macam perbedaan, perbedaan tersebut menurut Bryson dalam Rahmadanik (2016

:14) diantaranya :



1. Perencanaan strategis lebih berfokus pada pemecahan isu-isu strategis sedangkan perencanaan jangka panjang berfokus pada penilaian lingkungan
2. Perencanaan strategis lebih menekankan pada penilaian lingkungan eksternal dan kemampuan internal daripada perencanaan jangka panjang
3. Perencanaan strategis mencerminkan perubahan kualitatif, perencanaan strategis cenderung lebih mungkin untuk mendapatkan visi keberhasilan dibanding perencanaan jangka panjang
4. Perencanaan strategis lebih berorientasi pada tindakan

Sedangkan menurut Tjokroamidjojo (1995:8) perencanaan strategis merupakan suatu pengarahannya penggunaan sumber-sumber pembangunan (termasuk sumber-sumber ekonomi) yang ketersediaannya terbatas, untuk mencapai tujuan-tujuan keadaan sosial ekonomi yang lebih baik secara efektif dan efisien. Sedangkan Arsyad (1999:155), menerangkan bahwa perencanaan pembangunan pada sektor ekonomi ialah suatu proses yang terus berlanjut mencakup kebijakan atau pilihan dari sekian alternative penggunaan sumberdaya untuk mencapai cita-cita pembangunan yang akan datang. Terdapat 4 (empat) elemen dalam perencanaan, antara lain :

1. Merencanakan berarti memilih maksudnya disini ialah apabila sudah merencanakan program pembangunan harus dapat mengambil keputusan dari sekian alternative kebijakan
2. Perencanaan merupakan alat pengalokasian sumberdaya
3. Perencanaan merupakan alat guna mencapai tujuan
4. Perencanaan diperuntukan untuk masa yang akan datang.

4 (empat) elemen yang terkandung dalam konsep perencanaan tersebut mengandung arti bahwa pemanfaatan sumberdaya dalam melakukan proses pembangunan sangat ditekankan dan dilakukan perencanaan secara matang agar terciptanya tujuan di masa yang akan datang. Sebuah perencanaan dalam konteks pembangunan ekonomi mengalami pergeseran paradigma yang lebih



mempertimbangkan aspek perencanaan sosial (Tjokroamidjojo, 1995:8), sebab melalui perencanaan yang mempertimbangkan aspek ekonomi dan sosial berbagai sumberdaya manusia akan dapat dialokasikan secara optimal guna mencapai strategi pembangunan dimasa mendatang. Berdasarkan pendapat tersebut dapat diasumsikan bahwa perencanaan pembangunan di bidang ekonomi dipengaruhi oleh nilai-nilai sosial budaya dalam komunitas masyarakat, oleh sebab itu unsur politik dalam perencanaan pembangunan ekonomi harus memperlihatkan pengambilan keputusan yang baik dalam pelaksanaan pembangunan kedepannya.

Perencanaan pembangunan di bidang ekonomi seyogyanya mempertimbangkan aspek manusia dan memberdayakan komunitas kecil sebab kekuatan ekonomi suatu bangsa dapat diukur dari peningkatan dan pemerataan pendapatan masyarakat. Oleh sebab itu sudah semestinya masyarakat turut serta dalam agenda pembangunan ekonomi, dengan cara meningkatkan produksi masyarakat. Masyarakat sebagai aktor utama dalam pembangunan ekonomi secara tidak langsung didorong untuk mandiri dan kreatif dalam menghasilkan produksi sebab hal tersebut sangat berdampak kepada percepatan pembangunan nasional. Kepadatan penduduk di Indonesia akan menyebabkan persaingan pada sektor lapangan pekerjaan dimasa mendatang, maka masyarakat yang mandiri dan mampu menghasilkan produk akan membantu permasalahan ketenagakerjaan di Indonesia. Untuk mewujudkan pemerataan pendapatan serta terbukanya lapangan pekerjaan eksistensi usaha masyarakat berskala kecil atau menengah akan memberikan peluang bagi percepatan pertumbuhan ekonomi.

Salah satu sarana dalam agenda peningkatan pendapatan masyarakat adalah



keberadaan sektor Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) yang diberdayakan dan dikembangkan dengan baik oleh seluruh *stakeholder*.

Sesuai dengan amanat yang terdapat pada pasal 2 Undang Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) mengindikasikan bahwa suatu daerah diharuskan mengembangkan UMKM melalui program yang terencana dan melibatkan masyarakat dalam keberlanjutan pembangunan ekonomi nasional. Dalam memberdayakan UMKM harus diselenggarakan berdasarkan atas asas demokrasi ekonomi dengan prinsip kebersamaan, efisiensi berkeadilan, berkelanjutan, berwawasan lingkungan, kemandirian, keseimbangan, kemajuan, dan kesatuan ekonomi nasional untuk kesejahteraan seluruh rakyat Indonesia. Selain itu, azas kesatuan ekonomi nasional memberikan pemahaman bahwa pemberdayaan UMKM merupakan pembangunan kesatuan ekonomi nasional. Pemberdayaan ekonomi masyarakat dengan memberikan kesempatan langsung kepada masyarakat untuk mengelola UMKM baik secara perseorangan maupun kelompok untuk terus mengembangkan usahanya (Wicaksono, 2014). Apabila dilihat dari faktor pentingnya pengembangan ekonomi masyarakat melalui UMKM, kontribusi masyarakat dalam membuka usaha secara mandiri secara otomatis akan berpengaruh kepada pembukaan lapangan pekerjaan yang semakin terbuka dan berdampak kepada pengurangan angka kemiskinan, sebab menurut Badan Pusat Statistik (BPS) definisi UMKM adalah satu usaha kecil memiliki jumlah tenaga kerja lima sampai sembilan belas orang, sedangkan usaha menengah memiliki tenaga kerja dua puluh sampai 99 orang. Dapat dibayangkan bahwa apabila pemerintah melakukan program pemberdayaan UMKM secara *massive* sangat berpengaruh kepada pengurangan angka dan berimplikasi kepada peretasan kemiskinan.



Keberadaan UMKM sangat bermanfaat untuk pembangunan ekonomi nasional. Hal tersebut dibuktikan ketika bangsa Indonesia mengalami krisis moneter pada tahun 1997. Peranan sektor UMKM sebagai media penyelamat terbukti dapat memberikan kontribusi yang positif dalam mendorong serta memulihkan laju pertumbuhan ekonomi nasional melalui program pengentasan kemiskinan maupun penyerapan tenaga kerja. Pada saat itu UMKM mampu meminimalisir jumlah pengangguran yang ada di Indonesia dikarenakan UMKM merupakan suatu bentuk usaha kecil masyarakat yang pendiriannya berdasarkan inisiatif seseorang sehingga krisis moneter yang terjadi di Indonesia tidak akan berpengaruh pada usaha masyarakat yang berskala mikro, kecil, ataupun menengah selain itu mereka juga memanfaatkan berbagai sumber daya alam yang potensial di suatu daerah yang belum diolah secara komersial.

Menurut Permana (2013), pemberdayaan UMKM yang baik adalah ketika pelaku atau aktor yang terlibat mampu menganalisis permasalahan yang sedang dialami masyarakat, kondisi apa yang sedang dibutuhkan, dan bagaimana mengatasi permasalahan permasalahan ketika diimplementasikan. Perencanaan tersebut harus matang diimplementasikan agar meminimalisir resiko terjadinya *gap expectation* antara perencanaan dengan pencapaian ketika proses proses pemberian layanan berlangsung. Amanat Undang-Undang 23 tahun 2014 tentang pemerintahan daerah menginstruksikan bahwa setiap daerah melakukan pembinaan terhadap usaha kecil yang dikembangkan oleh masyarakat dan dirumuskan pada suatu pola pembinaan yang dapat memberdayakan dan mendorong peningkatan kapasitas usaha kecil tersebut. Pola pembinaan dan pemberdayaan tersebut harus mempertimbangkan situasi lingkungan strategis yang meliputi perkembangan secara global, nasional, maupun regional. Selain itu



pola pembinaan dan pemberdayaan harus disesuaikan dengan pola pembinaan

UMKM yan sudah berjalan selama ini.

Sementara itu, sesuai dengan Peraturan Daerah Kota Batu nomor 1 Tahun

2016 tentang Pemberdayaan dan Pengembangan UMKM menyebutkan bahwa,

UMKM di Kota Batu mampu menjadi alternatif solusi dari permasalahan

kesenjangan eknomi seperti pengangguran dan kemiskinan. Seperti pasal 3

disebutkan bahwa salah satu asas yang menjadi landasan adalah terjadinya

kesatuan ekonomi nasional, keseimbangan kesejahteraan, dan kemandirian

masyarakat. Pada pasal 4 juga disebutkan bahwa tujuan pemberdayaan dan

pengembangan UMKM meliputi terwujudnya struktur perekonomian di Kota Batu

yang seimbang, berkeadilan, dan berkembang. Selain itu dengan

diberdayakannya UMKM mampu menumbuhkembangkan dan melindungi UMKM

yang lebih tangguh dan mandiri. Selanjutnya pasasl 11 tentang kemitraan juga

memperjelas bahwa peran pemerintah daerah harus dapat mendorong terjadinya

kemitraan usaha yang saling menguntungkan dalam pelaksanaan transaksi usaha

dengan UMKM di daerah sehingga dapat dikatakan program dan kebijakan yang

diberlakukan harus terjadi kolaborasi aktor pemberdayaan.

Berdasarkan amanat Peraturan Daerah Kota Batu Nomor 1 Tahun 2016

tersebut, salah satu proses yang menjadi instrumen penting pemerintah daerah

adalah terjalinnya kemitraan. Dalam pengembangan industri kreatif berskala kecil,

mikro, dan menengah tidak hanya diperlukan visi pemerintah saja melainkan harus

terciptanya kolaborasi antar aktor di luar aktor pemerintah daerah. Selain itu,

pengembangan inovasi juga perlu ditekankan dalam merencanakan strategi

berkaitan dengan perindustrian bisnis seperti UMKM. Carayannis & Campbell

dalam Rufaidah (2009 :21) membahas *stressing* dari konsep empat *helix* melalui



peran pemerintah, akademisi, industri dan masyarakat sipil dilihat sebagai pelaku yang mempromosikan perspektif demokratis untuk inovasi dengan mengembangkan strategi dan *decision makers* yang akan mempublikasikan umpan balik dari *stakeholder* kunci yang berdampak pada dipertanggungjawabkannya kebijakan secara lebih merakyat dan bermasyarakat.

Oleh sebab itu, penerapan *Quadruple Helix* berbasis ekonomi kreatif dan UMKM diinisiasi oleh konsep keilmuan manajemen dan teknologi bertujuan untuk pemberdayaan usaha masyarakat berskala mikro ataupun kecil. Aktor yang terlibat dari konsep tersebut diantaranya adalah pemerintah, swasta, komunitas, dan intelektual akademis. Hal yang perlu dicermati pada penerapan konsep kolaborasi *quadruple helix* dalam konteks pengembangan UMKM sangat berimplikasi pada *branding strategy* atau strategi pemasaran sebab mampu memanfaatkan ketersediaan sumberdaya manusia untuk berinovasi memanfaatkan teknologi yang tersedia. Implementasi dalam penelitian yang melibatkan empat aktor tersebut akan tersaji pada gambar konsep *quadruple helix branding strategy* yang berbasis pada UMKM.

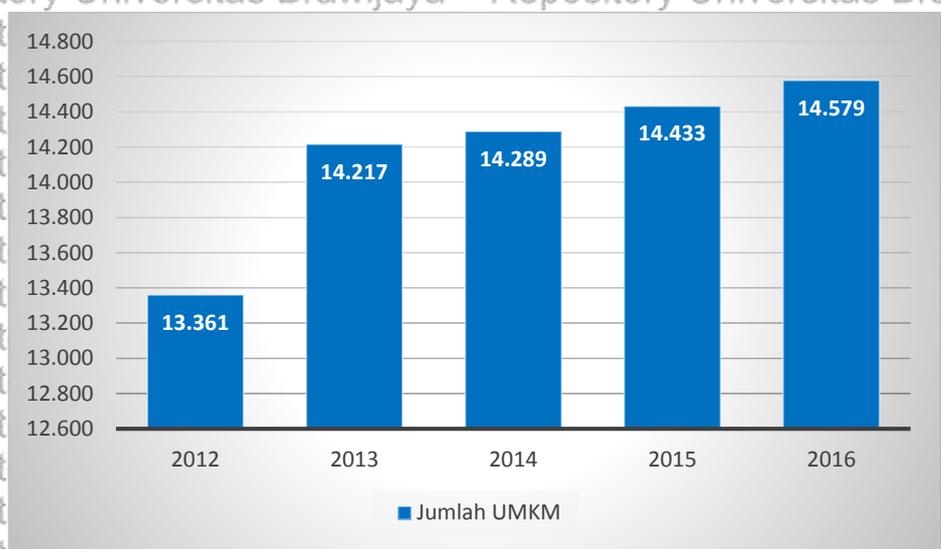


Disamping itu, pendapat dari Deputi Bidang Koordinasi Ekonomi Kreatif, Kewirausahaan, dan Daya Saing Koperasi dan UKM Rudy Salahudin semakin memperkuat bahwa pola atau model komunikasi *quadruple helix* yang baik dalam menciptakan kota yang berbasis pada industri kreatif dan UMKM bahwa dirinya mengungkapkan kunci utama pembangunan industri kreatif berskala mikro adalah keterlibatan peran *stakeholder quadruplehelix* untuk menciptakan kota kreatif dalam berbagai tugas dan peran, sehingga akan menghasilkan upaya yang kolaboratif dan sinergis dalam penumbuhkembangan dan pemanfaatan kreativitas dan inovasi pada suatu wilayah (Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Indonesia, 2017). Sementara itu, dalam literature lain yang ditulis oleh Mulyana (2014 :8) tentang pengembangan industri kreatif menggunakan konsep *quadruplehelix* model apabila tercipta maka akan menghasilkan sebuah model integrasi untuk UMKM yang berdaya saing karena adanya unsur kreativitas dan inovasi yang muncul dari pelaku usaha. Apabila suatu industri kreatif diimplementasikan hanya kepada aktor pemerintah saja nilai inovasi dan kreativitas akan sulit diciptakan untuk masyarakat yang baru memulai usaha berskala mikro atau kecil.

Secara teori dan konsep pengembangan UMKM yang dirumuskan dalam sebuah perencanaan strategi dengan menggunakan pendekatan *quadruple helix* akan mempengaruhi peran UMKM dalam pertumbuhan ekonomi dan penyerapan tenaga kerja di setiap wilayah yang ditopang dari eksistensi UMKM di setiap kabupaten/ kotanya. Salah satu daerah yang telah berhasil memberdayakan UMKM dari kondisi terpuruk menjadi sentra tumbuhnya wirausaha-wirausahawan dari sektor rumahan adalah Kabupaten Jember. Kabupaten Jember menjadi proyek percontohan program pemberdayaan UMKM karena berhasil menyerap



tenaga kerja sebesar 729.962 orang dari total 424.151 unit usaha. (Diskop UMKM Jatim, 2017). Sedangkan untuk Kota Batu Kondisi UMKM di tiap tahunnya selalu mengalami kenaikan. Dalam kurun waktu 5 (lima) tahun antara tahun 2011 hingga tahun 2016 Jumlah UMKM di Kota Batu selalu mengalami kenaikan. Meskipun demikian kenaikan yang ditunjukan tidak terlalu signifikan, namun tetap saja hal tersebut harus dievaluasi dan dikembangkan dari program pemerintah yang berkaitan dengan pemberdayaan UMKM. Seperti yang akan tersaji pada grafik pertumbuhan UMKM di Kota Batu dibawah ini :

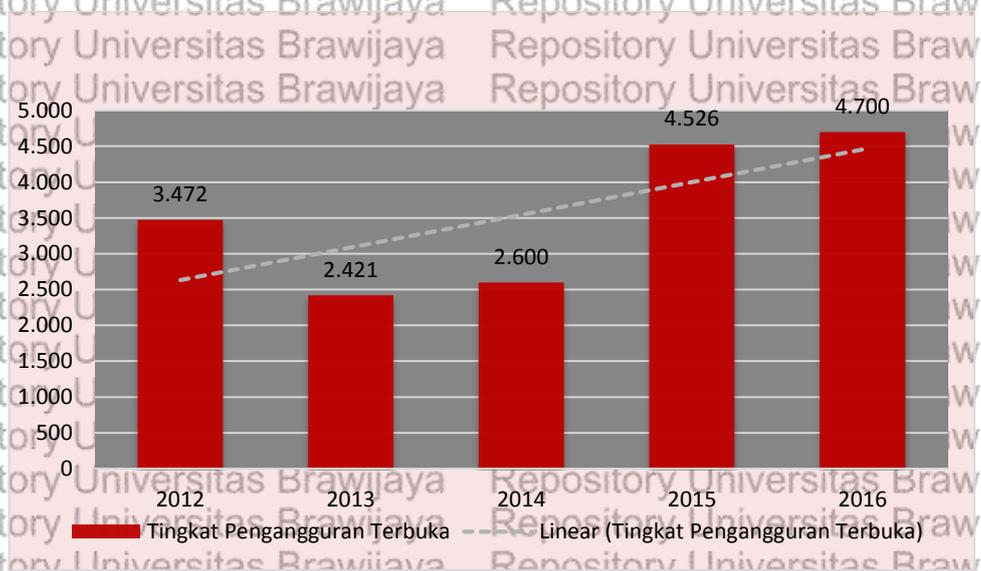


**GAMBAR 1.3 DATA UMKM DI KOTA BATU**

Sumber : Kota Batu dalam Angka, 2017

Tren positif peningkatan jumlah UMKM di Kota Batu harus terus dikembangkan dan diberdayakan lebih banyak lagi agar semakin banyak masyarakat yang ingin membuka usahanya sendiri sehingga mampu mengurangi angka pengangguran terbuka di Kota Batu. Adapun kenaikan jumlah UMKM di Kota Batu yang semakin meningkat setiap tahunnya juga tidak linier dengan jumlah tenaga kerja yang menurun. Pada fakta dan data dilapangan angka

pengangguran di Kota Batu justru terus meningkat. Seperti yang disajikan pada grafik tingkat pengangguran di Kota Batu :



**GAMBAR 1.4 ANGKA PENGANGGURAN TERBUKA**

Sumber : Dokumen Rencana Kinerja Pemerintah Daerah (RKPD) Kota Batu

Berdasarkan grafik pengangguran terbuka di Kota Batu dalam kurun waktu 3 (tiga) tahun antara tahun 2014-2016 selalu mengalami kenaikan. Kondisi tersebut harus segera diantisipasi oleh pemerintah daerah Kota Batu agar permasalahan lain tidak muncul seperti kesenjangan sosial dan diikuti angka kemiskinan yang ikut meninggi. Salah satu alternatif pemerintah untuk menyelesaikan masalah pengangguran dengan memberdayakan sentra-sentra industri kecil agar mampu berkembang dan mandiri baik dari segi modal maupun produksi. Sektor UMKM merupakan aspek penting untuk menggambarkan laju pertumbuhan ekonomi suatu daerah. Selain itu, sektor UMKM juga yang diharapkan dapat memberikan nilai tambah dengan pesat yang pada akhirnya dapat memberikan pemasukan bagi daerah melalui pendapatan asli daerah (PAD). Namun terdapat permasalahan dimana tidak semua daerah cocok dan



kondusif untuk dijadikan sebagai kawasan industri kreatif. Untuk itu, kolaborasi dan interaksi antara *stakeholder* dan sesama pemerintah daerah sangat dibutuhkan.

Terdapat banyak faktor yang dibutuhkan untuk mampu menumbuhkembangkan sektor UMKM diantaranya : Ketersediaan sumber daya manusia (SDM) yang produktif, dan sumber daya investasi yang cukup. Adapun permasalahan yang dihadapi oleh Kota Batu saat ini adalah kualitas sumber daya manusianya. Masyarakat di Kota Batu yang baru memulai usaha kecil ataupun yang sudah memiliki usaha kecil dirasa belum mampu mengatur pola manajemen usahanya. Masyarakat masih menggunakan cara yang tradisional untuk mengelola manajemen usahanya sehingga belum memiliki *standart operational procedure* (SOP) baku dalam melakukan aktifitas bisnis. Seperti yang diungkapkan oleh asisten deputi pemetaan kondisi dan peluang usaha kementerian koperasi dan UKM Wardoyo, sebagian UMKM tanpa disadari melakukan restrukturisasi usaha dengan memperbaiki manajemennya dan melakukan restrukturisasi usaha secara insting saja tanpa menggunakan metode yang benar. Restrukturisasi usaha tidak hanya dilakukan oleh UMKM yang mengalami penurunan usaha saja namun harus dilakukan terus menerus agar kinerja UMKM lebih baik sehingga dapat berkompetisi. (Aji, 2017).

Masyarakat yang baru memulai usaha kecilnya harus selalu mendapat pendampingan oleh pemerintah agar mampu terus *survive* dan bersaing di industri pasar. Selain masalah pola manajemen dan SOP, pelaku usaha di Kota Batu juga terkendala permasalahan lain yaitu salah satunya permodalan. Menurut Efi Rahyoeningtyas Kepala UMKM, Kota Batu memiliki Usaha Mikro Kecil dan Menengah yang cukup besar. Namun hanya 75% saja yang aktif sedangkan 25% UMKM sudah tidak menjalankan operasi. Hal ini menjadi perhatian khusus dari

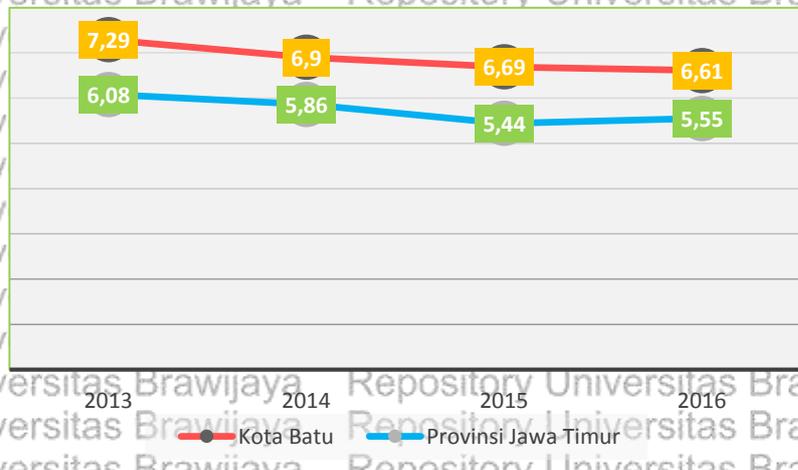


Dinas Koperasi, Usaha Mikro dan Perdagangan (Diskoperindag) Kota Batu. Dari hasil evaluasi, UMKM yang tidak aktif dikarenakan terkendala masalah permodalan, pengemasan, pemasaran hingga kontinuitas produk tidak bisa memenuhi pasar. Untuk mengatasi masalah tersebut Diskoperindag Kota Batu melakukan banyak pelatihan menggunakan anggaran pendapatan belanja daerah (APBD) maupun menggandeng lembaga swasta yang peduli dengan perkembangan UMKM. (Malang-post, 2017)

Apabila dicermati dari keadaan geografisnya Kota Batu berada didaerah dataran tinggi dan memiliki potensi yang sangat besar dari segi pariwisata dan hasil sumberdaya alamnya sehingga dapat dijadikan modal daerah tersebut untuk mengembangkan ekonomi dari sektor UMKM. Jumlah wisatawan yang datang pada Kota Batu selalu mengalami peningkatan setiap tahunnya. Peluang ini tentunya mampu menjadikan Kota Batu sebagai pusat industri dan perdagangan yang sangat menjanjikan. Namun pada faktanya UMKM di Kota Batu belum berkembang secara signifikan. Hal tersebut tentu perlu untuk dikaji faktor penyebabnya mengapa kondisi UMKM di Kota Batu belum dapat berkembang secara maksimal setiap tahunnya.

Selain potensi wisata yang dimiliki Kota Batu juga memiliki sektor unggulan di bidang pertanian. Sektor Pertanian merupakan sektor unggulan yang diharapkan dapat bersinergi dengan pertumbuhan sektor lainnya seperti pariwisata, perdagangan, industri terlebih sektor UMKM. Di sisi lain, Laju pertumbuhan PDRB di Kota Batu setiap tahunnya mengalami penurunan seperti yang tersaji pada grafik Laju Pertumbuhan PDRB Kota Batu.





Gambar 1.5 Laju pertumbuhan PDRB di Kota Batu

Sumber : Batu Dalam Angka, 2017

Dari grafik tersebut dapat disimpulkan bahwa Laju Pertumbuhan ekonomi baik di Jawa Timur dan Kota Batu sedang mengalami kelesuan. Hal tersebut dapat dikaitkan dengan maraknya pelanggaran barang ekspor yang diberlakukan oleh pemerintah sejak awal tahun 2016. Faktor lainnya yang menjadi penyebab lambatnya laju pertumbuhan ekonomi di Kota Batu adalah industri pengolahan yang mengalami perlambatan pertumbuhan. Kondisi tersebut disebabkan oleh kalah bersaingnya produk-produk lokal dengan barang impor di pasar bebas.

Menurut data yang didapatkan dari BPS Kota Batu faktor pendukung yang akan meningkatkan PDRB Kota Batu setiap tahunnya dipengaruhi oleh sektor perdagangan, sektor hotel dan pariwisata, dan sektor pertanian. Sedangkan posisi untuk sektor UMKM sendiri masih belum memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan PDRB Kota Batu. Dilihat dari besarnya potensi yang dimiliki Kota Batu dari sektor pertanian, pariwisata, dan perdagangan apabila dimanfaatkan melalui pengembangan usaha masyarakat tentu akan semakin memperkuat pertumbuhan ekonomi di Kota tersebut dan akan berkontribusi kepada

peningkatan ekonomi melalui sektor UMKM di Provinsi Jawa Timur. Masyarakat, pemerintah, dan aktor lain yang berada di Kota Batu seyogyanya memahami potensi yang ada dimiliki dan paham betul solusi permasalahan ekonomi di daerahnya. *Branding* kota wisata yang disematkan menjadi peluang untuk mempromosikan produk UMKM. Jumlah penduduk di Kota Batu juga mengalami peningkatan setiap tahunnya rata-rata sebesar 0,91 persen dan jumlah penduduk di Kota Batu pada tahun 2016 sebesar 4.921 Jiwa (BPS, 2017). Dilihat dari meningkatnya jumlah penduduk tersebut pemerintah daerah perlu mengeluarkan langkah cepat untuk keberlanjutan UMKM seperti yang telah dilakukan oleh Pemerintah pusat terhadap pelaku industri kreatif melalui paket kebijakan ekonomi jilid XVI yang diluncurkan oleh Pemerintahan Presiden Joko Widodo.

Selain itu, sesuai dengan visi yang diusung oleh Kota Batu pada RPJPD 2005-2025 yang berbunyi "Terwujudnya Kota Batu Sebagai Sentra Pariwisata Berbasis Pertanian yang Berdaya Saing Menuju Masyarakat Madani" yang ditopang pada misi nomor 7 sangat berkaitan erat dengan pemberdayaan masyarakat melalui UMKM. Adapun misi nomor 7 tersebut berbunyi: "Pemberdayaan Masyarakat Melalui Koperasi dan UKM". Yang mana tujuan dan sasarannya adalah meningkatkan peran seluruh industri kecil dan menengah untuk memperbaiki perekonomian di Kota Batu. Oleh karena itu, dengan melakukan perencanaan yang baik dan terukur sesuai dengan pedoman penyusunan perencanaan pembangunan daerah serta pemanfaatan potensi yang dimiliki untuk terus mengembangkan sentra usaha masyarakat, bukan tidak mungkin Kota Batu akan menjadi Kota percontohan pemberdayaan UMKM lainnya selain Kabupaten Jember. *Stakeholder* yang terlibat harus secara integratif dan matang dalam menyusun rencana strategis kedepannya agar jumlah unit usaha



kecil dapat diperbanyak yang akan berimplikasi kepada terbukanya lapangan pekerjaan yang seluas luasnya di Kota Batu. Namun pada kenyataannya Kota Batu masih tergolong rendah dalam pemberdayaan UMKM di Provinsi Jawa Timur.

Permasalahan permodalan serta sulitnya mengembangkan daya saing produk menjadi faktor penghambat dalam mengembangkan UMKM yang ada di Kota Batu.

Atas peran penting UMKM dalam pembangunan ekonomi suatu wilayah dan melihat sendiri permasalahan yang dialami oleh UMKM di Kota Batu, untuk itu pemerintah sangat berperan penting dalam menunjang pemberdayaan UMKM yang berbasis pada potensi lokal, karena hal tersebut berpengaruh pada terbukanya lapangan pekerjaan, menjadi solusi dari permasalahan yang dihadapi para pelaku usaha, dan akan menunjukkan kondisi UMKM di Kota Batu. Selain itu, perlu adanya kajian terhadap peran aktor lain dalam mengintegrasikan fungsinya melalui model quadruplehelix yang memiliki fungsi untuk memberdayakan ekonomi dari sektor UMKM. Maka dari itu, alasan diatas menjadi dasar dan alasan untuk melakukan penelitian mengenai **“Perencanaan Strategi Pemberdayaan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Melalui Pendekatan Quadruplehelix (Studi Pada Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan di Kota Batu)”**





## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan paparan latar belakang maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Perencanaan Strategi Pemberdayaan UMKM di Kota Batu Guna Memanfaatkan Potensi Unggulan Daerah?
2. Bagaimana Program Pemberdayaan UMKM di Kota Batu dilihat dari Perspektif *Quadruplehelix*?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian yang sudah dipaparkan, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menjelaskan dan menganalisis Perencanaan Strategi Pemberdayaan UMKM di Kota Batu Guna Memanfaatkan Potensi Unggulan Daerah
2. Menjelaskan dan menganalisis Pelaksanaan Program Pemberdayaan UMKM di Kota Batu dilihat dari Perspektif *Quadruplehelix*

## 1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini ditinjau secara akademis maupun secara praktis adalah sebagai berikut:

- 1) Manfaat akademis
  - a) Sebagai sarana untuk meningkatkan kemampuan berfikir kritis dalam menyikapi fenomena yang terjadi.
  - b) Sebagai sarana menerapkan disiplin ilmu yang telah didapatkan selama kuliah.
  - c) Sebagai bahan informasi, referensi, dan kajian mendalam mengenai program pengembangan UMKM batik Batu bagi pelaku UMKM.



2). Manfaat praktis

a) Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan informasi dan pengetahuan mengenai upaya pemerintah dalam meningkatkan kesejahteraan pelaku UMKM di Kota Batu.

b) Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan masukan dan saran bagi pemerintah daerah, khususnya Dinas Koperasi Perindustrian dan Perdagangan Kota Batu dalam rangka mewujudkan strategi pengembangan UMKM.





## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 1.1 Hasil Penelitian Terdahulu

##### 1. Hendrison Nadeak (2012)

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Hendrison Nadeak dengan judul peran pemerintah Kota Batu dalam pemberdayaan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) studi tentang pelaksanaan pemberdayaan UMKM melalui pinjaman lunak/dana bergulir tahun anggaran 2009 bahwa peran dinas koperasi UKM perindustrian dan perdagangan Kota Batu belum optimal. Hal ini disebabkan karena banyaknya aktor UMKM yang belum bisa mandiri dengan adanya dana kredit. UMKM harus membayar angsuran yang tidak sesuai dengan kredit yang diterima sehingga tidak mau melunasi angsurannya. Usaha yang dilakukan UMKM juga masih belum mengalami perkembangan, sehingga belum mampu meningkatkan pendapatan. Hanya 41,73 persen dana angsuran yang terbayar dari total angsuran dana yang dikucurkan. Ada dua faktor yang berperan dalam pemberdayaan UMKM dalam program pemberdayaan UMKM, yaitu : 1) pemerintah yang diwakili Tim Pokja dan Tim Teknis, 2) masyarakat yang diwakili oleh pelaku UMKM. Akan tetapi kurang melibatkan peran UMKM, kelompok hanya sebatas mengajukan persyaratan yang ditetapkan oleh Dinas UKM Koperasi Perindustrian dan Perdagangan.

##### 2. Nasriah Akil (2012)

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Nasriah Akil dengan Judul strategi pengembangan ekonomi kreatif Kabupaten Wajo bertumpu pada satu model yang paling efektif dalam pemberdayaan ekonomi kreatif untuk masyarakat. Model yang digunakan dalam pengembangan ekonomi kreatif di Kabupaten Wajo, adalah

mengadopsi model pengembangan ekonomi kreatif nasional, namun pada aktor utama memakai konsep Quadruple Helix (Pemerintah, intelektual, bisnis dan komunitas) yang ditopang oleh Industri, teknologi, pemerintah, institusi, dan lembaga mediasi keuangan. Pondasi utama dari model ini adalah masyarakat yang kreatif. Untuk mendukung model pengembangan ekonomi kreatif di Kabupaten Wajo, agar pemerintah mendirikan Pusat Layanan Usaha Terpadu (PLUT) dan Pusat Inovasi Daerah (PID) dengan melatih sarjana menjadi konsultan dan pengelolanya.

3. Henny Puspitasari (2012)

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Henny Puspitasari dengan judul Perencanaan Pengembangan Industri Kecil dan Menengah Menuju Ekonomi Kreatif Studi Pada Subsektor Industri Kerajinan dan Industri Gerabah di Kota Malang menemukan sebuah kesimpulan bahwa Industri kreatif yang ada di Kota Malang yang sangat mendominasi adalah industri kerajinan. Industri kerajinan merupakan subsektor yang paling potensial ditumbuhkembangkan di Kota Malang. Selanjutnya adalah faktor kekuatan yang dijadikan acuan adalah kemudahan bahan baku, memiliki keterampilan, kemitraan dengan institusi lain, dan bahan baku yang ramah lingkungan. Sedangkan dari sisi kelemahan adalah kualitas dan kuantitas SDM karena tidak adanya regenerasi, selain itu modal juga menjadi kelemahan dalam strategi ini. Dari sisi peluang adalah masyarakat sudah mampu memanfaatkan teknologi terbaru dengan baik, dukungan pemerintah, dan adanya lembaga yang menjembatani terkait peminjaman modal melalui KUR. Ancaman kedepan adalah pemerintah daerah belum optimal dalam mengembangkan pariwisata, serta membanjirnya produk yang sama dari luar negeri. Adapun pendekatan penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif



dengan jenis penelitian kualitatif. Namun analisis data yang digunakan adalah analisis data SWOT dikombinasikan dengan analisis data interaktif Miles dan Hubberman

4. Sutapa Mulyana (2013)

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sutapa Mulyana dengan judul peningkatan kapabilitas inovasi, keunggulan bersaing dan kinerja melalui pendekatan *quadruple helix*: studi pada industri kreatif sektor *fashion* menunjukkan *quadruple helix (intellectuals, government, business, civil soceity)* berpengaruh signifikan terhadap kreativitas masyarakat industri kecil dan menengah. *Intellectuals* dan *business* berpengaruh signifikan terhadap kapabilitas inovasi, tetapi *government* dan *civil soceity* tidak berpengaruh signifikan terhadap kapabilitas inovasi pada sektor UMKM. Kreativitas berpengaruh signifikan terhadap kapabilitas inovasi. Kreativitas dan kapabilitas inovasi berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing dan kinerja.

5. Niskha Sandriana (2014)

Adapun judul yang diangkat oleh Niskha Sandriana adalah Perencanaan Pengembangan Produk Unggulan Daerah Berbasis Kluster (Studi pada Sentra Industri Kecil dan Menengah di Kota Malang) dengan menggunakan metode penelitian campuran (*mixed methode*) menghasilkan kesimpulan bahwa merencanakan pengembangan produk unggulan daerah berbasis kluster diperoleh kriterria sebagai berikut: Produk Unik/Khas/*trademark* daerah ; sumbangan terhadap perekonomian daera; pasar; kondisi input (ketersediaan infrastruktur, SDM, teknologi, dan modal); kemitraan; dukungan kebijakan dan kelembagaan; dampak terhadap lingkungan adalah daya saing. Selain itu, dari hasil identifikasi produk ungggulan dalam rangka perencanaan pengembangan



produk unggulan daerah diperoleh hasil bahwa produk tempe dan kripik tempe Sanan lebih mendominasi daripada produk unggulan lainnya. Potensi ini merupakan kekuatan lokal yang harus dimanfaatkan secara optimal untuk mengembangkan perekonomian daerah. Faktor yang menjadi kekuatan dalam mengembangkan produk unggulan daerah adalah *brand image* sebagai oleh-oleh khas Malang, permodalan dan bahan baku yang mudah diperoleh, dan peningkatan nilai tambah melalui pemanfaatan limbah untuk usaha penggemukan sapi. Sedangkan faktor yang menjadi kelemahan adalah sebagian besar tenaga kerja berpendidikan rendah (SD dan SMP), teknologi yang masih sangat sederhana, dan pengelolaan manajemen masih tradisional.

#### 6. Roby Firmansyah (2014)

Penelitian yang dilakukan oleh Roby Firmansyah dengan Judul Strategi Pemerintah Daerah Dalam Pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah di Kabupaten Madiun (Studi Pada Dinas Koperasi, Perindustrian, Perdagangan dan Pariwisata Kabupaten Madiun dan Sentra Industri Brem Desa Kaliabu Kecamatan Mejayan Kabupaten Madiun) berisi tentang kajian Undang-Undang Otonomi Daerah Tahun 2004 bahwa pemerintah daerah mempunyai fungsi untuk mengoptimalkan segala potensi yang dimilikinya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Dinas Koperasi, Perindustrian, Perdagangan dan Pariwisata (Diskoperindagpar) Kabupaten Madiun telah melaksanakan strategi-strategi dalam pemberdayaan UMKM di Sentra Industri Brem Desa Kaliabu Kabupaten Madiun. Strategi-strategi yang pernah dilakukan oleh Diskoperindagpar Kabupaten Madiun, antara lain: 1) Strategi Peningkatan Kemampuan Finansial, 2) Pengembangan Pemasaran, 3) Pengembangan Sumber Daya Manusia, 4) Strategi pengaturan dan pengendalian. Namun dalam penerapannya masih



terkendala beberapa faktor diantaranya : a) memiliki permasalahan dalam permodalan, b) pengelolaan manajemen yang kurang.

#### 7. Akbar Khamarullah (2014)

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Akbar Khamarullah dengan judul strategi dan dampak pengembangan usaha mikro, kecil, dan menengah berbasis minapolitan (studi pada dinas kelautan dan perikanan Kabupaten Banyuwangi) adalah strategi pengembangan UMKM yang dilakukan Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Banyuwangi, yaitu pemberdayaan sumber daya manusia, bantuan permodalan usaha, dan pengembangan Balai Benih Ikan. Dalam hal ini pengembangan UMKM mampu meningkatkan kesejahteraan ekonomi pembudidaya serta mampu menyerap tenaga kerja yang ada disekitar lingkungan usaha budidaya, terlepas dari adanya faktor pendukung dan penghambat dalam prosesnya.

#### 8. Eyuda Angga Pradigda (2016)

Penelitian dengan judul Strategi Perencanaan Pembangunan Industri Berbasis Produk Unggulan Daerah Studi Pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Blitar menghasilkan sebuah hasil penelitian yaitu sektor unggulan yang ada di Kabupaten Blitar meliputi : 1). Sektor Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan. 2). Sektor Informasi dan Komunikasi, 3). Sektor Real Estate, 4) Sektor Administrasi Pemerintahan dan Jaminan Sosial Wajib, 5) Sektor Jasa Pendidikan, dan 6) Sektor Jasa Kesehatan Kegiatan Sosial. Sedangkan subsektor yang paling unggul adalah Subsektor Industri Kayu, Subsektor Industri barang galian bukan logam, dan jasa reparasi. Pada dasarnya penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi yang paling tepat untuk mengembangkan industri produk unggulan daerah melalui penelitian secara kuantitatif dengan alat analisis



data SWOT. Maka diperoleh hasil bahwa *Strenght Opportunity* (SO) Memiliki total nilai paling besar dalam konteks pemberdayaan Industri berbasis produk unggulan di Kabupaten Blitar

#### 9. Dida Rahmadanik (2016)

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dinda Rahmadanik dengan judul Pelaksanaan Rencana Strategis Pemberdayaan Masyarakat Melalui Usaha Mikro Kecil dan Menengah dalam rangka Membangun Masyarakat yang Mandiri (Studi Pada Dinas Koperasi dan UKM Daerah Kota Blitar) bahwa terdapat *stakeholder* yang terlibat dalam pelaksanaan rencana strategis untuk membangun masyarakat Kota Blitar lebih mandiri. Adapun *stakeholder* yang terlibat antara lain Dinas Koperasi dan UKM Kota Blitar, Lembaga Keuangan Perbankan, Perusahaan berskala besar, Masyarakat, Swasta, Akademisi, LSM, BAPPEDA, dan Legislatif yang dalam pelaksanaannya saling bersinergi aktif dan berpartisipasi dalam berbagai kegiatan pembangunan. Namun Dinas Koperasi dan UKM Kota Blitar merupakan aktor sentral yang terlibat langsung dalam penyusunan dan pelaksanaan Renstra tersebut. Sedangkan aktor akademisi, LSM, dan Masyarakat memiliki fungsi sebagai alat pengawasan dalam mengawasi pelaksanaan jalannya renstra sebab aktor tersebut memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pola pengembangan UKM di Kota Blitar. Selain itu peran akademisi juga memiliki bagian penting pada konteks pertumbuhan ekonomi dan pembangunan daerah berbasis ilmu pengetahuan serta membantu masyarakat mengatasi tantangan teknologi sehubungan dengan jsu global pembangunan.

Tabel 2.1 Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Relevansi dengan Penelitian
1	<p><b>Peneliti :</b> Hendriason Nadeak (2012)</p> <p><b>Lokasi :</b> Kota Batu</p> <p><b>Judul :</b> Peran Pemerintah Kota Batu Dalam Pemberdayaan Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (UMKM) Studi Tentang Pelaksanaan Pemberdayaan UMKM Melalui Pinjaman Lunak/Dana Bergulir Tahun Anggaran 2009</p>	<p>Peran dinas koperasi UKM perindustrian dan perdagangan Kota Batu belum optimal. Hal ini disebabkan karena banyaknya aktor UMKM yang belum bisa mandiri dengan adanya dana kredit. UMKM harus membayar angsuran yang tidak sesuai dengan kredit yang diterima sehingga tidak mau melunasi angsurannya. Usaha yang dilakukan UMKM juga masih belum mengalami perkembangan, sehingga belum mampu meningkatkan pendapatan. Hanya 41,73 persen dana angsuran yang terbayar dari total angsuran dana yang dikucurkan. Ada dua faktor yang berperan dalam pemberdayaan UMKM dalam program pemberdayaan UMKM, yaitu : 1) pemerintah yang diwakili Tim Pokja dan Tim Teknis, 2) masyarakat yang diwakili oleh pelaku UMKM. Akan tetapi kurang melibatkan peran UMKM, kelompok hanya sebatas mengajukan persyaratan yang ditetapkan oleh Dinas UKM Koperasi Perindustrian dan Perdagangan.</p>	<p>Penelitian ini mengambil objek yang sama yaitu pengembangan UMKM di Kota Batu namun yang menjadi pembeda dengan yang ingin peneliti lakukan adalah Fokus Penelitian yang ditentukan lebih kepada peran pemerintah saja dalam menghadapi permasalahan permodalan untuk perkembangan usaha yang dihadapi oleh UMKM . Hal lain adalah Perbedaan waktu penelitian dan Perspektif yang digunakan</p>
2	<p><b>Peneliti :</b> Nasirah Akil (2012)</p> <p><b>Lokasi :</b> Kabupaten Wajo</p> <p><b>Judul :</b></p>	<p>Model yang digunakan dalam pengembangan ekonomi kreatif di Kabupaten Wajo, adalah mengadopsi model pengembangan ekonomi kreatif nasional, namun pada aktor utama memakai konsep Quadruple Helix (Pemerintah, intelektual, bisnis dan komunitas) yang ditopang oleh Industri, teknologi, pemerintah, institusi, dan lembaga mediasi keuangan. Pondasi utama dari model ini adalah masyarakat yang kreatif. Untuk</p>	<p>Persamaan dengan yang akan peneliti lakukan adalah Menemukan model pengembangan industri kreatif yang paling efektif dijalankan di daerah. Namun yang menjadi pembeda adalah Alat ukur ketercapaian suksesnya pengembangan industri kreatif adalah</p>

	<p>Strategi Pengembangan Ekonomi Kreatif Kabupaten Wajo</p>	<p>mendukung model pengembangan ekonomi kreatif di Kabupaten Wajo, agar pemerintah mendirikan Pusat Layanan Usaha Terpadu (PLUT) dan Pusat Inovasi Daerah (PID) dengan melatih sarjana menjadi konsultan dan pengelolanya.</p>	<p>masyarakat yang kreatif, yang di dukung oleh program pemerintah</p>
<p>3</p>	<p><b>Peneliti :</b> Henny Puspitasari (2012) <b>Lokasi :</b> Kota Malang <b>Judul :</b> Perencanaan Pengembangan Industri Kecil dan Menengah Menuju Ekonomi Kreatif Studi Pada Subsektor Industri Kerajinan dan Industri Gerabah di Kota Malang</p>	<p>Industri kreatif yang ada di Kota Malang yang sangat mendominasi adalah industri kerajinan. Industri kerajinan merupakan subsektor yang paling potensial ditumbuhkembangkan di Kota Malang. Selanjutnya adalah faktor kekuatan yang dijadikan acuan adalah kemudahan bahan baku, memiliki keterampilan, kemitraan dengan institusi lain, dan bahan baku yang ramah lingkungan. Sedangkan dari sisi kelemahan adalah kualitas dan kuantitas SDM karena tidak adanya regenerasi, selain itu modal juga menjadi kelemahan dalam strategi ini. Dari sisi peluang adalah masyarakat sudah mampu memanfaatkan teknologi terbaru dengan baik, dukungan pemerintah, dan adanya lembaga yang menjembatani terkait peminjaman modal melalui KUR. Ancaman kedepan adalah pemerintah daerah belum optimal dalam mengembangkan pariwisata, serta membanjirnya produk yang sama dari luar negeri. Adapun pendekatan penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan jenis penelitian kualitatif. Namun analisis data yang digunakan adalah analisis data SWOT dikombinasikan dengan analisis data interaktif Miles dan Hubberman</p>	<p>Relevansi dengan apa yang ingin peneliti adalah, penelitian ini menggunakan dasar pengembangan yang sama yaitu mengembangkan industri kecil yang diharapkan mampu menjadi potensi unggulan di daerah, alat analisis juga memiliki kesamaan. Namun yang menjadi pembeda adalah pendekatan yang digunakan</p>
<p>4</p>	<p><b>Peneliti :</b> Sutapa Mulyana (2013)</p>	<p><i>Quadruple helix (intellectuals, government, business, civil soceity)</i> berpengaruh signifikan terhadap kreativitas</p>	<p>Penelitian ini dapat dijadikan referensi ketika ingin menulis tentang</p>

	<p><b>Lokasi :</b> Kota Bandung</p> <p><b>Judul :</b> Peningkatan Kapabilitas Inovasi, Keunggulan Bersaing Dan Kinerja Melalui Pendekatan <i>Quadruple Helix</i>: Studi Pada Industri Kreatif Sektor <i>Fashion</i></p>	<p>masyarakat industri kecil dan menengah. <i>Intellectuals</i> dan <i>business</i> berpengaruh signifikan terhadap kapabilitas inovasi, tetapi <i>government</i> dan <i>civil socieity</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kapabilitas inovasi pada sektor UMKM. Kreativitas berpengaruh signifikan terhadap kapabilitas inovasi. Kreativitas dan kapabilitas inovasi berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing dan kinerja.</p>	<p>pemberdayaan UMKM yang menggunakan perspektif <i>quadruple helix</i> sebab hasil dari penelitian ini menunjukkan bagaimana keterlibatan masing-masing aktor dalam pola hubungan tersebut menjalankan perannya. Sehingga Kota Bandung dapat dijadikan sebagai kota kreatif berbasis UMKM karena menerapkan pola pengembangan <i>helix</i> yang dimaksud</p>
5	<p><b>Peneliti :</b> Makha Sandriana (2014)</p> <p><b>Lokasi :</b> Kota Malang</p> <p><b>Judul :</b> Perencanaan Pengembangan Produk Unggulan Daerah Berbasis Klaster (Studi pada Sentra Industri Kecil dan Menengah di Kota Malang)</p>	<p>Dalam merencanakan pengembangan produk unggulan daerah berbasis klaster diperoleh kriteria sebagai berikut: Produk Unik/Khas/<i>trademark</i> daerah; sumbangan terhadap perekonomian daera; pasar; kondisi input (ketersediaan infrastruktur, SDM, teknologi, dan modal); kemitraan; dukungan kebijakan dan kelembagaan; dampak terhadap lingkungan adalah daya saing. Selain itu, dari hasil identifikasi produk unggulan dalam rangka perencanaan pengembangan produk unggulan daerah diperoleh hasil bahwa produk tempe dan kripik tempe Sanan lebih mendominasi daripada produk unggulan lainnya. Potensi ini merupakan kekuatan lokal yang harus dimanfaatkan secara optimal untuk mengembangkan perekonomian daerah. Faktor yang menjadi kekuatan dalam mengembangkan produk unggulan daerah adalah <i>brand image</i> sebagai oleh-oleh khas Malang, permodalan dan bahan baku yang mudah diperoleh, dan peningkatan nilai tambah melalui pemanfaatan</p>	<p>Fokus utama pengembangan produk unggulan daerah menggunakan Pendekatan berbasis klaster. Pada dasarnya pengembangan klaster diarahkan pada rekayasa sosial seperti penguatan kelembagaan klaster dan rekayasa teknologi seperti pengembangan teknologi tepat guna. Sedangkan yang akan peneliti lakukan adalah berbasis teori interaktif melalui pendekatan <i>quadruple helix</i></p>



		<p>limbah untuk usaha penggemukan sapi. Sedangkan faktor yang menjadi kelemahan adalah sebagian besar tenaga kerja berpendidikan rendah (SD dan SMP), teknologi yang masih sangat sederhana, dan pengelolaan manajemen masih tradisional.</p>	
<p>6</p>	<p><b>Peneliti :</b> Roby Firmansyah (2014)</p> <p><b>Lokasi :</b> Kabupaten Madiun</p> <p><b>Judul :</b> Strategi Pemerintah Daerah Dalam Pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah di Kabupaten Madiun (Studi Pada Dinas Koperasi, Perindustrian, Perdagangan dan Pariwisata Kabupaten Madiun dan Sentra Industri Brem Desa Kaliabu Kecamatan Mejayan Kabupaten Madiun)</p>	<p>Berisi tentang kajian Undang-Undang Otonomi Daerah Tahun 2004 bahwa pemerintah daerah mempunyai fungsi untuk mengoptimalkan segala potensi yang dimilikinya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Dinas Koperasi, Perindustrian, Perdagangan dan Pariwisata (Diskoperindagpar) Kabupaten Madiun telah melaksanakan strategi-strategi dalam pemberdayaan UMKM di Sentra Industri Brem Desa Kaliabu Kabupaten Madiun. Strategi-strategi yang pernah dilakukan oleh Diskoperindagpar Kabupaten Madiun, antara lain: 1) Strategi Peningkatan Kemampuan Finansial, 2) Pengembangan Pemasaran, 3) Pengembangan Sumber Daya Manusia, 4) Strategi pengaturan dan pengendalian. Namun dalam penerapannya masih terkendala beberapa faktor diantaranya : a) memiliki permasalahan dalam permodalan, b) pengelolaan manajemen yang kurang.</p>	<p>Tujuan akhir dari penelitian Roby Firmansyah adalah mengetahui strategi dari satu peran saja yaitu pemerintah. Setelah itu peneliti dapat mengambil sikap berupa kebijakan atau program. Namun yang menjadi pembeda adalah metode pengumpulan data melalui wawancara belum dihitung dengan menggunakan analisis SWOT. Selain itu tahapan yang akan peneliti lakukan adalah sesuai dengan tahap perencanaan strategi dari Jhon M Bryson</p>

<p>7</p>	<p><b>Peneliti :</b> Akbar Khamarullah (2014)</p> <p><b>Lokasi :</b> Kabupaten Banyuwangi</p> <p><b>Judul :</b> Strategi Dan Dampak Pengembangan Usaha Mikro, Kecil, Dan Menengah Berbasis Minapolitan (Studi Pada Dinas Kelautan Dan Perikanan Kabupaten Banyuwangi)</p>	<p>Strategi pengembangan UMKM yang dilakukan Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Banyuwangi, yaitu pemberdayaan sumber daya manusia, bantuan permodalan usaha, dan pengembangan Balai Benih Ikan. Dalam hal ini pengembangan UMKM mampu meningkatkan kesejahteraan ekonomi pembudidaya serta mampu menyerap tenaga kerja yang ada disekitar lingkungan usaha budidaya, terlepas dari adanya faktor pendukung dan penghambat dalam prosesnya.</p>	<p>Objek penelitian memiliki kesamaan dengan apa yang akan dilakukan oleh peneliti yaitu UMKM namun sasaran yang akan diteliti berbeda. Akbar Khamarullah lebih menekankan kepada pemberdayaan masyarakat di wilayah pesisir, sedangkan Kota Batu sendiri berada jauh dari pesisir laut lebih berorientasi pada pemberdayaan UMKM dari sektor pertanian sehingga pendekatan yang akan dilakukanpun berbeda</p>
<p>8</p>	<p><b>Peneliti :</b> Evuda Angga Pradigda (2016)</p> <p><b>Lokasi :</b> Kabupaten Blitar</p> <p><b>Judul :</b> Strategi Perencanaan Pembangunan Industri Berbasis Produk Unggulan Daerah Studi Pada Dinas Perindustrian dan</p>	<p>Sektor yang memiliki produk unggulan paling baik di Kabupaten Blitar adalah 1). Sektor Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan. 2). Sektor Informasi dan Komunikasi, 3). Sektor Real Estate, 4) Sektor Administrasi Pemerintahan dan Jaminan Sosial Wajib, 5) Sektor Jasa Pendidikan, dan 6) Sektor Jasa Kesehatan Kegiatan Sosial. Sedangkan subsektor yang paling unggul adalah Subsektor Industri Kayu, Subsektor Industri barang galian bukan logam, dan jasa reparasi. Pada dasarnya penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi yang paling tepat untuk mengembangkan industri produk unggulan daerah melalui penelitian secara kuantitatif dengan alat analisis data SWOT. Maka diperoleh hasil bahwa Strength Opportunity (SO) Memiliki total nilai paling besar dalam</p>	<p>Jenis Penelitian yang digunakan menggunakan metode kuantitatif, dan alat analisis data yang digunakan murni alat analisis data SWOT kuantitatif sehingga tidak ada proses pengambilan data secara kualitatif. Namun memiliki kesamaan adalah menentukan strategi yang paling tepat dalam mengembangkan UMKM</p>

	<p><b>Penelitian</b> Kabupaten Blitar</p>	<p>konteks pemberdayaan Industri berbasis produk unggulan di Kabupaten Blitar</p>	
<p>9</p>	<p><b>Peneliti</b> : Dinda Rahmadanik (2016) <b>Lokasi</b> : Kota Blitar <b>Judul</b> : Rencana Strategis Pemberdayaan Masyarakat Melalui Usaha Mikro Kecil dan Menengah dalam Rangka Membangun Masyarakat yang Mandiri (Studi Pada Dinas Koperasi dan UKM Daerah Kota Blitar)</p>	<p>Dalam penyusunan Renstra hal yang telah dikaji berkaitan dengan pemberdayaan masyarakat melalui UKM melibatkan multi <i>stakeholder</i> diantaranya aktor utama yaitu dinas koperasi dan UKM Kota Blitar, Masyarakat, LSM, Swasta, Akademisi, Perusahaan berskala besar, dan Akademisi, namun peran akademisi di sini memiliki peran yang sangat strategi karena dengan keterlibatan akademisi mampu membantu kinerja pemerintah dalam transfer ilmu dan teknologi.</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis pelaksanaan renstra. Tidak menggunakan alat analisis data SWOT yang sekaligus digunakan untuk menentukan isu strategis dan alternatif strategi dalam program pemberdayaan UMKM. Namun memiliki kesamaan yaitu membahas dan Menganalisis Rencana Strategis Pemerintah Daerah</p>

### 1.2 Administrasi Publik

Thoha (2008:92) menjelaskan untuk administrasi publik merupakan sistem administrasi yang dikelola pemerintahan dan dilaksanakan oleh aparatur sipil negara untuk memberi pelayanan kepada publik. Melalui pemahaman tersebut, maka kekuasaan yang selama ini berada pada tangan penguasa telah beralih lokusnya pada masyarakat. Sehingga segala sesuatu yang menjadi dan dibuat oleh pemerintah bersumber dari aspirasi, kebutuhan dan kepentingan masyarakat. Seperti pendapat tersebut, Darmadi dan Sukidin (2009:213) juga menjelaskan argumentasi mengenai administrasi publik :

“Pada dasarnya, administrasi publik tidaklah dipandang sebagai hal yang berada di luar atau lepas dari konteks kemasyarakatannya. Administrasi publik selalu berlangsung dalam suatu situasi sosial tertentu. Itulah sebabnya, administrasi publik harus dicerna sebagai sesuatu yang menjadi bagian integral masyarakatnya. Sementara itu, masyarakat terus berkembang dan semakin kompleks. Persoalan-persoalan kemasyarakatan menuntut pemecahan lebih komprehensif, sehingga tidak ada satu pun ilmu atau disiplin yang berani mengklaim dirinya sendiri sebagai satu-satunya disiplin ilmu yang memecahkannya. Dengan kata lain, pemecahan masalah-masalah sosial memerlukan sumbangan dari berbagai macam bidang keilmuan. Pandangan ini juga berlaku bagi administrasi publik.”

Oleh sebab itu, administrasi publik tidak terlepas dari mengidentifikasi pola interkasi pemerintah dengan masyarakat sebab pada prinsipnya mayoritas permasalahan administrasi muncul dari kehidupan bermasyarakat, yang mana administrasi publik itu sendiri adalah obat dari permasalahan tersebut (Thoha, 2008 :89). Sementara itu pendapat lain dari Pasolong (2012 :57) administrasi publik adalah kerjasama yang dilaksanakan lebih dari satu individu bersama dengan kelompok lain guna mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, *public administration* merupakan kegiatan yang dilaksanakan oleh seluruh *stakeholder* dalam suatu area/ wilayah untuk menangani permasalahan permasalahan yang terjadi di suatu negara.



Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan, maka peneliti menyimpulkan bahwa administrasi publik merupakan sebuah disiplin ilmu yang memiliki tujuan untuk menyelesaikan berbagai permasalahan publik. Permasalahan publik yang dibahas dalam penelitian ini ialah perlunya sebuah program yang sangat berfokus pada kesejahteraan para penyandang disabilitas, khususnya penyandang disabilitas netra. Hal ini sangatlah penting mengingat para penyandang disabilitas juga memiliki hak yang sama dalam mengembangkan kemampuan yang dimiliki agar terwujud peningkatan kesejahteraan hidupnya.

**1.3 Administrasi Pembangunan**

**1.3.1 Perencanaan Pembangunan**

Perencanaan adalah keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang dari hal yang akan dikerjakan dimasa datang. Menurut Tjokroamidjojo (1984) perencanaan didefinisikan sebagai berikut.

“Suatu proses menyiapkan secara sistematis kegiatan yang akan dilakukan dengan sebaik-baiknya dengan penggunaan sumberdaya (termasuk sumberdaya ekonomi) yang terbatas adanya untuk mencapai suatu tujuan-tujuan keadaan social ekonomi yang lebih baik secara lebih efisien dan efektif.”

Sehingga dapat disimpulkan perencanaan merupakan serangkaian kegiatan menetapkan hal-hal yang akan dikerjakan pada waktu yang akan datang berdasarkan asumsi-asumsi yang matang dan fakta-fakta yang terbukti akan kebenarannya dalam rangka pencapaian tujuan. Perencanaan merupakan pedoman atau acuan dalam melaksanakan kegiatan, agar kegiatan yang ada dapat dikerjakan sesuai dengan ekspektasi dan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Sementara itu, berbicara mengenai pembangunan Suryono (2010:5) menyatakan bahwa pembangunan berasal dari kata “bangun” yang berarti sadar,



siuman, bangkit, berdiri, dan juga berarti bentuk. Pembangunan sendiri telah menjadi suatu keinginan yang ingin dijalankan oleh seluruh negara. Dijelaskan oleh Ndraha (dalam Suryono, 2010:16) keinginan bangsa-bangsa mengejar, bahkan memburu masa depan yang lebih baik menurut kondisi dan cara masing-masing, melahirkan berbagai konsep yang antara lain pertumbuhan (*growth*), rekonstruksi (*reconstruction*), modernisasi (*modernization*), westernisasi (*westernization*), perubahan sosial (*social change*), pembebasan (*liberation*), pembaharuan (*innovation*), pembangunan bangsa (*nation building*), pembangunan nasional (*national development*), pembangunan (*development*), pengembangan dan pembinaan. Sedangkan menurut Bryant dan White (dalam Suryono, 2010:18) menyebutkan bahwa pembangunan adalah upaya meningkatkan kemampuan manusia untuk mempengaruhi masa depannya dengan memiliki lima implikasi utama, yaitu:

- 1) pembangunan berarti membangkitkan kemampuan manusia secara optimal baik individu maupun kelompok (*capacity*).
- 2) pembangunan berarti mendorong tumbuhnya kebersamaan, pemerataan nilai dan kesejahteraan (*equity*).
- 3) pembangunan berarti menaruh kepercayaan kepada masyarakat untuk membangun dirinya sendiri sesuai dengan kemampuannya. Kepercayaan ini dinyatakan dalam bentuk kesempatan yang sama, kebebasan memilih dan kekuasaan untuk memutuskan (*empowerment*).
- 4) pembangunan berarti membangkitkan kemampuan untuk membangun secara mandiri (*sustainability*).
- 5) pembangunan berarti mengurangi ketergantungan negara satu kepada negara lain, menciptakan hubungan yang saling menguntungkan dan menghormati (*interdependence*).

Pembangunan merupakan serangkaian usaha untuk mewujudkan pertumbuhan dan perubahan secara terencana dan sadar ditempuh oleh suatu Negara bangsa menuju modernitas dalam rangka pembinaan bangsa (*nation building*). Pembangunan merupakan suatu proses, yang berarti merupakan serangkaian kegiatan yang berlangsung secara berkelanjutan dan bertahap yang





satu bersifat independen dan pada sisilain bersifat *never ending* (Siagian, 2010:51). Menurut Rogers dalam Suryono (2010:30):

“Pembangunan merupakan suatu proses perubahan social dalam suatu masyarakat, yang diselenggarakan dengan jalan memberi kesempatan yang seluas-luasnya pada warga masyarakat untuk berpartisipasi, untuk mendapatkan kemajuan baik secara sosial maupun material bagi mayoritas warga masyarakat dengan mengendalikan lingkungan hidup mereka secara lebih baik (termasuk masalah pemerataan, kebebasan, dan berbagai masalah kehidupan lain)”.

Tujuan mempelajari teori pembangunan sebagai program studi menurut (Suryono, 2010:32) secara umum adalah:

- a. Menganalisis kelayakan teori-teori pembangunan yang berkembang selama ini dengan perubahan yang terjadi di masyarakat kontemporer (*theoretical adequacy*)
- b. Membandingkan antara teori dengan kenyataan fakta dan data dilapangan (*empirical validity*)
- c. Menganalisis konsistensi dan relevansi teori dengan kebijakan (*policy effectiveness*)
- d. Menjelaskan dan membuktikan seberapa kuat pengaruh teori terhadap metodologi penelitian (*methodological soundness*)
- e. Sebagai landasan kritik teori dan debat teori (*critical theory*)

Teori pembangunan seperti yang telah disebutkan oleh Suryono (2010:33) dapat digunakan sebagai analisa kelayakan pembangunan yang berkembang pada dewasa ini, pembandingan antar teori yang lain, relevansi teori dengan kebijakan yang ada, pembuktian teori dalam metodologi penelitian, dan memberikan kritik dan debat antar teori yang bersangkutan.

Secara khusus tujuan teori pembangunan menurut Suryono (2010:40) selanjutnya antara lain:

- a. Memperkenalkan beberapa teori tentang proses terjadinya *under development* di Negara yang sedang berkembang atau Negara yang sedang membangun
- b. Memperkenalkan beberapa teori tentang bagaimana merubah keadaan *under development* menjadi Negara dan masyarakat yang *developed* (maju)

- c. Mengaitkan kajian-kajian teori tersebut dengan fenomena pembangunan yang terjadi.

Perencanaan pembangunan diatur dalam Undang-Undang No 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN). Bahwa untuk menjadim pembanugnan berjalan efisien, dan efektif maka diperlukan Perencanaan Pembangunan. Perencanaan Pembangunan Daerah merupakan suatu kesatuan dalam perencanaan nasional yang bertujuan untuk menjamin adanya keterkaitan dan konsistensi antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, serta pengendalian dan pengawasan.

Adapun ciri-ciri dari Perencanaan Pembangunan yang bersifat usaha untuk pencapaian tujuan-tujuan pembangunan menuju yang lebih baik menurut Tjokroamijojo (1984:25) sebagai berikut:

- a. Usaha yang dicerminkan dalam rencana untuk mencapai perkembangan sosial ekonomi yang tetap (*steady social economic growth*).
- b. Usaha yang dicerminkan dalam pendapatan perkapita.
- c. Adanya usaha dalam mengadakan perubahan pada struktur ekonomi
- d. Adanya perluasan kesempatan kerja.
- e. Adanya usaha untuk pemerataan pembangunan (*distributive justice*).
- f. Adanya usaha pembinaan lembaga-lembag ekonomu masyarakat yang lebih menunjang kegiatan-kegiatan pembangunan.
- g. Usaha sedemikian rupa supaya kemampuan membengun secara bertahap lebih didasarkan kepada kemampuan nasional.
- h. Terdapatnya usaha secara terus menerus menjaga stabilitas ekonomi.
- i. Perubahan structural perlembagaan mayarakat, pola pemilihan dan pengusahaan faktor-faktor produksi.

Dari ciri-ciri perencanaan pembangunan tersebut menunjukkan pula peran Pemerintah sebagai pendrong pembangunan (*agent of development*) yang berada di negara-negara berkembang.

### 1.3.2 Pembangunan Daerah

Menurut Siagian (2012:4) pembangunan diartikan sebagai rangkaian usaha mewujudkan pertumbuhan serta perubahan secara terencana dan sadar



yang ditempuh oleh suatu negara bangsa menuju modernitas dalam rangka pembinaan bangsa. Siagian (2012:4) menambahkan jika pembangunan merupakan upaya yang secara sadar ditetapkan sebagai sesuatu untuk dilaksanakan, sehingga jika terdapat kegiatan atau program dari pemerintah untuk masyarakat yang terjadi secara insidental atau sporadis tidak dapat dikategorikan sebagai pembangunan. Sedangkan pendapat dari Todaro (2004:20) mengungkapkan bahwa:

“Pembangunan harus dipandang sebagai suatu proses multidimensional yang mencakup berbagai perubahan mendasar atas struktur sosial, sikap-sikap masyarakat, dan institusi-institusi nasional, di samping tetap mengejar akselerasi pertumbuhan ekonomi, penanganan ketimpangan pendapatan, serta pengentasan kemiskinan. Jadi pada hakekatnya, pembangunan itu harus mencerminkan perubahan total suatu masyarakat atau penyesuaian sistem sosial secara keseluruhan, tanpa mengabaikan keragaman kebutuhan dasar dan keinginan individual maupun kelompok-kelompok sosial yang ada didalamnya, untuk bergerak maju menuju suatu kondisi kehidupan yang serba lebih baik, secara material maupun spiritual.”

Dalam penelitian ini pembangunan yang di bahas adalah pembangunan ekonomi, dimana menurut Siagian (2012:77)

“Pembangunan ekonomi yang diselenggarakan oleh suatu negara bangsa dewasa ini harus dilihat sebagai upaya terencana, terprogram, sistematis, dan berkelanjutan dalam rangka peningkatan kesejahteraan dan mutu hidup seluruh warga masyarakat. Pada gilirannya pembangunan ekonomi yang berhasil akan berakibat positif pada kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara”

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pembangunan adalah suatu program terencana dari pemerintah untuk masyarakat yang berintegrasi dengan aktor pembangunan lainnya seperti politisi, pengusaha, akademisi serta tokoh masyarakat dalam mencapai target jangka panjang melalui rekayasa dan perencanaan sosial. Pembangunan pada umumnya terjadi pada negara berkembang untuk beradaptasi dengan kemajuan terkini agar dapat bersaing





dengan dunia global. Pembangunan juga dapat dikategorikan dalam beberapa bidang yaitu pembangunan bidang ekonomi, pembangunan bidang politik, pembangunan bidang sosial budaya, dan pembangunan bidang pertahanan dan keamanan.

### 1.3.3 Potensi Ekonomi Lokal

Seperti yang diungkapkan oleh Suparmoko (2002:99) potensi ekonomi lokal adalah kemampuan ekonomi yang dimiliki suatu daerah yang harus terus dikembangkan menjadi sumber penghidupan rakyat bahkan dapat mendorong perekonomian daerah secara keseluruhan untuk berkembang dan berkesinambungan. Potensi ekonomi lokal menurut Arsyad (1999) dalam Woyanti (2008:155), merupakan sumber daya-sumber daya lokal yang diperlukan untuk merancang dan membangun perekonomian lokal. Tujuannya adalah untuk meningkatkan jumlah dan jenis peluang kerja pada kawasan lokal. Adanya pembangunan ekonomi lokal, sehingga terdapat kerjasama antara pemerintah dan masyarakat lokal untuk menggali sumber daya-sumber daya atau potensi lokal tersebut.

Ekonomi lokal memiliki keunggulan dalam mengembangkan produk. Pengembangan produk diupayakan oleh usaha-usaha baik dari skala mikro, kecil, dan menengah. Untuk menghadapi persaingan dalam globalisasi, usaha (skala mikro, kecil, dan menengah) berbasis ekonomi lokal diharapkan dapat: a) memainkan peran penting dalam transformasi struktur industri tradisional ke arah modern; b) membawa ide-ide baru bagi kepentingan pengembangan ekonomi lokal melalui perdagangan; dan c) merubah formasi komoditas yang menyesuaikan permintaan pasar dunia (Tambunan, 2010:3).



Oleh sebab itu, berdasarkan teori tersebut dapat disimpulkan bahwa potensi ekonomi lokal merupakan keunggulan produk ekonomi suatu daerah yang harus dikembangkan, diberdayakan, dan dirancang. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan pendapatan suatu daerah dan dapat digunakan untuk membuka lapangan pekerjaan suatu kawasan lokal, sehingga terjalin kerjasama antara masyarakat dan pemerintah dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi suatu daerah.

#### 1.4 Manajemen Strategi

##### 1.4.1 Pengertian Strategi

Dalam pengertian umum, strategi adalah cara untuk mendapatkan tujuan. Menurut Sumarsono (2006 :139) strategi pada dasarnya merupakan seni dan ilmu yang menggunakan kekuatan (ideologi, politik, ekonomi, sosial-budaya dan pertahanan keamanan) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Salusu (2008 :101) menjelaskan bahwa strategi merupakan suatu seni yang menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungan yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan.

Untuk itu supaya menghasilkan strategi yang tepat, umumnya harus mengandung kriteria konsisten secara intern, realistik, berfokus pada mencari peluang, penyelesaian akar masalah, meningkatkan *customer value*, menonjolkan keunggulan kompetitif, fleksibel, mudah dilaksanakan dalam organisasi, dan tanggap kepada lingkungan eksternal. Sebagai upaya untuk menjamin supaya strategi dapat berhasil dilaksanakan dengan baik, Hatten dan hatten dalam Salusu (2008:108) memberi beberapa petunjuk sebagai berikut :



- a. Strategi harus konsisten dengan lingkungannya, dimana strategi dibuat mengikuti arus perkembangan masyarakat, dalam lingkungan yang memberi peluang untuk bergerak maju
- b. Setiap organisasi tidak hanya membuat suatu strategi, melainkan tergantung pada ruang lingkup kegiatannya. Apabila ada banyak strategi yang lain, dan jangan bertentangan atau bertolak belakang satu sama lain tetapi harus konsisten dengan strategi lainnya, dan jangan bertentangan atau bertolak belakang satu sama lain tetapi harus diserasikan satu dengan yang lain
- c. Strategi efektif hendaknya memfokuskan dan menyatukan seluruh sumber daya dan tidak menceraikan beraikan satu dengan yang lain. Persaingan tidak sehat antara berbagai unit kerja dalam suatu organisasi seringkali mengklaim sumber dayanya, membiarkan terpisah dari unit kerja lainnya sehingga kekuatan-kekuatan yang tidak menyatu tersebut justru merugikan pihak organisasi
- d. Strategi hendaknya memusatkan perhatian pada apa yang menjadi kekuatannya, bukan kelemahannya. Hendaknya juga memanfaatkan kelemahan pesaing dan membuat langkah-langkah yang tepat untuk menempati posisi kompetitif yang lebih kuat
- e. Sumber daya merupakan sesuatu yang kritis. Mengingat strategi adalah sesuatu yang mungkin, hendaknya dibuat sesuatu yang memang layak dan dapat diimplementasikan
- f. Strategi hendaknya disusun diatas landasan keberhasilan yang telah dicapai
- g. Tanda-tanda suksesnya sebuah strategi ditandai dengan adanya dukungan dari pihak-pihak yang terkait dari para eksekutif serta semua pimpinan unit didalam organisasi.

Sedangkan pengertian strategi menurut Siagian (2002 :206-209) strategi ditetapkan oleh organisasi sebagai keberlanjutan dari perencanaan kegiatan yang dilakukan dan tentunya tidak terlepas dari rangkaian kegiatan yang akan dicapai pada masa yang akan datang. Siagian secara implisit mengungkapkan manfaat dari penetapan strategi pada organisasi antara lain:

- a. Memperjelas makna dan hakikat suatu perencanaan melalui identifikasi rincian yang lebih spesifik tentang bagaimana organisasi harus mengelola bidangbidang yang ada di masa mendatang.
- b. Merupakan langkah-langkah atau cara efektif untuk implementasi kegiatan dalam rangka penetapan sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.
- c. Sebagai penuntun atau rambu-rambu dan arahan pelaksanaan kegiatan di berbagai bidang.
- d. Dapat mengetahui secara kongkret dan jelas tentang berbagai cara untuk mencapai sasaran atau tujuan serta prioritas pembangunan pada bidang tertentu berdasarkan kemampuan yang dimiliki.

- e. Sebagai rangkaian proses pengambilan keputusan dalam menyelesaikan berbagai macam permasalahan.
- f. Mempermudah koordinasi bagi semua pihak agar mempunyai partisipasi dan persepsi yang sama tentang bentuk serta sifat interaksi, interdependensi, dan interrelasi yang harus tetap tumbuh dan terpelihara dalam mengelola jalannya roda organisasi, sehingga akan mengurangi atau bahkan menghilangkan kemungkinan timbulnya konflik antara berbagai pihak terkait. Dengan demikian strategi dapat berjalan sesuai dengan hal yang ditetapkan.

Dengan demikian, suatu organisasi yang sedang menjalankan strateginya harus senantiasa berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya, sehingga strategi yang dijalankan tidak bertentangan melainkan selaras dengan kondisi lingkungan. Strategipun dapat berjalan dengan baik jika suatu organisasi mampu melihat kemampuan internal dan eksternal yang meliputi kekuatan dan kelemahannya. Sehingga dapat dikatakan jika strategi merupakan perluasan misi guna menjembatani organisasi dengan lingkungannya.

#### 1.4.2 Perencanaan Strategi

Konsep perencanaan strategis memfokuskan perencanaan pada bidang-bidang yang strategis. Perencanaan itu berkaitan dengan masa depan yang tidak dapat dipastikan karena senantiasa terjadi perubahan yang cepat. Oleh karena itu, perencanaan tidak dapat dipastikan karena akan selalu terjadi perubahan.

Menurut Bryson (2016 :5), perencanaan strategis merupakan "*a disciplined effort to produce fundamental decisions actions that shape and guide what an organization (or other entity) is, what it does and why it does it*".

Perencanaan strategis merupakan suatu upaya yang didisiplinkan untuk membuat keputusan yang membentuk dan mengarahkan apakah suatu organisasi itu, apa yang dilakukan, dan mengapa organisasi tersebut melakukan itu. Artinya segala hal yang dilakukan oleh suatu organisasi harus dikembalikan pada alasan





pembentukan organisasi tersebut agar apa yang dilakukan organisasi tetap berada pada arah yang benar.

Sedangkan David (2011:26) menyatakan bahwa “perencanaan strategis merupakan suatu proses yang sistematis yang menggambarkan tujuan yang ingin dicapai dan strategi- strategi, kebijakan-kebijakan dan rencana-rencana tindakan yang dianggap paling penting untuk mencapai tujuan tersebut”. Jadi perencanaan strategis merupakan serangkaian proses perumusan tindakan kebijakan mendasar dalam jangka panjang yang dilakukan untuk mempermudah pencapaian tujuan organisasi.

Cope, sebagaimana dikutip David (2011:26) menjelaskan perbedaan antara perencanaan jangka panjang (*long range planning*) dengan perencanaan strategis. Perencanaan jangka panjang didasarkan pada ekstrapolasi kecenderungan masa lalu sedangkan perencanaan strategis memerlukan pencermatan / penilaian perubahan lingkungan internal dan eksternal. Dengan demikian, perencanaan strategis dapat juga dikatakan sebagai suatu sistem dan cara berpikir terbuka yang senantiasa mengakomodasi perubahan lingkungan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa perencanaan strategis merupakan suatu proses penyusunan strategi, rencana, dan kebijakan yang akan digunakan untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Bryson (2016 :55), proses perencanaan strategis dapat ditempuh dalam delapan (8) tahapan, yaitu :

1. Memprakarsai dan menyepakai suatu proses perencanaan strategis
2. Mengidentifikasi mandat organisasi
3. Memperjelas misi dan menilai organisasi
4. Menilai lingkungan eksternal : peluang dan ancaman
5. Menilai lingkungan internal : kekuatan dan kelemahan
6. Mengidentifikasi isu strategis yang dihadapi organisasi
7. Merumuskan strategi untuk mengelola isu-isu
8. Menciptakan visi organisasi yang efektif bagi masa depan.

Idealnya, ke delapan langkah tersebut harus mengarah kepada tindakan, hasil, dan evaluasi. Dengan kata lain, tindakan, hasil dan penelitian evaluatif harus menunggu hingga akhir, tetapi harus menjadi bagian yang menyatu dari proses terus menerus.

Adapun teori utama yang digunakan sebagai acuan adalah konsep perencanaan strategis yang dikemukakan oleh Bryson dengan tidak mengesampingkan pendapat-pendapat lain yang relevan dengan kajian ini.

Dipilihnya teori Bryson ini didasarkan pada pertimbangan bahwa teorinya diperuntukkan bagi organisasi sosial / organisasi non profit / instansi pemerintah.

Selain itu, kajian Bryson juga mempersiapkan langkah strategis untuk instansi pemerintah serta memberikan tahapan sederhana dan jelas untuk mulai mempelajari dan mempertimbangkan lingkungan eksternal organisasi.

Sesuai dengan delapan langkah diatas, perencanaan strategis merupakan hasil kerja kolektif. Akan tetapi, mengingat bahwa penelitian ini merupakan hasil kerja individu, maka ke delapan tahap tersebut tidak akan dilakukan analisis seluruhnya, melainkan hanya beberapa tahap saja antara lain :

1. Identifikasi Misi dan Mandat Organisasi.

Mandat organisasi adalah apa yang telah ditetapkan dalam legislasi atau undang-undang yang menjadi dasar yuridis bagi keberadaan organisasi publik.

Dalam perencanaan strategis, pemahaman terhadap mandat merupakan hal yang sangat penting agar keputusan yang dibuat tidak menyimpang dari mandat.

Sedangkan misi merupakan pernyataan tentang tujuan organisasi yang akan diwujudkan dalam bentuk program atau pelayanan yang diberikan. Misi digunakan untuk mengetahui alasan dibentuknya suatu organisasi serta tujuan yang ingin diwujudkan dengan dibentuknya organisasi tersebut. Sebelum sebuah organisasi





dapat mengidentifikasi misi beserta nilai-nilainya, perencana harus mengetahui dengan jelas terkait apa yang perlu dilakukan dan tidak dilakukan oleh otoritas eksternal. Terdapat dua hal kunci dalam mengidentifikasi sebuah organisasi, dua hal kunci tersebut adalah identifikasi mandat dan klarifikasi dan nilai. Secara bersamaan mandat, misi, dan nilai memberikan pembenaran sosial bagi keberadaan organisasi

a) Identifikasi Mandat

(Bryson, 2016:111) Terdapat dua manfaat potensial dari langkah identifikasi mandat. Pertama, kejelasan mengenai apa yang dimandatkan akan meningkatkan kemungkinan bahwa mandat itu akan benar-benar dijalankan. Dari beberapa penelitian menunjukkan bahwa salah satu determinan penting dari tercapainya sasaran yaitu mampu terdeskripsinya sasaran itu sendiri. Semakin fokus sasaran itu, maka semakin sasaran tersebut dapat dicapai. Kedua, kemungkinan untuk mengembangkan misi yang tidak terbatas pada mandat tertinggi. Artinya setiap individu didalam organisasi harus dapat mengamati tujuan potensial tindakan organisasi dengan cara mengetahui apa yang secara eksplisit tidak dilarang. Adapaun proses yang menjadi panduan dalam langkah identifikasi mandat Bryson (2016:111) membaginya dalam 3 (tiga) langkah:

1. Terdapat individu yang mengumpulkan mandat formal dan informal yang dihadapi organisasi
2. Meninjau kembali mandat tersebut untuk memperjelas apa yang diperlukan dan apa yang dibolehkan



3. Selalu mengingatkan anggota dalam organisasi mengenai apa yang diperlukan organisasi, sebab dapat dijadikan acuan kesesuaian metode dengan mandatnya.

b) Klarifikasi Misi dan Nilai

Manfaat mengenai adanya kejelasan nilai dan misi dalam organisasi adalah klarifikasi tujuan organisasi. Dengan adanya tujuan yang jelas dapat menciptakan landasan untuk memasukan tujuan kedalam struktur dan sisitem termasuk sistem alokasi sumberdaya. Selain itu, dengan adanya kejelasan tujuan/ misi pemempin dalam organisasi dapat menciptakan konflik internal dimana konflik internal tersebut baik untuk tumbuhkembangnya organisasi. Kejelasan misi dan tujuan memberikan landasan berharga untuk mengarahkan konflik secara produktif dan memahami aturan-aturan mana yang membantu tugas tersebut dan mana yang harus diubah (Bryson, 2016:114). Adapun terjadinya kesepakatan dan keselarasan mengenai tujuan organisasi akan lebih memungkinkan organisasi tersebut untuk mendekati pemecahan konflik dengan urutan yang lebih efektif yaitu : Menyepakati tujuan, mengenali masalah, dan menggali serta menyepakati solusi. Semakin luas solusi yang diterima akan semakin memajukan misi tersebut.

Analisis *stakeholder* merupakan suatu pendahuluan yang berharga bagi pernyataan misi, analisis SWOT, dan strategi yang efektif (Bryson, 2016 :116). Analisis tersebut sangat penting karena kunci keberhasilan dalam sektor publik untuk permasalahan misi dan nilai organisasi juga meliputi sektor swasta. Apabila sebuah organisasi tidak mengetahui siapa *stakeholdernya* akan berdampak kepada kebingungan organisasi dalam menentukan kriteria organisasi tersebut



## 2. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Tahap selanjutnya adalah melakukan analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal. Dengan melakukan analisis ini, maka suatu organisasi akan dapat menyusun strategi yang sesuai dengan kondisi lingkungannya.

### 1. Analisis lingkungan internal

Analisis terhadap lingkungan internal berguna untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan serta aspek-aspek yang membantu atau merintangi pencapaian misi dan mandat organisasi. Analisis lingkungan internal dapat dilakukan terhadap hal-hal berikut ini :

#### 1) Sumber daya manusia

Sumber daya organisasi secara garis besar dapat dibedakan kedalam dua kelompok, yaitu sumber daya manusia (*human resources*) dan sumber daya non manusia (*non human resources*). Sumber daya manusia meliputi semua orang yang berstatus sebagai anggota dalam organisasi yang masing-masing memiliki peran dan fungsi. Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi yang melekat keberadaannya pada seseorang yang meliputi potensi fisik dan non fisik (Sulistiyani dan Rosidah, 2003 :9). Sumber daya non manusia terdiri atas sumber daya alam (*natural resources*), modal, mesin, teknologi, material, dll. Pada prinsipnya, SDM adalah satu-satunya sumber daya yang sangat menentukan keberlangsungan suatu organisasi. SDM dapat dilihat dari dua aspek, yaitu aspek kualitas dan aspek kuantitas. Aspek kualitas mencakup kemampuan fisik maupun non fisik (kecerdasan, mental, skill, pendidikan dan pengalaman). Sedangkan aspek kuantitas mencakup jumlah SDM yang tersedia (Hasibuan, 200:3). Kuantitas SDM dapat



dilihat dari seberapa besar jumlah personel, sedangkan kualitas SDM dilihat dari aspek fisik (kualitas fisik) dan aspek non fisik (kualitas non fisik). Kuantitas SDM dilihat dari seberapa besar jumlah personel, sedangkan kualitas SDM dilihat dari aspek fisik (kualitas fisik) dan aspek non fisik (kekuatan non fisik). Kesimpulannya jumlah SDM yang memadai dan berkualitas akan sangat menentukan aktivitas atau kinerja organisasi.

## 2) Sumber dana/dukungan anggaran

Anggaran merupakan alat untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Keban (dalam Fathonah, 2002 :40) menyatakan bahwa kajian terhadap aspek anggaran adalah dengan melihat sejauh mana ketersediaan anggaran dalam mendukung tugas dan fungsi organisasi sekaligus bagaimana pemanfaatannya secara efisien. Ketersediaan dana bagi suatu organisasi merupakan salah satu syarat mutlak bagi kelancaran aktivitas organisasi.

## 3) Sarana dan Prasarana

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (1989: 880), sarana berarti segala sesuatu yang dapat dipakai sebagai alat atau media dalam mencapai tujuan. Sarana atau fasilitas memegang peranan yang sangat penting dalam suatu organisasi guna mendukung dan memperlancar seluruh aktivitas organisasi. Tanpa ketersediaan sarana dan prasarana dalam jumlah dan kualitas yang memadai, akan sulit bagi suatu organisasi untuk mencapai tujuannya.

## 2. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis yang kedua dilakukan terhadap lingkungan eksternal organisasi. Lingkungan ini dapat berupa peluang yang dimiliki oleh organisasi dan ancaman

yang harus dihadapi oleh organisasi. Analisis ini meliputi identifikasi terhadap kecenderungan perkembangan faktor politik, ekonomi, sosial dan teknologi serta pengaruh dari kolaborator dan kompetitor.

1) Aspek Politik

Menurut Salusu (1996 :321), dalam implementasi manajemen strategis, aspek politik yang perlu diperhatikan adalah perubahan peraturan perundang- undangan terutama yang berkaitan dengan ruang lingkup dan misi organisasi, dengan perhatian tidak hanya pada dimensi lokal tetapi juga tingkat nasional bahkan politik global. Perubahan situasi politik yang terjadi di suatu wilayah tentu akan berpengaruh terhadap kelangsungan organisasi yang ada di wilayah tersebut. Untuk itu, perhatian terhadap situasi politik yang sedang terjadi mutlak diperlukan guna menyesuaikan kegiatan dan kebijakan organisasi dengan perkembangan politik yang ada.

2) Aspek Ekonomi

Salah satu aspek eksternal yang harus diperhatikan adalah kecenderungan aspek ekonomi yang berkaitan dengan sifat-sifat dan arah sistem ekonomi tempat suatu organisasi beroperasi. Sedangkan menurut Siagian (2006:65), aspek ekonomi berkaitan dengan kecenderungan atau perkembangan ekonomi dalam lingkungan dimana organisasi itu berada. Tanpa memasuki kajian ekonomi secara mendalam, akan sulit untuk mengembangkan strategi yang akan dipilih.

3) Aspek Sosial

Menurut Siagian (2000 :73), faktor sosial yang perlu diperhatikan adalah keyakinan, sistem nilai dan gaya hidup masyarakat. Sedangkan Todaro





(2004) mengatakan bahwa faktor sosial yang penting adalah keragaman suku, ras, agama, pertumbuhan penduduk dan tingkat pendidikan masyarakat. Aspek sosial dalam masyarakat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap jalannya organisasi sehingga harus disadari dalam setiap pengambilan keputusan. Aspek sosial dalam hal ini berkaitan dengan tingkat pendidikan masyarakat dan pengaruh keberadaan perguruan tinggi sebagai mitra organisasi.

#### 4) Aspek Teknologi

Perarce dan Robinson (1997 :99) menyatakan bahwa organisasi harus mencermati perkembangan teknologi untuk menghindari kekurangan dan mendorong motivasi. Adaptasi teknologi akan membuka kemungkinan terciptanya produk baru maupun memperbaiki prosedur pelayanan.

Aspek teknologi merupakan salah satu aspek yang berpengaruh penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Teknologi dalam hal ini meliputi perkembangan sistem komunikasi yang mampu diakses oleh pemerintah daerah, jaringan jalan, sarana transportasi, dan perkembangan teknologi (komputerisasi) dan penggunaannya untuk menunjang perumusan kebijakan atau strategi yang baik.

#### 3. Merumuskan strategi untuk mengelola isu-isu

Strategi dapat dipandang sebagai sebuah pola tujuan, kebijakan, program, tindakan, keputusan, atau alokasi sumberdaya yang mendefinisikan bagaimana organisasi itu. Apa yang dilakukan organisasi, dan mengapa organisasi tersebut mengerjakannya. Maka dari itu, strategi merupakan perluasan misi untuk menjembatani organisasi dan lingkungannya (Bryson, 2016:189). Strategi dikembangkan untuk mengatasi isu-isu strategis yang diambil, selanjutnya strategi

digunakan untuk mencapai visi tersebut. Bryson mengamati bahwa setiap inovasi strategi selalu mengalami kegagalan di pertengahan karena memang seharusnya begitu. Menurutnya setiap inovasi strategi yang tidak pernah dicoba sebelumnya (setidaknya oleh organisasi), dan keberhasilan bisa ditentukan hanya setelah inovasi tersebut diimplementasikan. Definisi strategi yang luas ini digunakan untuk membantu memastikan bahwa perubahan strategi (semacam inovasi), walaupun mungkin strategi itu gagal pada mulanya merupakan keberhasilan pada akhirnya.

Adapun strategi juga bervariasi sesuai kerangka tingkat dan waktu. Empat tingkat dasar meliputi (Bryson, 2016:190) :

1. Strategi besar bagi organisasi secara keseluruhan
2. Strategi unit perencanaan publik strategis (SPPU) atau unit perencanaan nirlaba strategis (SNPPU).
3. Strategi program/pelayanan
4. Strategi fungsional (seperti keuangan, penempatan staff, fasilitas usaha dan usaha pendapatan).

Strategi dapat dikategorikan jangka panjang atau jangka pendek. Definisi strategi berbeda dengan taktik. Taktik merupakan tindakan dan reaksi jangka pendek yang digunakan untuk menjawab sasaran secara terbatas. Sedangkan strategi merupakan landasan berkelanjutan untuk mengurutkan sasaran guna tujuan yang dipahami secara luas.

Oleh karena itu, tujuan langkah pengembangan strategi adalah menciptakan strategi yang secara efektif menghubungkan organisasi dan bagian pentingnya dengan lingkungan eksternal. Pada umumnya strategi tersebut akan dikembangkan sebagai respon terhadap isu-isu strategis, namun kadangkala strategi dikembangkan untuk mencapai sasaran atau visi pembangunan. Dalam proses pengembangan strategi perencanaan diharuskan mampu menjawab 5 (lima) pertanyaan mengenai masing-masing isu strategis. Pertanyaan tersebut sedikit



diubah tergantung pada apakah isu strategis, sasaran, atau pendekatan visi keberhasilan digunakan. Adapun pertanyaan tersebut adalah :

1. Alternatif praktis, “impian”, atau visi apakah yang dapat kita lakukan untuk menyelesaikan isu strategis?
2. Apa hambatannya bagi perwujudan alternatif strategi guna mencapai “impian” / visi tersebut?
3. Usulan pertama untuk menemukan alternatif strategi tersebut atau hanya untuk mengatasi hambatan perwujudannya?
4. Tindakan apa yang harus dilakukan pada tahun pertama usulan utama tersebut ditetapkan dan bagaimana untuk tahun selanjutnya?
5. Langkah khusus apa yang harus dilakukan dalam waktu enam bulan pertama, untuk mengimplementasikan usulan utama dan siapa yang akan bertanggungjawab?

Adapun proses tersebut biasanya dimulai dari meminta perencana strategis untuk membayangkan alternatif besar untuk menanggulangi isu khusus. Kemudian tiba pada langkah selanjutnya yaitu menghitung hambatan yang akan dihadapi.

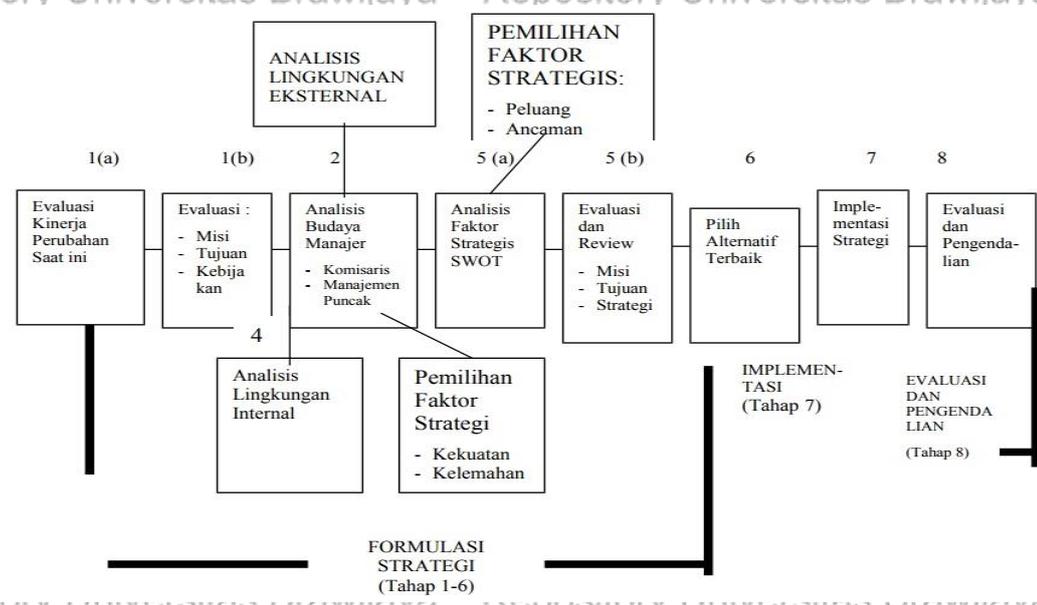
Pendataan pada titik ini akan membantu memastikan bahwa kesulitan implementasi ditanggulangi secara langsung dan bukan berliku liku.

Tahap terakhir dalam mengelola isu guna mengembangkan strategi adalah memformulasikan keputusan yang diambil. Keputusan tersebut didasarkan atas justifikasi yang dibuat secara kualitatif maupun kuantitatif, terstruktur maupun tidak terstruktur, dan dengan menggunakan model terancangih maupun tradisional.

Keputusan strategi yang berbobot adalah ketika keputusan tersebut dapat dibuktikan oleh waktu artinya, keputusan yang diambil akan benar-benar terjadi setelah periode tertentu.

Rangkuti (2008 :18) menggunakan konsep analisis SWOT sebagai alat formulasi strategi.

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi. Analisis tersebut didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strenght*), dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*), dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategi selalu berkaitan dengan misi, tujuan, dan sasaran organisasi. Dengan demikian perencanaan strategis harus mampu menganalisis faktor faktor strategis organisasi (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Analisis tersebut disebut dengan analisis situasi dan model yang digunakan paling populer adalah analisis SWOT



Gambar 2.1 Proses Pengambilan Keputusan Stretegis

Sumber : Rangkuti (2008 :18)

Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa perencanaan strategis adalah proses penyusunan dan perumusan dalam rangka pengambilan keputusan yang akan dilaksanakan untuk periode waktu yang telah ditentukan dengan menerapkan prinsip-prinsip antisipatif dari kondisi lingkungan strategis' gunan memelihara eksistensi organisasi secara berkelanjutan. Perencanaan strategis banyak digunakan untuk organisasi publik maupun swasta karena didalamnya

memuat visi yang menjelaskan mengapa organisasi itu ada, misi yang menggambarkan aktivitas bagaimana visi itu tercapai, serta tujuan dan sasaran yang menjadi pedoman orientasi organisasi dalam jangka waktu tertentu.

#### 1.4.3 Proses Perencanaan Strategi

Menurut pendapat Tjokroamidjojo (1995:87) proses dalam perencanaan sebagai berikut :

a. Penyusunan rencana terdiri dari unsur-unsur :

1. Tinjauan keadaan, merupakan kegiatan berupa tinjauan sebelum memulai suatu rencana atau tindakan terhadap pelaksanaan rencana sebelumnya.
2. *Forcasting* (peramalan), merupakan perkiraan keadaan di masa yang akan datang
3. Penetapan tujuan dan pemilihan cara-cara pencapaian tujuan tersebut
4. Identifikasi kebijaksanaan atau kegiatan usaha yang perlu dilakukan dalam rencana. Suatu kebijakan mungkin perlu didukung oleh program-program pembangunan, agar lebih operasional rencana kegiatan ini perlu dilakukan berdasarkan pemilihan alternative yang paling baik, dalam hal ini berdasarkan skala prioritas
5. Persetujuan rencana, merupakan proses pengambilan keputusan yang mungkin bertingkat-tingkat, dari putusan bidang teknis kemudian memasuki wilayah proses politik.

b. Penyusunan program rencana, merupakan tahap perumusan yang lebih terperinci mengenai tujuan atau sasaran, suatu perincian jadwal kegiatan, jumlah dan jadwal pembiayaan serta penentuan lembaga mana yang akan melakukan program pembangunan.

c. Pelaksanaan rencana, dalam proses pelaksanaan rencana perlu mempertimbangkan kegiatan-kegiatan pemeliharaan. Kebijakan perlu diikuti implikasi pelaksanaannya, bahkan secara terus menerus perlu disesuaikan.

d. Pengawasan, di dalam tahap ini yang menjadi tujuan dari proses *controlling* adalah supaya implementasi perencanaan berjalan seperti dengan *planning* awal

e. Evaluasi, proses evaluasi adalah proses yang mendukung proses perencanaan sebab evaluasi mengenai sesuatu yang menggambarkan perencanaan paling awal sebelum perencanaan tersebut dibuat. Sehingga dengan evaluasi bisa dilaksanakan pembenaran untuk perencanaan selanjutnya dan menyesuaikan untuk perencanaan itu sendiri.



Sedangkan menurut Wahyudi (2006:64) proses dalam merumuskan rencana strategis pendekatan yang dapat dilakukan seperti yang diuraikan dibawah ini :

1. Tahap politis, pemilihan langsung Kepala Daerah akan menghasilkan rencana pembangunan hasil proses politik khususnya penjabaran visi dan misi RPJM
2. Tahap teknokratik, perencanaan yang dilakukan oleh perencana, atau institusi dan individu atau kelompok dalam unit organisasi yang secara fungsional melakukan perencanaan khususnya dalam penetapan peran, fungsi dan kompetensi institusi perencana.
3. Tahap partisipatif, proses yang dilakukan perencana yang mengikutsertakan masyarakat melalui kegiatan musyawarah perencanaan pembangunan (Musrenbang)
4. Tahap *Bottom-up* dan *Top Down*, proses perencanaan yang berlangsung dari bawah keatas atau dari atas kebawah yang makasudnya dalam hal ini adalah hirarki pemerintah

#### 1.4.4 Tahapan Penyusunan Strategi Pengembangan Ekonomi Lokal

Dalam menyusun sebuah pertumbuhan ekonomi diperlukan sebuah strategi peningkatan berbasis ekonomi lokal, seperti yang telah dilakukan oleh negara maju bebrbasis potensi lokal (Irawan, et.al, 2007:149). Maka dari itu untuk mewujudkan pertumbuhan ekonomi tersebut. (Menurut Suparmoko (2002:99) dalam mempersiapkan strategi pengembangan ekonomi lokal, langkah-langkah yang dapat ditempuh adalah :

- a. Mengidentifikasi sektor mana saja yang mempunyai potensi ekonomi lokal dan dapat dikembangkan
- b. Mengidentifikasi sektor-sektor yang potensinya rendah untuk dikembangkan dan mencari faktor yang menyebabkan rendahnya potensi sektor tersebut
- c. Mengidentifikasi faktor-faktor produksi yang ada termasuk sumberdaya manusia yang akan mendukung perkembangan setiap sektor
- d. Menganalisis dengan menggunakan model pembobotan terhadap variabel kekuatan dan kelemahan untuk setiap sektor dan subsektor, maka akan ditemukan sektor yang memiliki potensi ekonomi paling kuat dan selanjutnya akan dikembangkan di daerah yang bersangkutan
- e. Menentukan strategi yang akan ditempuh untuk pengembangan sektor potensi ekonomi paling kuat dan akan menarik sektor-sektor lain untuk tumbuh dan berkembang.

Maka dari itu potensi ekonomi lokal memiliki peran penting pertumbuhan ekonomi sehingga peningkatan kesejahteraan nasional dapat terwujud. Namun pertumbuhan tersebut memiliki tahapan-tahapan tersendiri seperti yang telah dipaparkan sebelumnya. Dampak dari tahapan penyusunan strategi dapat menciptakan suatu pertumbuhan ekonomi yang merata.

### 1.5 Quadruple Helix

Konsep *Quadruple Helix* merupakan pengembangan *Triple Helix* dengan mengintegrasikan *civil society* serta mengintegrasikan inovasi dan pengetahuan (Mulyana, 2014:8). *Quadruple Helix Innovation Theory* merupakan kolaborasi empat sektor yaitu: *government, business, academia dan civil society* yang berperan mendorong tumbuhnya inovasi. Penentu keberhasilan usaha kecil adalah faktor struktural dalam memenuhi keuntungan dan lokasi serta keunikan usaha. *Intellectuals* merupakan penggerak kreativitas, inovasi dan teknologi bagi industri kreatif. Manfaat dari adanya pola komunikasi *Quadruple helix* dalam pemberdayaan masyarakat dijelaskan oleh Mulyana (2014) dalam penelitiannya yang berjudul Peningkatan Kapabilitas Inovasi, Keunggulan Bersaing dan Kinerja melalui Pendekatan *Quadruple Helix* yang pada intinya masing-masing aktor memiliki kegunaan dan manfaat dalam pemberdayaan industry kreatif. Dan berikut pemaparan teori tersebut :

#### 1. Manfaat Adanya Peran Pemerintah

Peran pemerintah (*government*) adalah sebagai lembaga yang memiliki otoritas pengembangan industri kreatif, baik oleh pemerintah pusat maupun daerah, serta keterkaitan dalam substansi maupun keterkaitan administrasi. Sinergi antar departemen dan badan di pemerintah pusat, sinergi antara pemerintah pusat dan daerah sangat di perlukan untuk





mencapai visi, misi dan sasaran pengembangan industri kreatif.

Pemerintah (*government*) sebagai bagian dari *Quadruple Helix* merupakan suatu bidang yang dapat menggerakkan masyarakat untuk meningkatkan kreativitas, ide-ide dan keterampilan (Mulyana, 2014:9). Interaksi *human capitals, organizational capital dan social capital*, telah menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan inovasi.

### 2. Manfaat Adanya Peran Bisnis

Sektor Bisnis berpengaruh signifikan terhadap kreativitas. Menurut Mulyana (2014:12) peran sector bisnis sebagai pelaku usaha, investor, pencipta teknologi dan konsumen pada industry kreatif dan mendukung keberlangsungan industry kreatif. Sector bisnis menjadi creator dalam produk dan jasa, mencari pasar yang dapat menyerap produk dan jasa yang dihasilkan, serta dapat menciptakan lapangan pekerjaan industry kreatif maupun pendukung lainnya. Bisnis, adalah suatu entitas organisasi yang dikenal secara legal, dan sengaja dibuat untuk menghasilkan barang atau jasa kepada konsumen, biasanya dimiliki oleh pihak swasta dan berorientasi pada keuntungan. Bisnis ini juga memiliki Hak atas Kekayaan Intelektual, yang dilindungi oleh undang-undang.

### 3. Manfaat Adanya Peran Intelektual/ Akademisi

Peran perguruan tinggi (*intellectual*) perlu diakui sebagai komponen transfer kreativitas dan teknologi. *Intellectual capital* mampu meningkatkan kapabilitas inovasi. Universitas memiliki peran penting dalam inovasi setara dengan industri dan pemerintah dalam masyarakat. Akademisi memainkan peran kunci dalam pengembangan inovasi dan teknologi yang akan ditransfer pada pihak pelaku bisnis industri kreatif.



Perguruan Tinggi (intellectual) sebagai pendorong yang signifikan dalam mentransfer pengetahuan dan teknologi serta modal intelektual bagi pembentukan usaha baru yang komersial.

4. Manfaat Adanya Peran *Civil Society / Community*

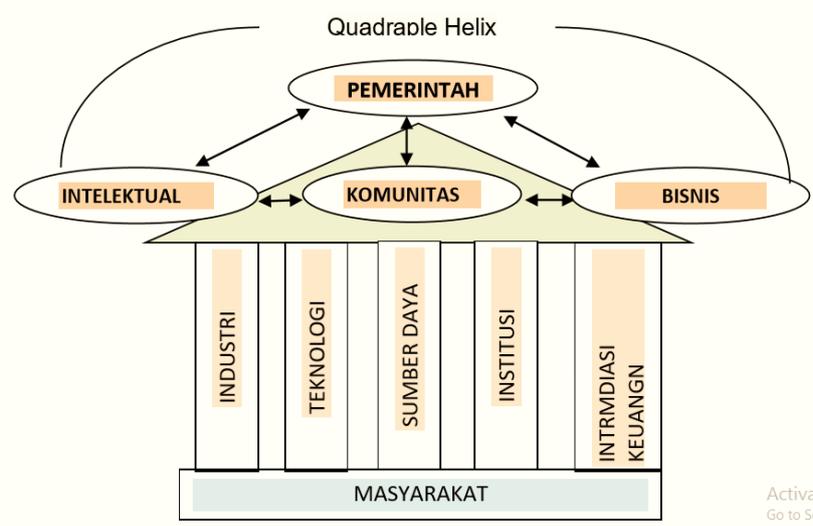
*Civil Society* sebagai pihak pemakai barang dan jasa atau *output* ekonomi secara keseluruhan dapat merubah prilakunya dinamis dan sewaktu waktu hal tersebut akan mendorong dirinya kreatif untuk menciptakan sesuatu yang baru dan bernilai guna (Mulyana). *Civil Society* memiliki peran besar dalam pengembangan industry kreatif industry kerajinan, yaitu menjadi media komunikasi produk yang dihasilkan pelaku usaha, serta menjadi penggerak dan actor dalam membudayaka pemakaian produk yang dihasilkan pelaku usaha dan menjadikan konsumen potensial dan bangga terhadap produk dalam negeri.

*Quadruple helix model* merupakan kerangka kerja teori pertama yang mengintegrasikan investasi publik yang relevan dan pentingnya kelengkapan antara perbedaan ekonomi, investasi yang mahal dan kebijakan untuk mencapai keseimbangan pertumbuhan ekonomi (Mulyana). *Intellectuals, government, business dan civil socety* mengakui bahwa inovasi yang dilakukan warga yang kreatif dapat mendukung keberhasilan negara. Pemerintah memiliki peran penting dalam transfer pengetahuan, teknologi dan inovasi serta pendampingan untuk pengembangan industri kreatif (Dewi, 2009:7). Peran bisnis/perusahaan adalah sebagai entitas organisasi yang diciptakan untuk menyediakan barang atau jasa bagi konsumen. Bisnis umumnya dimiliki swasta yang dibentuk untuk

menghasilkan keuntungan dan meningkatkan kemakmuran bagi pemiliknya, serta dapat terbentuk melalui kepemilikan tunggal, kemitraan, korporasi dan koperasi.

Dinamika sosial dan inovasi di daerah-daerah perkotaan dalam kosep *Quadruple Helix* telah menghasilkan model dan pola komunikasi pada hal ini pemberdayaan masyarakat adalah pondasinya dan Pemerintah adalah actor utama yang dibantu oleh Bisnis, Komunitas, dan Intelektual (Akil, 2014 :411).

Industri kreatif sebagai industry dengan basis *Human Capital*, pada tahap memformulasikan strategi yang dipilih dibutuhkan kerangka model komunikasi *Quadruple Helix* untuk menciptakan pola interaksi yang baik. Pada hal ini kerangka komunikasi *Quadruple Helix* dapat memberi jalan dan mempromosikan industry kreatif.



**Gambar 2.2 Pola Komunikasi Pengembangan Industri Kreatif**

Sumber: Akil (2014 :412)

Menurut Akil (2014 :413) dalam pola komunikasi quadruple helix juga terdapat terdapat lima pilar yang menungga tujuan utama yaitu pemberdayaan industry kreatif. Lima pilar tersebut adalah :



#### 1. Industri

Industri adalah bagian dari kegiatan masyarakat yang menghasilkan produk, distribusi dan konsumsi barang dan jasa.

#### 2. Teknologi

Teknologi adalah sebuah keberadaan yang hadir dalam pola komunikasi tersebut baik material maupun non-material yang merupakan aplikasi penciptaan dari proses mental atau fisik tertentu. Dengan kata lain teknologi tidak hanya mesin atau alat bantu, namun juga termasuk metode atau cara yang membentuk atau mengubah budaya, sehingga teknologi ini menghasilkan suatu karya.

#### 3. Sumberdaya

Sumberdaya yang dimaksud di sini adalah input yang dibutuhkan dalam proses penciptaan nilai tambah, diantaranya adalah sumberdaya alam.

#### 4. Institusi

Institusi adalah tatanan sosial, diantaranya adalah adat istiadat, kebiasaan, norma, hukum yang berlaku. Kesemuanya ini lebih bersifat informal, dan memegang kuat budaya ketimuran

#### 5. Intermediasi Keuangan

adalah lembaga yang memediasi dan menyalurkan dana kepada pelaku industri kreatif yang membutuhkan baik dalam bentuk modal maupun dalam bentuk kredit seperti PLUT, KKMB, BDSP dan BTC serta Lembaga Pusat Inovasi Daerah.

Berdasarkan paparan diatas dapat disimpulkan bahwa proses *quadruple*

*helix innovation* diarahkan pada sisi produksi, sektor teknologi tinggi, pengembangan sumberdaya, pembukaan akses modal dan mengintegrasikan antara Pemerintah, Sektor Bisnis, civitas akademika serta peran *civil society*.

*Quadruple Helix Innovation Theory* bertujuan memberi perhatian pada mekanisme

inovasi, pertumbuhan ekonomi dan produktivitas maupun teknologi. *Civil society*

memainkan peran penting sebagai pendukung pasar ramah lingkungan melalui

perubahan gaya hidup, perilaku konsumsi, partisipasi dalam pengaturan

kelembagaan yang memacu inovasi sosial dan kelembagaan, kekuatan hubungan

pelaku bisnis di industri kreatif akan menciptakan kreativitas dan inovasi melalui

komunitas dan *supply chain*.

## 1.6 Usaha Mikro Kecil dan Menengah

### 1.6.1 Pengertian UMKM

Pengertian UMKM menurut konsensus dari (*German Agency For Technical Cooperation*, 2002 dalam Bank Indonesia, 2010:9) terdapat dua tujuan mengenai definisi yang jelas mengenai UMKM yaitu untuk tujuan administratif dan pengaturan serta tujuan yang berkaitan dengan pembinaan. Tujuan pertama berkaitan dengan ketentuan mengharuskan suatu perusahaan memenuhi kewajibannya, seperti membayar pajak, serta mematuhi ketentuan ketenagakerjaan dan hak pekerja lainnya. Sedangkan tujuan kedua lebih pada pembuatan kebijakan yang terarah seperti upaya pembinaan, peningkatan kemampuan serta kebijakan pembiayaan UMKM (Bank Indonesia, 2014)

Adapun pengertian UMKM menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 adalah sebagai berikut:

“UMKM merupakan usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini. Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang ini. Usaha menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perseorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak 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.”

Anoraga, dan Sudantoko (2002:242) mengartikan bahwa Usaha Mikro Kecil Menengah mengacu pada dua konsep yaitu aspek perusahaan dan aspek pengusaha. Aspek perusahaan akan melakukan aktifitas usaha yang produktif, mengkombinasikan faktor-faktor produksi untuk menghasilkan barang dan jasa,



memasarkan dan mencetak keuntungan. Sedangkan aspek pengusaha yaitu orang dibalik usaha/ perusahaan yang biasanya adalah pemilik, pengelola sekaligus administrator dalam perusahaannya.

UMKM dapat diklasifikasikan menjadi tiga bagian. Adapun kriterianya sebagai berikut:

**Tabel 2.2 Klasifikasi UMKM**

No	URAIAN	KRITERIA	
		ASSET	OMZET
1	Usaha Mikro	Maks. 50 Juta	Maks. 300 juta
2	Usaha Kecil	>50 Juta-500 Juta	>300 Juta-2,5 Miliar
3	Usaha Menengah	>500 Juta - 10 Miliar	>2,5 Miliar – 50 Miliar

Sumber:www.depkop.go.id

Berdasarkan konsep dan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa UMKM merupakan usaha yang dikerjakan oleh rakyat yang telah diatur dalam undang-undang secara administratif dan pengelolannya. UMKM juga memiliki tujuan yaitu untuk menghasilkan barang dan jasa serta mencetak keuntungan. Namun UMKM tidak terlepas dari kewajiban untuk negara kaitannya dengan ketaatan membayar pajak dan mendapatkan hak dalam pembinaanya.

**2.6.2 Pemberdayaan UMKM**

Seperti yang diungkapkan oleh Theresia et.al (2014:94) bahwa pemberdayaan merupakan upaya untuk memandirikan suatu kelompok melalui perwujudan potensi kemampuan yang kelompok tersebut miliki. Pemberdayaan pada dasarnya adalah suatu cara dengan mana rakyat mampu menguasai (berkuasa atas) kehidupannya. Dan konsep pemberdayaan termasuk dalam pengembangan masyarakat terkait dengan konsep-konsep kemandirian, partisipasi, jaringan kerja, dan pemerataan. (Craig dan Mayo, 1995 dalam

Huraerah, 2008:82). Soetarso (2003) dalam Huraerah (2008:82-83) menjelaskan bahwa konsep pemberdayaan masyarakat pada hakikatnya memiliki dua pengertian yang saling berkaitan yaitu :

- a. Peningkatan kemampuan , motivasi dan peran semua unsur masyarakat agar dapat menjadi sumber utama untuk mendukung semua bentuk usaha kesejahteraan sosial.
- b. Pemanfaatan sumber daya masyarakat yang telah diberikan pemahaman dan pemberian informasi untuk ditingkatkan lagi kemampuan, motivasi, dan perannya.

Pengertian tentang pemberdayaan juga diungkapkan oleh Suhendra (2006) bahwa:

“Pemberdayaan masyarakat adalah sebuah konsep yang menkankan pada pembangunan ekonomi pada mulanya yang dikembangkan berdasarkan nilai-nilai masyarakat. Konsep ini mencerminkan paradigma baru yang menekankan pada peran serta masyarakat kesinambungan serta fokus pembangunan pada manusia. Dimana konsep pemberdayaan masyarakat sebagai salah satu alternatif pembangunan yang merubah paradigma pendekatan nasional.

Sedangkan berdasarkan Dewantoro (2001:157-158) konsep pemberdayaan khususnya di bidang UMKM selama ini difokuskan pada langkah-langkah struktural seperti retribusi permodalan usaha, deregulasi perizinan, dan sebagainya. Dewantoro (2001) juga menambahkan pemberdayaan ekonomi rakyat harus lebih komprehensif dan efektif, dan pembenahan di bidang UMKM seyogyanya juga menyentuh aspek kultural dalam hal ini adalah mentalitas dalam etos kerja.

Dengan demikian dari berbagai konsep mengenai pemberdayaan ekonomi rakyat dapat disimpulkan bahwa hal tersebut erat kaitnya dengan berbagai upaya untuk meningkatkan kinerja UMKM. UMKM dapat dikatakan sebagai ujung tombak bagi rakyat negeri ini untuk keluar dari krisis ekonomi. Oleh karena itu, pemberdayaan UMKM menjadi sesuatu yang sangat mendesak.



### 2.6.3 Proses Pemberdayaan UMKM

Pemberdayaan UMKM dilakukan dengan upaya pengembangan UMKM. (Khamarullah, 2014) menyebutkan bahwa, tahapan dalam pembangunan UMKM harus meliputi aspek-aspek berikut ini:

- a. Peningkatan akses kepada asset produktif, terutama modal, di samping teknologi, manajemen, dan segi lainnya.
- b. Pelatihan mengenai pengetahuan dan ketrampilan yang diperlukan untuk berusaha teramat penting. Namun, bersamaan juga perlu ditanamkan semangat jiwa wirausaha.
- c. Kelembagaan ekonomi dalam arti luas adalah pasar. Maka memperkuat pasar sangatlah penting, hal tersebut harus disertai dengan pengendalian agar proses berjalannya pasar tidak keluar dari apa yang diinginkan yang nantinya justru mengakibatkan kesenjangan. Untuk itu diperlukan intervensi-intervensi yang tepat dan tidak bertentangan dengan kaidah-kaidah yang mendasar dalam suatu ekonomi bebas, tetapi tetap menjamin terjadinya pemerataan sosial (*social equity*).
- d. Kemitraan usaha merupakan jalur yang penting dan strategis dan telah terbukti berhasil bagi pengembangan usaha ekonomi rakyat.

Sedangkan (Firmansyah, 2014:16) menyatakan beberapa aspek pemberdayaan Industri Kecil dan menengah antara lain:

- a. Peningkatan kemampuan finansial, yang dilakukan dengan pemberian modal sementara untuk menguatkan finansial bagi pengembangan usaha kecil.
- b. Pengembangan Pemasaran

Terdapat 2 cara dalam strategi pengembangan pemasaran, yaitu:

- 1) Meningkatkan akses usaha kecil kepada pasar, dengan cara menciptakan pola hubungan sub-kontrak beserta promosinya. Pola hubungan sub-kontrak akan menghubungkan usaha-usaha industri secara vertikal. Proses hubungan usaha-usaha industri secara vertikal bermanfaat bagi usaha kecil memperoleh jaminan pasar dan keberlanjutan produksi.
- 2) Proteksi pasar dilakukan dengan mengusahakan keberhasilan mengkonsumsi produk-produk yang dihasilkan oleh usaha kecil.
  - a. Pengembangan Sumber Daya Manusia dilakukan melalui pendidikan formal dan non formal. Sistem pendidikan formal meningkatkan keterkaitan pendidikan formal dengan pasar kerja. Keterkaitan antara pendidikan formal dan pasar kerja dapat diwujudkan dengan sistem permagangan pada pusat-pusat penelitian. Sedangkan peningkatan SDM melalui pendidikan non formal, dapat dilakukan dengan pembinaan terhadap industri kecil secara rutin dan berkelanjutan.



b. Strategi pengaturan dan pengendalian

- 1) Pengaturan perizinan, yaitu ada tiga jenis perizinan yang harus dipenuhi, yaitu izin tempat tempat usaha (kelayakan, lokasi serta dampak terhadap lingkungan), izin usaha industri serta izin perdagangan. Tidak semua usaha industri wajib melakukan perizinan. Misalnya, pada lokasi tertentu usaha kecil tidak wajib memiliki Surat Izin Tempat Usaha (SITU), tapi masih tetap harus memiliki Surat Izin Bebas Tempat Usaha (SIBTU) untuk usaha kecil yang terdeski di Lokasi Industri Usaha (LIU) serta surat tanda pendaftaran industri kecil untuk sentra-sentra produksi.
- 2) Fungsi kelembagaan sebagai pembina usaha kecil secara terpadu dan berjangka panjang. Proses pembinaan dilakukan dengan membuka peluang bagi pihak swasta maupun lembaga non pemerintah lainnya untuk terlibat. Keterlibatan pihak-pihak tersebut sebagai upaya untuk pengembangan usaha kecil secara bersama-sama.

Salah satu strategi untuk mewujudkan kemandirian dan ketangguhan ekonomi nasional adalah melalui pengembangan, pemantapan sikap, perilaku, dan pemberdayaan kewirausahaan. Karena dengan berkembangnya wirausaha-

wirausaha nasional akan menggerakkan roda perekonomian nasional serta memacu pertumbuhan ekonomi nasional (Anoraga, Sudantoko, 2002:148).

Pemberdayaan ekonomi rakyat sangat erat kaitannya dengan upaya untuk meningkatkan kinerja UMKM. UMKM dapat menjadi komoditas ekonomi rakyat dalam sebuah perekonomian nasional dan dapat sebagai solusi untuk keluar dari krisis ekonomi. Oleh karena itu, pemberdayaan UMKM menjadi sesuatu yang sangat mendesak (Dewantoro, 2001:157).

Pemberdayaan dan pengelolaan yang dilakukan di bawah Kementerian Koperasi dan UKM memiliki rencana strategis yang dijelaskan bahwa arah kebijakan yang dikeluarkan memiliki beberapa fokus yang berkaitan dengan UMKM, peningkatan iklim usaha yang kondusif, peningkatan akses terhadap sumber daya yang produktif, pengembangan produk dan pemasaran dan peningkatan daya saing SDM. Adapun perkembangan UMKM juga dibantu dalam

perkembangannya oleh Bank Indonesia yang salah satu kebijakannya adalah memiliki kebijakan bank yang salah satunya bertujuan untuk mengintermediasi dan membantu akses pendanaan UMKM. Kebijakan ini tertuang baik dari sisi penawaran maupun permintaan. (Bank Indonesia :2013).

Dalam memberdayakan UMKM faktor yang paling penting adalah aspek wirausaha menurut Anoraga, Sudantoko (2002:146) arti penting wirausaha dalam memberdayakan UMKM adalah dapat meningkatkan produktivitas kewirausahaan, meningkatkan pertumbuhan ekonomi, menciptakan teknologi baru, menciptakan produk dan jasa baru, mendorong inovasi, menciptakan pekerjaan, dan membantu organisasi bisnis yang besar.

Jadi pada dasarnya strategi pemberdayaan UMKM adalah strategi yang dijalankan oleh pemerintah daerah dan pelaku usaha harus terlibat didalamnya guna mencapai tujuan pemberdayaan. Namun untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan integrasi dan kemitraan untuk mendapatkan sumber dana dalam hal ini adalah Bank Indonesia. Hal ini sangat penting karena dampak dari integrasi akan meningkatkan produktifitas iklim usaha, sumber daya yang produktif, pengembangan produk, dan peningkatan daya saing pasar. Selain itu kemitraan dapat dimanfaatkan untuk mendapatkan sumber dana juga sangat penting dalam kesuksesan pemberdayaan UMKM. Pemanfaatan teknologi terkini juga akan membawa pengaruh dalam peningkatan hasil produksi dan persaingan global, namun kesiapan wawasan dari penggunaanya juga harus tetap diperhatikan.

Memberdayakan Usaha Masyarakat Kecil Menengah diperlukan integrasi antara pemerintah selaku pelaku kebijakan dan masyarakat sebagai pelaku usaha.

Dalam memberdayakan UMKM pelaku usaha juga perlu di berdayakan, karena pelaku usaha memiliki peran penting terhadap pemberdayaan UMKM.





#### 2.6.4 Dukungan dan Hambatan dalam Pemberdayaan UMKM

Menurut Khamarullah (2014:13) berdasarkan penelitiannya yang berjudul Strategi dan Dampak Pengembangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Berbasis Minapolitan (Studi pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Banyuwangi) terdapat faktor pendukung yang mendorong strategi pengembangan UMKM. Faktor pendukung tersebut adalah:

1. Masih besarnya potensi yang dapat dikembangkan untuk UMKM.
2. Adanya dukungan dari pemerintah baik dari pusat maupun pemerintah daerah berupa program-program bantuan dan pelatihan.
3. Adanya kemitraan dengan pihak swasta dalam yang tentunya dapat menekan biaya produksi.
4. Adanya peluang diversifikasi usaha melalui pengolahan hasil UMKM yang dapat meningkatkan nilai jual produk.

Sedangkan Faktor penghambatnya yaitu:

- a. Minimnya jumlah petugas dilapangan dalam melakukan survey data pelaku UMKM untuk diberikan pelatihan dan pembinaan.
- b. Terbatasnya akses kepada sumber permodalan khususnya dari instansi pemerintahan yang mengakibatkan UMKM sulit untuk dapat mengembangkan usahanya secara mandiri
- c. Masih lemahnya koordinasi antara pelaku UMKM dilapangan dengan pemerintah daerah yang memiliki wewenang dalam mengelola.
- d. Masih terbatasnya sarana dan prasarana seperti masih minimnya produksi UMKM yang belum mampu memenuhi kebutuhan operasional usaha yang jumlahnya terus bertambah.

Adapun faktor pendorong dan penghambat pemberdayaan UMKM lainnya diungkapkan oleh Firmansyah (2014:8) dalam penelitiannya yang berjudul Strategi Pemerintah Daerah Dalam Pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah Di Kabupaten Madiun (Studi pada Dinas Koperasi, Perindustrian, Perdagangan dan Pariwisata Kabupaten Madiun dan Sentra Industri Brem Desa Kaliabu Kecamatan Mejayan Kabupaten Madiun), dimana faktor pendukungnya yaitu:

- a. Kekhasan UMKM suatu daerah sudah terkenal di pasaran
- b. Dukungan fasilitasi kemitraan dari Dinas Koperasi, Perindustrian, Perdagangan dan Pariwisata dalam proses pemberdayaan.

Sedangkan faktor penghambat yaitu:

- a. Hambatan pada permodalan, yaitu para pengusaha UMKM kesulitan untuk mencari tambahan modal usahanya.
- b. Pengelolaan manajemen yang kurang, yaitu berupa keterbatasan pengetahuan informasi pasar, keterbatasan memperluas jaringan dan akuntansi pembukuan yang masih sederhana.

Faktor pendukung dan penghambat lainnya dalam pemberdayaan UMKM juga diungkapkan oleh (Wati, 2012:8) dalam penelitiannya yang berjudul Strategi Pengembangan Industri Pengolahan Apel Berbasis Ekonomi Lokal (Studi pada Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian dan Perdagangan Kota Batu), dimana faktor pendorongnya adalah sebagai berikut:

- a. Faktor pendukung internal yang berupa fungsi, visi dan misi dari Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian dan Perdagangan itu sendiri.
- b. Faktor pendukung internal yang berupa kondisi geografisnya, Kota Batu merupakan Kota Wisata yang banyak dikunjungi oleh wisatawan local dan mancanegara.

Sedangkan faktor penghambatnya yaitu:

- a. Keterbatasan tenaga ahli
- b. Keterbatasan tempat dalam pameran mengakibatkan tidak semua pelaku industri dapat mengikuti kegiatan pameran.

Selain itu faktor pendorong dan penghambat dalam pemberdayaan UMKM menurut Suprihadi (2007) dalam Irawan dan Putra (2007:165). Faktor pendorong



dan penghambat tersebut terjadi pada UMKM dari aspek pemasaran, permodalan, dan produksi dimana penjelasannya sebagai berikut:

- a. Aspek pemasaran, faktor yang mendorong pemberdayaan adalah luasnya cakupan pasar yang memungkinkan untuk meraih pangsa pasar dan keragaman sarana promosi yang dapat dipergunakan. Dan faktor penghambatnya adalah belum mampunya pelaku UMKM untuk meraih reputasi, rendahnya mutu produk yang ditawarkan, dan tidak efektifnya peran wiraniaga.
- b. Aspek permodalan, faktor yang menjadi pendorong adalah banyaknya bank atau lembaga permodalan yang berkenan untuk membiayai modal usaha. Sedangkan faktor penghambatnya yaitu lemahnya pelaku UMKM dalam mengelola keuangan.
- c. Aspek produksi, didukung oleh adanya persediaan fasilitas yang berupa sarana dan prasana yang memadai. Sedangkan faktor yang menghambat adalah lemahnya tenaga ahli dalam memproduksi.

Faktor penghambat dan pendorong diatas merupakan kesimpulan penulis dari beberapa faktor penghambat dan pendorong yang berasal dari beberapa teori yang dikemukakan diatas, sehingga ada beberapa teori yang dimasukan dalam kesimpulan. Beberapa teori yang dimasukan ke dalam kesimpulan tersebut karena merupakan hasil temuan dari penelitian di lapangan, sehingga hal tersebut belum tentu menjadi faktor penghambat dan pendorong dalam penelitian ini. Selain ketidaktentuan tersebut, hal ini karena faktor-faktor yang tidak dimasukan ke dalam kesimpulan tidak sesuai dengan judul penelitian ini, mengingat penelitian ini meneliti UMKM yang berlokasi di Kota Batu







### BAB III

## ANALISIS SETING SOSIAL

### 3.1 Gambaran Umum Kota Batu

Kota Batu atau yang biasa dikenal sebagai Kota Wisata Batu (KWB) memiliki potensi pariwisata yang sangat melimpah, sebab daerah ini berada pada dataran tinggi di area Malang raya. Selain itu, kota ini juga dijuluki sebagai Kota Agropolitan sebab pertanian yang tumbuh dan berkembang di daerah ini sangat pesat dan sistem usaha agribisnis mampu melayani, mendorong, dan menarik kegiatan pertanian untuk wilayah sekitar. Wilayah Kota Batu sendiri berada pada dataran tinggi yang terletak pada kaki dan lereng pegunungan yang menyebabkan daerah ini bersuhu sejuk serta asri. Kota Batu sebelumnya merupakan bagian dari Kabupaten Malang, yang kemudian ditetapkan menjadi kota administratif pada Tanggal 6 Maret 1993. Selanjutnya tepat pada tanggal 17 Oktober 2001, Kota Batu resmi berdiri sendiri sebagai kota otonom yang terpisah dari Kabupaten Malang. Saat ini Kota Batu berada pada masa transisi karena memiliki pemimpin baru yang terpilih dari proses Pemilahan Umum Kepala Daerah pada tahun 2017. Adapun Kepala daerah Kota Batu pada periode 2018-2022 dipimpin oleh Dra.Dewanti Rumpoko, M.Si sebagai Walikota dan H. Punjul Santoso, M.M sebagai Wakil Walikota.



### 3.1.1 Keadaan Geografis



Gambar 3.1 Peta Kota Batu

Sumber : Kota Batu Dalam Angka, 2017

Wilayah Kota Batu terletak pada ketinggian 700-1.700 m diatas permukaan laut dengan suhu udara rata-rata mencapai 12-19 derajat Celcius. Luas wilayah

Kota Batu adalah 19.908,72 hektar dan secara administrasi terdiri dari 3 (tiga)

Kecamatan yaitu:

1. Kecamatan Batu, luas wilayah : 4.545,81 Hektar
2. Kecamatan Junrejo, luas wilayah 2.565,02 Hektar
3. Kecamatan Bumiaji, luas wilayah 12.797,89 Hektar

Sedangkan secara administratif wilayah Kota Batu berbatasan dengan:

1. Sebelah Utara : Kabupaten Mojokerto dan Kabupaten Pasuruan
2. Sebelah Selatan : Kecamatan Wagir, Kabupaten Malang
3. Sebelah Barat : Kecamatan Pujon , Kabupaten Malang
4. Sebelah Timur : Kecamatan Karangploso dan Kecamatan Dau, Kabupaten Malang.

Kota Batu merupakan bagian dari wilayah Provinsi Jawa Timur, Indonesia. Kota ini terletak 15 km sebelah barat Kota Malang, berada di jalur Malang-Kediri dan Malang-Jombang. Kota Batu mempunyai peran yang sangat penting untuk menggerakkan roda perekonomian, khususnya dalam skala wilayah Malang Raya dan umumnya dalam skala wilayah Jawa Timur, yaitu sebagai sentra pariwisata Jawa Timur.

Wilayah Kota Batu merupakan kawasan pegunungan dan perbukitan dengan iklim yang sejuk. Potensi utama Kota Batu adalah pada sektor pariwisata dan sektor pertanian khususnya pertanian hortikultura. Fungsi kawasan kota Batu meliputi areal permukiman, perdagangan dan jasa, pergudangan, perindustrian, fasilitas umum, kawasan militer, kawasan wisata, areal pertanian, ruang terbuka hijau serta hutan. Adapun untuk penggunaan lahan di Kota Batu didominasi oleh lahan pertanian seluas 11.265,64 hektar dari luas keseluruhan lahan.

**3.1.2 Struktur Ekonomi**

Pada tahun 2016 kondisi perekonomian Kota Batu masih menunjukkan kestabilan seperti pada tahun-tahun sebelumnya. Jumlah wisatawan yang terus meningkat memberikan efek berganda bagi pertumbuhan sektor-sektor yang mendukung PDRB. Perkembangan ekonomi Kota Batu secara makro tergambar pada besaran PDRB Kota Batu yang mencapai 12.901,9 Milyar atas dasar harga



berlaku (ADHB) dan 9.750,91 Milyar atas dasar harga konstan (ADHK).

Pendukung utama PDRB ADHB Kota Batu tahun 2016 adalah sektor perdagangan besar yang mencapai 6.402,6 Milyar. Hal ini sejalan dengan kondisi Kota Batu sebagai Kota agrowisata dan agropolitan. Sebagai daerah tujuan wisata, *multiplier effect* yang ditimbulkan pariwisata terhadap besaran PDRB cukup besar.

Adapun pertumbuhan ekonomi di Kota Batu tahun 2016 mencapai 6,61 persen. Pertumbuhan ekonomi tersebut digerakan oleh 2 (dua) sektor yang berdampak sangat tinggi terhadap pertumbuhan ekonomi di Kota Batu yaitu sektor konstruksi mencapai 8,90 persen dan sektor penyediaan akomodasi dan makanan sebesar 8,98 persen. Sedangkan paling minim kontribusi dalam pertumbuhan ekonomi adalah sektor pertambangan hanya sebesar 2,8 persen.

**Tabel 3.1 Laju Pertumbuhan PDRB ADHK Kota Batu Menurut Lapangan Usaha, 2012-2016**

No	Sektor	2012	2013	2014	2015	2016
1	Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan	3,82	1,59	3,52	3,25	4,86
2	Pertambangan dan Penggalian	2,85	2,92	3,22	2,58	2,80
3	Industri Pengolahan	6,66	7,43	6,95	6,19	6,09
4	Pengadaan Listrik dan Gas	11,98	6,57	4,92	4,46	5,46
5	Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah, Limbah dan Daur Ulang	7,27	6,48	4,73	5,68	3,46
6	Konstruksi	11,29	11,20	11,31	10,1	8,90
7	Perdagangan Besar dan Eceran; Reparasi Mobil dan Sepeda Motor	9,11	9,12	6,51	7,17	6,80
8	Transportasi dan Pergudangan	8,32	8,77	9,04	8,18	6,50
9	Penyediaan Akomodasi dan Makan Minum	7,09	7,63	8,75	9,62	8,98
10	Informasi dan Komunikasi	9,71	10,05	7,70	7,85	5,97
11	Jasa Keuangan dan Asuransi	9,08	10,46	6,86	6,46	4,95

No	Sektor	2012	2013	2014	2015	2016
12	Real Estate	9,42	9,68	7,75	5,04	4,76
13	Jasa Perusahaan	5,25	7,13	8,61	6,26	5,08
14	Administrasi Pemerintahan, Pertahanan dan Jaminan Sosial Wajib	3,16	2,46	3,07	2,38	3,91
15	Jasa Pendidikan	8,72	9,36	7,10	4,14	6,24
16	Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial	9,10	9,33	9,38	3,39	4,81
17	Jasa Lainnya	5,37	6,40	6,69	6,91	6,92

Sumber : BPS Kota Batu, 2017

### 3.1.3 Visi Kota Batu

Dengan memperhatikan amanat RPJMD Kota Batu 2012-2016 serta mempertimbangkan aspek potensi dan kondisi, serta permasalahan yang dihadapi, maka Visi Pembangunan Kota Batu 2012-2016 adalah **"KOTA BATU SENTRA PERTANIAN ORGANIK BERBASIS KEPARIWISATAAN INTERNASIONAL DITUNJANG OLEH PENDIDIKAN YANG TEPAT GUNA DAN BERDAYA SAING, DITOPANG OLEH SUMBER DAYA (ALAM, MANUSIA, TANGGUH, DISELENGGARAKAN OLEH PEMERINTAHAN YANG BAIK, KREATIF, INOVATIF, DIJIWAI OLEH KEIMANAN DAN KETAQWAAN KEPADA TUHAN YANG MAHA ESA"**;

Adapun dari visi Kota Batu tahun 2013-2017 tersebut dijabarkan dalam pokok-pokok penjelasan visi, yaitu :

1. Kota Batu menjadi sentra pertanian organik: Visi ini mengantisipasi isu kerusakan tanah, lingkungan hidup, serta kondisi iklim dan cuaca. Di sisi lain, visi ini berupaya untuk dapat meningkatkan kesejahteraan petani dan membuka lapangan pekerjaan melalui dukungan sektor pertanian organik terhadap sektor pariwisata.





2. Sektor pendidikan yang mampu mendukung sektor pertanian organik dan pariwisata yang menjadi unggulan Kota Batu: Seiring dengan potensi Kota Batu dalam sektor pertanian dan pariwisata, Kota Batu masih membutuhkan banyak sumber daya manusia yang memiliki kemampuan untuk meneruskan dan mengembangkan kualitas potensi pertanian dan pariwisata. Diluar kedua sektor tersebut, Kota Batu masih memiliki potensi usaha kecil menengah dan industri yang masih menyediakan kesempatan kerja cukup luas.

3. Sumber daya alam, manusia, dan budaya yang dikelola secara baik: Kota Batu memiliki kebutuhan untuk mengelola sumber daya alam (terutama hutan dan air) dengan lebih baik karena kedua sumber daya ini merupakan penopang keunggulan geografis yang jarang dimiliki oleh daerah lain. Sumber daya hutan terutama berfungsi menopang kesejukan udara, sedangkan sumber daya air menopang pasokan air bagi Kota Batu dan beberapa kota di sekitarnya.

4. Pemerintah Kota Batu yang baik, kreatif, dan inovatif : Kota Batu memiliki kebutuhan untuk menata pengelolaan dan kinerja pemerintahan dalam rangka mewujudkan pemerintahan kota yang baik dan bersih, serta mewujudkan pelayanan terbaik bagi masyarakat.

5. Pemerintahan (eksekutif maupun legislatif) dan masyarakat Kota Batu yang memiliki perilaku berlandaskan keimanan dan ketaqwaan kepada Tuhan yang Maha Esa : Kota Batu membutuhkan terjalinnya kemitraan, kerjasama, dan kepercayaan dari semua elemen masyarakat dan pemerintah dalam bersama-sama mencapai tujuan pembangunan daerah dan kesejahteraan masyarakat.

Kemitraan, kerjasama, dan kepercayaan yang merupakan modal sosial ini hanya bisa terwujud jika ada keharmonisan yang melandasi perilaku setiap



stakeholder. Landasan keagamaan dan kearifan lokal yang digunakan untuk menjaga keharmonisan masyarakat.

### **3.2 Gambaran Umum Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu**

#### **3.2.1 Tugas, Fungsi, dan Struktur Organisasi**

Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Perdagangan Kota Batu dipimpin oleh seorang Kepala Dinas, yang membawahi:

a. Sekretariat, membawahi:

1. Sub Bagian Program dan Pelaporan; dan
2. Sub Bagian Umum dan Keuangan.

b. Bidang Koperasi, membawahi:

1. Seksi Kelembagaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Koperasi;
2. Seksi Pengawasan Koperasi; dan
3. Seksi Pemberdayaan Usaha Koperasi.

c. Bidang Usaha Mikro, Industri Kecil dan Menengah, membawahi:

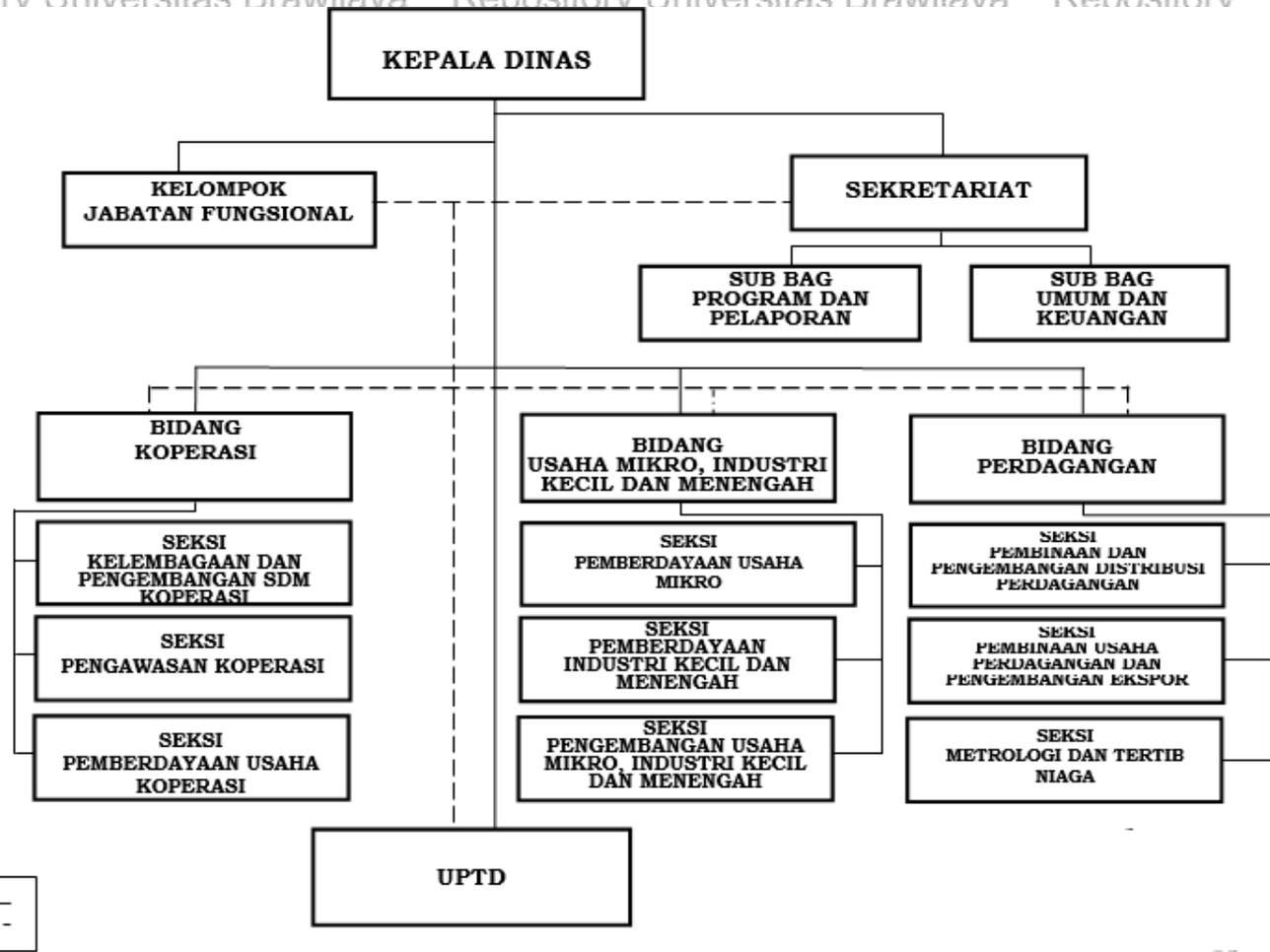
1. Seksi Pemberdayaan Usaha Mikro;
2. Seksi Pemberdayaan Industri Kecil dan Menengah; dan
3. Seksi Pengembangan Usaha Mikro, Industri Kecil dan Menengah.

d. Bidang Perdagangan, membawahi:

1. Seksi Pembinaan dan Pengembangan Distribusi Perdagangan;
2. Seksi Pembinaan Usaha Perdagangan dan Pengembangan Ekspor; dan
3. Seksi Metrologi dan Tertib Niaga.

e. UPTD; dan





Gambar 3.2 Struktur Organisasi Dinas Koperasi Perindustrian dan Perdagangan Kota Batu

Sumber: Renstra Dinas Koperasi, Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu, 2017



Sesuai dengan Peraturan Walikota Batu Nomor 83 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas Dan Fungsi, Serta Tata Kerja Dinas Koperasi, Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu adalah sebagai berikut:

(1) Sekretariat mempunyai tugas mengoordinasikan, mensinkronkan, mengendalikan dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan, serta membina dan memberikan dukungan administrasi kepada seluruh unit kerja di lingkungan Dinas.

(2) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Sekretariat menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

- a. pengelolaan dan pelayanan administrasi umum;
- b. pengelolaan administrasi kepegawaian;
- c. pengembangan kompetensi dan kapasitas kepegawaian;
- d. pengelolaan administrasi perlengkapan;
- e. pengelolaan urusan rumah tangga;
- f. pelayanan, hubungan masyarakat, dan publikasi;
- g. pelaksanaan koordinasi dan pengelolaan data Koperasi, Usaha Mikro, Perindustrian dan Perdagangan;
- h. pelaksanaan koordinasi penyusunan program, anggaran dan perundang-undangan;
- i. pelaksanaan koordinasi penyelenggaraan tugas-tugas Bidang;
- j. pengelolaan kearsipan Dinas;
- k. pelaksanaan monitoring dan evaluasi organisasi dan tatalaksana;
- l. pengelolaan administrasi keuangan; dan
- m. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan lingkup tugas dan fungsinya.



(1) Bidang Koperasi mempunyai tugas merumuskan dan melaksanakan kebijakan teknis di bidang Koperasi.

(2) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Bidang Koperasi menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

- a. perencanaan program bidang koperasi;
- b. perumusan rencana kerja dan anggaran bidang koperasi;
- c. penyusunan standar operasional prosedur bidang koperasi;
- d. pengendalian data informasi bidang koperasi;
- e. pemberian rekomendasi pembentukan koperasi, perubahan anggaran dasar koperasi dan pembubaran koperasi;
- f. perumusan kebijakan teknis perizinan usaha simpan pinjam koperasi, serta pembukaan kantor cabang, cabang pembantu dan kantor kas koperasi simpan pinjam;
- g. perumusan kebijakan teknis pengawasan dan pemeriksaan organisasi dan usaha koperasi, pengawasan dan pemeriksaan koperasi simpan pinjam/unit simpan pinjam koperasi, serta penilaian kesehatan koperasi simpan pinjam/unit simpan pinjam koperasi;
- h. pembinaan, pengawasan dan pemeriksaan organisasi dan usaha koperasi, serta pemeriksaan koperasi simpan pinjam/unit simpan pinjam koperasi;
- i. pengendalian atas penilaian kesehatan koperasi simpan pinjam/unit simpan pinjam koperasi, pemeringkatan koperasi, verifikasi data koperasi, serta penyusunan data dan informasi keragaan koperasi;
- j. pengkoordinasian bimbingan dan penyuluhan dalam pembuatan laporan tahunan koperasi simpan pinjam/unit simpan pinjam koperasi;



- k. pengkoordinasian pembinaan organisasi dan tatalaksana koperasi, serta advokasi dan konsultasi hukum dalam penyelesaian permasalahan koperasi;
- l. pengkoordinasian sosialisasi, bimbingan teknis dan penyuluhan bagi anggota koperasi;
- m. pengendalian dan evaluasi penerapan peraturan perundang-undangan perkoperasian, serta penerapan sanksi bagi koperasi;
- n. pengelolaan kebutuhan dan koordinasi penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi perangkat organisasi koperasi;
- o. pengembangan materi, metode, sumber daya aparatur serta sarana dan prasarana pendidikan dan pelatihan bagi perangkat organisasi koperasi;
- p. perumusan kebijakan teknis, serta pengkoordinasian pemberdayaan, pengembangan, perlindungan dan penumbuhan iklim usaha bagi koperasi;
- q. pengkoordinasian pemberian fasilitasi pengembangan dan penguatan usaha, kerjasama dan kemitraan serta fasilitasi pemberian kemudahan dan fasilitasi dalam memenuhi persyaratan untuk memperoleh pembiayaan dan kemitraan bagi koperasi;
- r. pengkoordinasian penelitian dan pengkajian, penyebarluasan informasi, serta pembinaan peningkatan kemampuan manajemen dan teknik pemasaran, serta menyiapkan bahan fasilitasi penyediaan tenaga konsultan profesional dalam bidang pemasaran bagi koperasi;
- s. pengembangan sarana pemasaran yang meliputi penyelenggaraan uji coba pasar, lembaga pemasaran, penyediaan rumah dagang, serta pemberian dukungan promosi produk, jaringan pemasaran, dan



distribusi bagi koperasi;

t. pelaksanaan monitoring, evaluasi, dan pelaporan kegiatan bidang koperasi; dan

u. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai tugas dan fungsinya.

(1) Bidang Usaha Mikro, Industri Kecil dan Menengah mempunyai tugas merumuskan dan melaksanakan kebijakan teknis di bidang usaha mikro, industri kecil dan menengah.

(2) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Bidang Usaha Mikro, Industri Kecil dan Menengah, menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

a. perencanaan program bidang usaha mikro, industri kecil dan menengah;

b. perumusan rencana kerja dan anggaran bidang usaha mikro, industri kecil dan menengah;

c. penyusunan standar operasional prosedur bidang usaha mikro, industri kecil dan menengah;

d. pengendalian data informasi bidang usaha mikro, industri kecil dan menengah;

e. perumusan kebijakan teknis, serta pengkoordinasian pemberdayaan, pengembangan, perlindungan dan penumbuhan iklim usaha bagi usaha mikro dengan orientasi peningkatan skala usaha mikro menjadi usaha kecil;

f. pengkoordinasian pemetaan kondisi dan peluang usaha serta mitigasi risiko dampak globalisasi dan kebijakan terhadap usaha mikro serta





m. perumusan kebijakan teknis penumbuhan, pengembangan, dan perluasan jaringan lembaga keuangan bukan bank serta jangkauan lembaga penjamin kredit;

n. pengkoordinasian pemberian fasilitas perizinan dan akses permodalan serta pembinaan, pemantauan dan evaluasi pemberian dana bergulir bagi usaha mikro;

o. pengkoordinasian penelitian dan pengkajian, penyebarluasan informasi, serta pembinaan peningkatan kemampuan manajemen dan teknik pemasaran, serta fasilitasi penyediaan tenaga konsultan profesional dalam bidang pemasaran bagi usaha mikro, industri kecil dan menengah;

p. pengembangan sarana pemasaran yang meliputi penyelenggaraan uji coba pasar, lembaga pemasaran, penyediaan rumah dagang, serta pemberian dukungan promosi produk, jaringan pemasaran, dan distribusi bagi usaha mikro, industri kecil dan menengah;

q. pengembangan potensi sumber daya industri daerah dan pengendalian penyusunan muatan rencana dan bahan penetapan rencana, pengkoordinasian dan sinkronisasi rencana, serta pengendalian dan evaluasi pelaksanaan rencana pembangunan industri daerah;

r. perumusan kebijakan teknis penguatan kapasitas kelembagaan industri kecil dan menengah;

s. pengembangan kerja sama penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di bidang industri antara perusahaan industri dan perguruan tinggi atau lembaga penelitian dan



pengembangan Industri;

t. pengembangan promosi alih teknologi dari Industri besar, lembaga penelitian dan pengembangan, perguruan tinggi, dan/atau lembaga lainnya ke Industri kecil dan Industri menengah;

u. pengembangan materi, metode dan kapasitas sumber daya manusia pelatihan teknologi dan desain, serta pengembangan dan fasilitasi perlindungan Hak Kekayaan Intelektual bagi industri kecil dan menengah;

v. pengembangan kompetensi sumber daya manusia dan sertifikasi kompetensi, bimbingan teknis, standarisasi dan pengembangan produk, serta pencegahan pencemaran lingkungan;

w. pengkoordinasian penyediaan infrastruktur industri meliputi lahan Industri berupa kawasan industri dan/atau kawasan peruntukan industri, fasilitas jaringan energi dan kelistrikan, fasilitas jaringan telekomunikasi, fasilitas jaringan sumber daya air, fasilitas sanitasi, dan fasilitas jaringan transportasi;

x. perumusan kebijakan teknis perizinan IUI kecil dan IUI menengah, IPUI bagi industri kecil dan menengah, serta IUKI dan IPKI;

y. pelaksanaan monitoring, evaluasi, dan pelaporan kegiatan bidang usaha mikro, industri kecil dan menengah; dan

z. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai tugas dan fungsinya.

(1) Bidang Perdagangan mempunyai tugas merumuskan dan melaksanakan kebijakan teknis di bidang Perdagangan.

(2) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Bidang



Perdagangan menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

- a. perencanaan program bidang perdagangan;
- b. perumusan rencana kerja dan anggaran bidang perdagangan;
- c. penyusunan standar operasional prosedur bidang perdagangan;
- d. pengendalian data informasi bidang perdagangan;
- e. perumusan kebijakan teknis, pengkoordinasian dan sinkronisasi, serta pengendalian dan evaluasi pelaksanaan pembangunan dan pengelolaan sarana distribusi perdagangan;
- f. pengelolaan pemanfaatan hasil pembangunan dan pengelolaan sarana distribusi perdagangan;
- g. perumusan kebijakan teknis, dan pembinaan serta pengawasan terhadap pengelola sarana distribusi perdagangan masyarakat;
- h. pengkoordinasian dan kerja sama dengan para pemangku kepentingan, serta pemantauan ketersediaan, harga dan stok barang kebutuhan pokok dan barang penting;
- i. perencanaan kebutuhan dan perumusan kebijakan teknis, pengkoordinasian dan kerja sama dengan para pemangku kepentingan, serta pengendalian dan evaluasi pelaksanaan operasi pasar dalam rangka stabilisasi harga pangan pokok;
- j. perumusan kebijakan teknis serta pengkoordinasian dan kerja sama dengan para pemangku kepentingan terkait pengawasan atas pengadaan, penyaluran, dan penggunaan pupuk dan pestisida;
- k. perumusan kebijakan teknis perizinan pengelolaan pasar rakyat, pusat perbelanjaan dan izin usaha toko swalayan, penerbitan tanda daftar gudang, dan Surat Keterangan Penyimpanan Barang (SKPB),



penerbitan Surat Tanda Pendaftaran Waralaba (STPW), perizinan Surat

Izin Usaha Perdagangan (SIUP) minuman beralkohol golongan B dan C

untuk pengecer dan penjual langsung minum di tempat, rekomendasi

penerbitan Pedagang Kayu Antar Pulau Terdaftar (PKAPT) dan

pelaporan rekapitulasi perdagangan kayu antar pulau, serta penerbitan

surat keterangan asal;

l. pengelolaan data dan informasi, serta pengembangan akses pasar

produk ekspor unggulan daerah;

m. perumusan kebijakan teknis serta pengoordinasian dan kerja sama

dengan para pemangku kepentingan terkait promosi dagang melalui

pameran dagang nasional, pameran dagang lokal, dan misi dagang bagi

produk ekspor unggulan daerah;

n. perumusan kebijakan teknis promosi pencitraan produk ekspor skala

provinsi;

o. perumusan kebijakan teknis serta pengoordinasian dan kerja sama

dengan para pemangku kepentingan terkait pemeriksaan fasilitas

penyimpanan bahan berbahaya serta pengawasan distribusi,

pengemasan, dan pelabelan bahan berbahaya;

p. perumusan kebijakan teknis penyelenggaraan metrologi legal;

q. pengembangan materi penyuluhan, sumber daya manusia, serta sarana

dan prasarana kemetrologian;

r. pengkoordinasian dan kerja sama dengan para pemangku kepentingan

terkait pengawasan dan penyidikan tindak pidana bidang metrologi

legal;

s. pengendalian manajemen operasional dan manajemen sumber daya



manusia kemetrolagian;

t. pelaksanaan monitoring, evaluasi, dan pelaporan kegiatan bidang perindustrian; dan

u. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai tugas dan fungsinya.

(1) UPT adalah unsur pelaksana teknis operasional dan/atau kegiatan teknis penunjang tertentu.

(2) UPT dipimpin oleh seorang Kepala yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas.

### 3.2.2 Perencanaan Program Pemberdayaan UMKM di Kota Batu

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu indikator penting dalam pembangunan suatu daerah. UMKM dapat menjadi penopang dan terus menggerakkan perekonomian daerah, begitu juga yang ada di Kota Batu. Menurut Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2008 tentang UMKM, menjelaskan kegiatan usaha yang mampu memperluas lapangan kerja dan memberikan pelayanan ekonomi secara luas kepada masyarakat.

Berikut ini merupakan program dari Dinas Koperasi dan UMKM Kota Batu dalam rangka pemberdayaan UMKM, meliputi :

1. Program Pembangunan Bangunan/Rumah Negara/Daerah
2. Program Pembangunan Bangunan/Rumah Negara/Daerah
3. Program Pengembangan Kewirausahaan dan Keunggulan Kompetitif  
UMK
4. Program Peningkatan Kualitas Kelembagaan Koperasi
5. Program Penciptaan Iklim Usaha Kecil Menengah yang kondusif





## BAB IV

### METODE PENELITIAN

#### 1.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif. Herdiansyah (2012) menyebutkan bahwa penelitian kualitatif merupakan suatu proses penelitian ilmiah yang lebih dimaksudkan untuk memahami masalah-masalah manusia dalam konteks sosial dengan cara menyajikan gambaran menyeluruh, melaporkan pandangan terperinci dari para sumber informasi, serta dilakukan dalam setting yang alamiah tanpa adanya intervensi apapun dari peneliti. Sedangkan penelitian kualitatif menurut Widi (2010) adalah sebagai berikut :

“Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang mencoba untuk memberikan gambaran secara sistematis tentang situasi, permasalahan, fenomena, layanan atau program, ataupun menyediakan informasi tentang, misalnya, kondisi kehidupan suatu masyarakat pada suatu daerah, tata cara yang berlaku dalam masyarakat serta situasi-situasi, sikap, pandangan, proses yang sedang berlangsung, pengaruh dari suatu fenomena, pengukuran yang cermat tentang fenomena dalam masyarakat. Lazimnya dalam penelitian deskriptif peneliti mengembangkan konsep, menghimpun fakta, tapi tidak menguji hipotesis”

Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa jenis penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif dapat menyajikan suatu gambaran ilmiah maupun menjelaskan keadaan obyek penelitian saat ini terhadap berbagai fakta yang ada, dimana setelah itu dapat diinterpretasikan dengan tepat agar menghasilkan data-data deskriptif yang berupa tulisan maupun tabel. Oleh karena itu, metode ini dianggap paling tepat untuk menjelaskan dan menggambarkan permasalahan maupun data yang ada dengan lebih mendalam sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Dalam penelitian ini peneliti akan menggambarkan mengenai upaya pengembangan UMKM yang diselenggarakan oleh Dinas



Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu, merupakan pula strategi untuk memberdayakan masyarakat guna meningkatkan potensi lokal.

## 1.2 Fokus Penelitian

Fokus penelitian dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan Strategi Pemberdayaan UMKM di Kota Batu Guna Memanfaatkan Potensi Unggulan Daerah
  - a. Identifikasi Misi dan Mandat Organisasi.
  - b. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal
  - c. Merumuskan strategi berdasarkan analisis lingkungan dan eksternal
2. Pelaksanaan Pemberdayaan UMKM di Kota Batu dilihat dari Perspektif Quadruplehelix
  - a. Proses Pemberdayaan UMKM di Kota Batu
  - b. Peran Aktor *Quadruple Helix* dalam Pemberdayaan UMKM di Kota Batu
  - c. Pola Sinergi dan Interaksi antar masing-masing Aktor *Quadruple Helix*

## 1.3 Lokasi dan Situs Penelitian

Adapun lokasi yang diambil dalam penelitian ini adalah Kota Batu. Sedangkan situs penelitiannya adalah Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan (Kota Batu yang beralamat di Kawasan *Block Office* Jalan Dipenegoro No.8 Kota Batu, Jawa Timur, yang merupakan satu-satunya lembaga milik pemerintah yang memberikan pelayanan bagi seluruh masyarakat batu yang ingin berwirausaha. Selain itu peneliti juga akan melakukan penelitian pada pelaku UMKM, Pusat Layanan Usaha Terpadu (PLUT) serta *stakeholder* yang mempunyai izin usaha dan terdaftar di dinas.



#### 1.4 Jenis dan Sumber Data

Teknik memperoleh data bisa dilakukan dengan wawancara, dokumentasi, dan observasi yang penjelasannya adalah sebagai berikut:

##### 1. Informan

Informan dalam penelitian ini adalah dari pihak Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu yaitu Efi Rahyoeningtyas, SE, MM selaku Kepala Bidang Usaha Mikro dan IKM, Rahman Safi'i, SE, MM sebagai Kepala Seksi Pemberdayaan Usaha Mikro, Murti Hadiati, Bckn sebagai Kepala Seksi Pengembangan UM dan IKM, Kasmari selaku Kepala Sub bagian program dan pelaporan, dan Hendrison Nandeak selaku staff pemberdayaan koperasi. Selain dari dinas panneliti juga mewawancarai Andri Triyono sebagai pengelola PLUT, EW (29 Tahun) masyarakat Kota Batu, CN (28 Tahun) Pelaku usaha, MF (26 Tahun) akademisi yang juga tergabung dalam perhimpunan wirausaha muda Malang Raya, dan YS (24 Tahun) lembaga perbankan.

##### 2. Dokumen

Dilihat dari segi sumber data, bahan tambahan yang berasal dari dokumen dalam penelitian didapat dari literatur, jurnal, dokumen maupun arsip yang berkaitan maupun melalui Kantor Dinas Batu secara langsung adapun dokumen tersebut adalah RENSTRA, RPJMD, dan RENJA. Dokumentasi dilakukan dengan pengamatan terhadap objek yang diamati. Pengamatan pada penelitian ini dilakukan di situs-situs penelitian dengan mencatat dan memfoto beberapa peristiwa. Selama melakukan pengamatan, peneliti akan mempertimbangkan aspek sosial dalam peristiwa atau fenomena tersebut dengan tidak mencatat secara langsung peristiwa atau temuan penelitian, karena jika mencatat langsung akan dapat membuat risau orang-orang yang ada di lapangan penelitian, dimana



ada salah satu petugas dari instansi pemerintahan yang meminta izin untuk melihat catatan penelitian peneliti.

### 3. Tempat dan Peristiwa

Tempat dan peristiwa dapat digunakan peneliti untuk memahami objek dan subjek penelitian secara langsung. Sedangkan data terbagi menjadi 2 jenis, yakni data primer dan data sekunder. Kedua data tersebut sangat diperlukan untuk ketepatan berbagai informasi yang relevan dengan data tentang variabel-variabel penelitian.

1. Data primer, yang digunakan adalah di Kantor Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu dengan Kantor Pusat Layanan Usaha Terpadu atau PLUT

2. Sedangkan data sekunder peneliti melakukan penelitian di pelaku usaha langsung seperti griya batik Anjani, Toko Kayu Bumiaji, Toko Oleh-Oleh Brosem. Selain itu, peneliti juga melakukan studi di Lembaga Pengusaha Malang Raya serta Perbankan

### 1.5 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan teknik atau cara yang digunakan oleh peneliti untuk memperoleh data-data yang diperlukan. Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data yang digunakan terbagi menjadi 3, yaitu:

#### 1. Observasi

Kegiatan observasi yang peneliti lakukan yakni dengan menggunakan metode observasi non partisipasi yaitu peneliti tidak terlibat langsung dalam proses atau kegiatan. Dengan demikian, peneliti hanya menjadi sebagai pengumpul data saja dan tidak mempengaruhi obyek amatan tersebut. Hal ini dapat menunjang pemahaman dalam penelitian dan memungkinkan peneliti untuk menemukan hal-



hal yang kurang atau tidak diamati oleh peneliti lain serta berbagai data yang tidak dikemukakan oleh informan. Adapun pengamatan yang dilakukan meliputi melihat obyek dan lokasi penelitian serta berlandaskan pada pengetahuan dan teori yang telah dimiliki.

## 2. Wawancara

Didalam penelitian ini kegiatan wawancara dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan kepada para informan. Adapun informan tersebut diantaranya pihak Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu yaitu Efi Rahyoeningtyas, SE, MM selaku Kepala Bidang Usaha Mikro dan IKM, Rahman Safi'i, SE, MM sebagai Kepala Seksi Pemberdayaan Usaha Mikro, Murti Hadiati, Bckn sebagai Kepala Seksi Pengembangan UM dan IKM, Kasmari selaku Kepala Sub bagian program dan pelaporan, dan Hendrison Nandek selaku staff pemberdayaan koperasi. Selain dari dinas panneliti juga mewawancarai Andri Triyono sebagai pengelola PLUT, EW (29 Tahun) masyarakat Kota Batu, CN (28 Tahun) Pelaku usaha, MF (26 Tahun) akademisi yang juga tergabung dalam perhimpunan wirausaha muda Malang Raya, dan YS (24 Tahun) lembaga perbankan.

## 3. Dokumentasi

Kegiatan dokumentasi dilakukan oleh peneliti dalam proses pengumpulan data dengan tujuan agar hasil observasi maupun wawancara yang telah dilakukan lebih dapat dipercaya. Adapun dokumen yang dibutuhkan yakni dokumen peraturan perundang-undangan yang terkait permasalahan yang diteliti, Dokumen Rencana Pemerintah Jangka Panjang Daerah (RPJP), Rencana Pemerintah Jangka Menengah Daerah (RPJMD), dan Rencana Strategi (RENSTRA) Diskoperindag Batu.



## 1.6. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat yang diharapkan. Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi alat pengumpul data utama ialah peneliti sendiri atau dengan bantuan orang lain. Karena jika tidak menggunakan peneliti sebagai instrumen penelitian, fakta-fakta di lapangan pun tidak disesuaikan dengan baik, dan penyesuaian tersebut hanyalah dapat dilakukan oleh manusia. Sedangkan Sugiyono (2011) menyatakan sebagai berikut :

“Dalam penelitian kualitatif instrumen utamanya adalah peneliti sendiri, namun selanjutnya setelah fokus penelitian menjadi jelas, maka kemungkinan akan dikembangkan instrumen penelitian sederhana, yang diharapkan dapat melengkapi data dan membandingkan dengan data yang telah ditemukan melalui observasi dan wawancara. Peneliti akan terjun ke lapangan sendiri, baik pada *ground tour question* tahap *focus and selection* melakukan pengumpulan data, analisis dan membuat kesimpulan

Sehingga dalam penelitian ini peneliti merupakan instrumen pokok, adapun instrumen penunjangnya adalah :

1. Pedoman wawancara, yaitu serangkaian pertanyaan yang diajukan kepada pihak-pihak sumber data atau informan dalam penelitian.
2. Pedoman observasi, yaitu serangkaian arahan maupun pedoman untuk melakukan observasi yang telah disusun berdasarkan obyek dan lokasi penelitian.
3. Perangkat penunjang berupa buku catatan dan alat tulis menulis, yaitu berupa catatan lapangan yang digunakan peneliti untuk mengamati dan mendokumentasikan secara visual segala kejadian di lapangan.
4. Alat perekam sebagai alat bantu dalam merekam hasil wawancara dan kamera sebagai alat bagi peneliti untuk mengamati dan mendokumentasikan secara visual segala kejadian di lapangan.



## 1.7. Analisis Data

Menurut Sugiyono (2014) analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai, setelah dianalisis terasa belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi sampai tahap tertentu, diperoleh data yang dianggap kredibel.

Tujuan dari analisis data adalah untuk meringkas atau menyederhanakan data agar lebih berarti dan dapat diinterpretasikan. Sesuai dengan jenis penelitian deskriptif, maka peneliti menganalisis data maka peneliti menggunakan metode analisis kualitatif yang dimulai dengan membaca, mempelajari, dan menelaah data yang telah dikumpulkan. Setelah data dikumpulkan, maka diadakan penyusunan, pengolahan, dan interpretasi data dan diambil kesimpulan sementara.

### 4.7.1 Analisis Data Deskriptif

Analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis model data interaktif Miles, Huberman dan Saldana (2014). Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas sehingga datanya sudah jenuh. Adapun komponen-komponen analisis dalam model interaktif ini digambarkan sebagai berikut:

#### 1. Kondensasi Data

Kondensasi data mengacu proses pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, pengabstrakan, dan atau transformasi data yang muncul dari catatan yang ditulis lapangan, transkrip wawancara, dokumen, dan bahan-bahan empiris lainnya. Dengan kondensasi data, kita membuat data yang semakin kuat.



Sebagai proses pengumpulan data, episode selanjutnya adalah kondensasi data yang terdiri dari menulis ringkasan, mengkode, pengembangan tema, pengkategorian, dan menulis analisis. Kondensasi data/proses transformasi berlanjut terus sampai penelitian di lapangan berakhir, sampai penulisan laporan. Kondensasi data merupakan sesuatu yang tidak terpisahkan dari analisis. Kondensasi data merupakan bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa hingga kesimpulan-kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi.

## 2. Penyajian Data (*Data Display*)

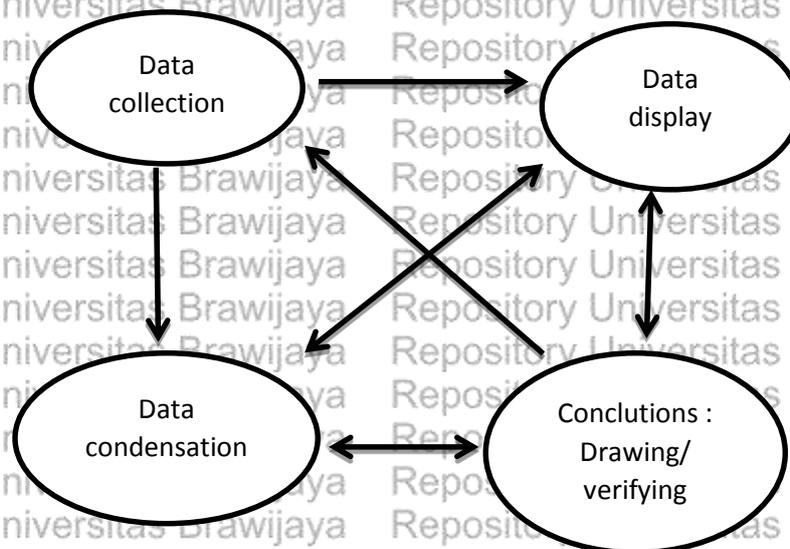
Langkah kedua dari kegiatan analisis adalah penyajian data. Penyajian merupakan langkah yang terorganisasi, meringkas penemuan informasi yang memungkinkan adanya penggambaran kesimpulan dan tindakan yang seharusnya dilakukan. Dalam program kerja, kami menjadi yakin bahwa dalam penyajian data yang baik merupakan cara utama untuk menguatkan analisis kualitatif. Dalam buku ini penyajian data mendiskusikan dan menggambarkan banyak jenis matriks, grafik, diagram, dan jaringan. Semua dirancang untuk merakit informasi secara terorganisir untuk dapat diakses, bentuk yang padu menjadikan analisis dapat dilihat apa yang sedang terjadi dan menggambarkan kesimpulan atau berlanjut kelangkah selanjutnya.

## 3. Penarikan Kesimpulan/Verifikasi

Langkah terakhir dalam analisis data kualitatif model interaktif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Mulai dari pengumpulan data, mengartikan/menafsirkan analisis kualitatif dengan melakukan pencatatan pola, menjelaskan aliran/arus, dan tujuan dari penelitian. Sehingga peneliti



harus sampai pada kesimpulan dan melakukan verifikasi, baik dari segi makna maupun kebenaran kesimpulan. Makna yang muncul dari data harus diuji kebenarannya, kekokohannya, dan kecocokannya yang merupakan validitasnya.



**Gambar 4.1 Model Analisis Data Interaktif**

Sumber : Miles, Huberman, dan Saldan (2014)

#### 4.7.2 Analisis Data Internal dan Eksternal

Berdasarkan hasil kuesioner yang didapatkan persepsi ahli terhadap penilaian indikator-indikator utama, yang terbagi ke dalam 2 bagian, yaitu : faktor internal dan faktor eksternal pada Kawasan Sentra UMKM di Kota Batu. Berdasarkan hasil penilaian faktor-faktor internal dan eksternal, selanjutnya dilakukan identifikasi unsur-unsur yang dikategorikan sebagai kekuatan, kelemahan, kesempatan dan peluang dari stakeholder. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunity*). Namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan



(*Weakness*) dan ancaman (*Threat*), yang diharapkan mampu untuk menyeimbangkan antara kondisi internal yaitu : kekuatan dan kelemahan dengan kondisi eksternal yaitu peluang dan ancaman yang ada, kemudian diimplementasikan dalam matriks SWOT, untuk mendapatkan strategi terbaik (*the best strategy*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan visi, misi dan tujuan, kondisi sekarang, kondisi yang akan datang, strategi dan kebijakan. Dengan demikian, analisis kebijakan dapat dilakukan melalui faktor-faktor strategis analisis SWOT.

Penilaian ahli dari faktor internal-eksternal tersebut akan menghasilkan kelompok faktor-faktor : *Strength, Weakness, Opportunity, Threat*. Kemudian dilakukan analisis matriks SWOT, dengan melakukan interaksi *merger* (penggabungan) dari kelompok faktor internal (*Strength, Weakness*), dengan kelompok faktor eksternal (*Opportunity, Threat*) yang digambarkan dalam tabel di bawah ini :

**Tabel 4.1 : Matriks Analisis SWOT**

IFAS	Kekuatan ( <i>Strength</i> )	Kelemahan ( <i>Weakness</i> )
<b>EFAS</b> Peluang ( <i>Opportunity</i> )	<b>STRATEGI SO</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<b>STRATEGI WO</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<b>Ancaman (<i>Threats</i>)</b>	<b>STRATEGI ST</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<b>STRATEGI WT</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Rangkuti, (2008: 138)



#### KETERANGAN:

1. Strategi SO Strategi ini memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
2. Strategi ST Strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman.
3. Strategi WO Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan-kelemahan.
4. Strategi WT Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha untuk meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Alat analisis data SWOT ini berfungsi untuk memecahkan permasalahan pada rumusan masalah nomor 1 (satu) yaitu bagaimana perencanaan strategi yang tepat untuk pemberdayaan UMKM di Kota Batu yang dijalankan oleh pemerintah daerah karena terdapat analisis lingkungan dan eksternal dan mengetahui faktor-faktor strategis dari permasalahan yang dihadapi guna mencari alternatif strategi permasalahannya.

Hasil kombinasi interaksi strategi : SO, WO, ST dan WT seperti diuraikan diatas menunjukkan sebanyak 4 strategi pilihan yang dapat ditempuh dalam melihat peta permasalahan yang dihadapi pemerintah Kota Batu dalam mengimplemntasikan program pemberdayaan UMKM tentunya dengan melibatkan peran aktor *quadruple helix*. Hasil interaksi antara strategi internal dan strategi eksternal dapat menunjukkan strategi dominan terbaik untuk solusi yang dipilih sebagai strategi andalan. Dalam analisis matriks SWOT terjadi interaksi penggabungan dari strategi yang meliputi kombinasi interaksi strategi internal-eksternal yang terdiri dari :



1. Strategi SO (*Strength-Opportunity*), ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.

2. Strategi ST (*Strength-Threat*), ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.

3. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*), ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk menciptakan peluang.

4. Strategi WT (*Weakness-Threat*), ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk mengatasi ancaman.

Sebelum membuat matrik interaksi faktor strategi eksternal dan internal (EFAS-IFAS), peneliti akan menentukan terlebih dahulu faktor strategi eksternal dan internal dengan cara sebagai berikut (Pearce & Robinson):

a. Melakukan perhitungan skor (a) dan bobot (b) point faktor serta jumlah total perkalian skor dan bobot ( $c = a \times b$ ) pada setiap faktor S-W-O-T;

b. Rentan nilai skor 1-4 (1 Paling rendah), dan 4 (paling tinggi)

c. Melakukan perhitungan dengan 3 langkah / tahapan:

1a. Skor Poin Faktor

- Menghitung skor (a) masing-masing point faktor dilakukan secara saling bebas (penilaian terhadap sebuah point faktor tidak boleh dipengaruhi atau mempengaruhi penilaian terhadap point faktor lainnya).

- Pilihan rentan besaran skor untuk menguatkan data, peneliti melakukan korespondensi terhadap narasumber kunci dengan metode kuisioner menggunakan skala linkert 1 sampai 5. Nilai 1 artinya sangat tidak setuju sedangkan nilai 5 artinya sangat setuju

1b. Bobot Poin Faktor



- Perhitungan bobot (b) masing-masing poin faktor dilaksanakan secara saling ketergantungan.
- Artinya, penilaian terhadap satu poin faktor adalah dengan membandingkan tingkat kepentingannya dengan point faktor lainnya
- Sehingga formulasi perhitungannya adalah nilai yang telah didapat (rentang nilainya sama dengan banyaknya point faktor) dibagi dengan banyaknya jumlah point faktor).
- Setiap indikator SWOT, apabila di total memiliki bobot masing-masing 1,00

2. Perhitungan X dan Y

- Melakukan pengurangan antara jumlah total faktor S dengan W (d) dan faktor O dengan T (e); Perolehan angka (d = x) selanjutnya menjadi nilai atau titik pada sumbu X, sementara perolehan angka (e = y) selanjutnya menjadi nilai atau titik pada sumbu Y;

3. Mencari Posisi Organisasi

- Ditunjukkan oleh titik (x,y) pada kuadran SWOT

**Tabel 4.2 Penilaian EFAS & IFAS**

Faktor-faktor Strategi Internal	Bobot	Skor	Bobot X Rating
<b>Kekuatan :</b>	a	b	c(axb)
1. Poin faktor 1			
2. Poin faktor 2			
3. Poin faktor 3			
4. Dst.....			
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		
<b>Kelemahan:</b>			
1. Poin faktor 1			
2. Poin faktor 2			
3. Poin faktor 3			
4. Dst.....			
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		



\*Selisish.Total Kekuatan – Total Kelemahan = S – W = x

Faktor-faktor Strategi Internal	Bobot	Skor	Bobot X Rating
<b>Peluang :</b> 1. Poin faktor 1 2. Poin faktor 2 <b>TOTAL</b>	a	b	c(axb)
<b>Ancaman :</b> 1. Poin faktor 1 2. Poin faktor 2 <b>TOTAL</b>	1,00		
	1,00		

\*Selisish.Total Kekuatan – Total Kelemahan = S – W = x

Sumber : (Pearce dan Robinson : 2013)



Gambar 4.2 Kuadran SWOT

Sumber : Pearce dan Robinson, 2012





## BAB V

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 5.1 Penyajian Data Fokus Penelitian

##### 5.1.1 Perencanaan Strategi Pemberdayaan UMKM di Kota Batu Guna Memanfaatkan Potensi Unggulan Daerah

Secara umum kebijakan pembangunan daerah jangka panjang di Kota Batu yang dituangkan dalam dokumen Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD) 2005-2025 diprioritaskan kepada 4 isu strategis yang harus dicapai per 5 tahunnya diantaranya kompetensi SDM yang berdaya saing, serta konsolidasi potensi-potensi daerah, Pengembangan infrastruktur utama keunggulan daerah, peningkatan daya saing keunggulan daerah, dan terakhir adalah ekspansi perekonomian berbasis keunggulan daerah yang didukung dengan ketersediaan sumber daya lokal. 4 prioritas pembangunan tersebut akan di terjemahkan secara lebih rinci melalui perencanaan strategis kepala daerah setiap 5 tahun agar tercipta keselarasan antara arah pembangunan jangka panjang dengan arah pembangunan jangka menengah.

Perencanaan jangka menengah Kota Batu pada era kepemimpinan Edy Rumpoko menetapkan prioritas pembangunan daerah tahun 2017 yang tertuang dalam dokumen resmi Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) 2012-2017 yang merepresentasikan koridor pembangunan ekonomi lokal dengan mengacu kepada pemberdayaan masyarakat melalui sektor UKM.

Hal tersebut dipertegas dengan pernyataan visi kepala daerah yang berbunyi KOTA BATU SENTRA PERTANIAN ORGANIK BERBASIS KEPARIWISATAAN INTERNASIONAL DITUNJANG OLEH PENDIDIKAN YANG TEPAT GUNA DAN BERDAYA SAING, DITOPANG OLEH SUMBER DAYA (ALAM, MANUSIA,



TANGGUH, DISELENGGARAKAN OLEH PEMERINTAHAN YANG BAIK, KREATIF, INOVATIF, DIJIWAI OLEH KEIMANAN DAN KETAQWAAN KEPADA TUHAN YANG MAHA ESA". Melalui pengembangan pertanian organik yang berbasis pariwisata internasional, diharapkan mampu menciptakan sumberdaya manusia yang berdaya saing dan berpendidikan yang baik. Sedangkan untuk menciptakan sumberdaya manusia yang berdaya saing akan ditopang oleh sumber daya alam yang tangguh dan pemerintahan yang baik, sehingga mampu berdampak kepada kapasitas masyarakat yang memiliki daya saing di bidang ekonomi baik ekonomi mikro kecil maupun ekonomi kreatif.

Sejalan dengan pernyataan visi tersebut, akan di capai melalui serangkaian usaha yang dipaparkan melalui butir-butir misi pembangunan. Adapun misi yang mengarah kepada pemberdayaan ekonomi lokal melalui UMKM, tertuang dalam butir misi ke-4 yang berbunyi "Pemberdayaan masyarakat Kota Batu melalui Koperasi dan UMKM" dimana misi tersebut merupakan pokok dari penjelasan visi "sumber daya alam, manusia, dan budaya Daerah Kota Batu dikelola secara baik". Sedangkan tujuan dengan adanya misi tersebut adalah Mewujudkan dan meningkatkan keberdayaan masyarakat melalui usaha kecil menengah dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Serta memiliki sasaran adalah Meningkatkan jumlah masyarakat yang terlibat dalam aktivitas produksi melalui UKM yang artinya masyarakat adalah objek yang harus dikembangkan aktivitas produksi dan UMKM nya guna mencapai tujuan yang diinginkan. Untuk mencapai tujuan dan sasaran Kota Batu akan ditetapkan program prioritas pembangunan yang mengarah kepada stimulasi sektor industri masyarakat dan fasilitas penunjang produksi, serta menciptakan masyarakat yang lebih memiliki daya saing ekonomi.



Adapun program prioritas tersebut secara rinci akan ditampilkan pada tabel prioritas pembangunan Kota Batu tahun 2012-2017.

**Tabel 5.1 Prioritas Pembangunan Kota Batu tahun 2012-2017**

No	Prioritas Pembangunan	Program Pembangunan	OPD yang Bertanggung jawab
1	a. Koordinasi penggunaan Dana Pemerintah Bagi Usaha Mikro Kecil dan Menengah b. Penyelenggaraan Pembinaan Industri Rumah Tangga, Industri Kecil dan Industri Menengah c. Penyelenggaraan promosi produk Usaha Mikro Kecil Menengah. d. Pengembangan Sarana Pemasaran Produk Usaha Mikro Kecil Menengah. e. Penyelenggaraan promosi produk Usaha Mikro Kecil Menengah.	Program Pengembangan Sistem Pendukung Usaha Bagi Usaha Mikro Kecil Menengah	Dinas Koperasi, Usaha Mikro, dan Perdagangan, Kelurahan, Kecamatan
2	a. Penyelenggaraan Pelatihan Kewirausahaan b. Memfasilitasi peningkatan kemitraan usaha bagi Usaha Mikro Kecil Menengah. c. Fasilitas Pengembangan inkubator teknologi dan Bisnis.	Program Pengembangan Kewirausahaan dan Keunggulan Kompetitif UKM	Dinas Koperasi, Usaha Mikro, dan Perdagangan, Kelurahan, Kecamatan
3	Penyediaan sarana maupun prasarana Klaster Industri.	Program Penataan Struktur Industri	Dinas Koperasi, Usaha Mikro, dan Perdagangan
4	Fasilitasi Kerjasama Kemitraan Industri, Mikro, Kecil dan Menengah dengan Swasta.	Program Pengembangan Industri Kecil dan Menengah	Dinas Koperasi, Usaha Mikro, dan Perdagangan



No	Prioritas Pembangunan	Program Pembangunan	OPD yang Bertanggung jawab
5	a. Penguatan kemampuan industri Berbasis Teknologi b. Pengembangan Sistem Inovasi	Program Peningkatan Kapasitas Iptek Sistem Produksi	Dinas Koperasi, Usaha Mikro, dan Perdagangan

Sumber : RPJMD 2012-2017 Kota Batu

Setelah mengetahui prioritas pembangunan daerah Kota Batu tahun 2012-2017, selanjutnya mengetahui kinerja Pemerintah Daerah Kota Batu dengan tujuan menjelaskan gambaran tentang ukuran keberhasilan pencapaian visi dan misi OPD terkait ketika mengimplementasikan kedalam sebuah program/kegiatan pembangunan selama lima tahun. Akumulasi pencapaian indikator tersebut akan ditentukan dengan indikator dampak atau *outcome* sebagai komitmen untuk mencapai tujuan dan sasaran RPJMD. Adapun untuk menentukan indikator kinerja, dinas Koperasi, Usaha Mikro, dan Perdagangan Kota Batu berada pada Rencana Strategis (RENSTRA) tahun 2013-2017 yang dimuat didalamnya berupa tujuan, sasaran, indikator *outcome* dan indikator *output*, serta target yang ingin dicapai setiap tahunnya.

Dalam mengimplementasikan RENSTRA baik rencana program pemerintah daerah maupun hasil analisis dengan melibatkan partisipasi masyarakat / Musrenbang, adalah upaya untuk mewujudkan visi dan misi kepala daerah yang berkaitan dengan pemberdayaan UMKM di Kota Batu secara langsung diterjemahkan oleh OPD yang bertanggungjawab atas urusan tersebut yaitu Dinas Koperasi, Usaha Mikro, dan Perdagangan Kota Batu. Selain itu, dengan rencana strategis tersebut dapat digunakan sebagai alat implementasi kebijakan daerah untuk menjamin tercapainya tujuan dan sasaran sebagai upaya mengatasi permasalahan-permasalahan di bidang UMKM, dan Industri kecil untuk



saat ini dan pada era yang akan datang serta guna mendukung program pembangunan daerah dalam RPJMD Kota Batu yang berhubungan dengan peningkatan potensi daerah yakni : “Pemberdayaan Masyarakat Melalui Koperasi dan UKM”. Oleh sebab itu, akan ditetapkan indikator kinerja program dan kegiatan yang mengacu kepada sasaran dan arah kebijakan pembangunan yang akan dinyatakan dengan jelas melalui target perencanaan di tahap awal sampai target perencanaan di tahap akhir yaitu tahun 2017. Hal tersebut merupakan aspek akuntabilitas pencapaian kinerja dari Pemerintah Daerah untuk memberikan informasi kepada masyarakat sebagai wujud dari pelayanan publik yang prima. Adapun indikator tersebut akan dijelaskan melalui tabel Rencana program, kegiatan, indikator kinerja, dan kelompok sasaran OPD terkait dibawah ini :



Tabel 2 Rencana program, kegiatan, indikator kinerja, dan kelompok sasaran OPD terkait

No	Tujuan	Sasaran	Program dan Kegiatan	Indikator Kinerja Outcome dan Output	Target Kinerja Program				
					2013	2014	2015	2016	2017
1	Mewujudkan dan meningkatkan keberdayaan masyarakat dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat	Mengembangkan Inkubator bisnis yang mempunyai keunggulan dan daya saing	<b>Program Pengembangan Kewirausahaan dan Keunggulan Kompetitif UKM</b>  1. Penyelenggaraan Pelatihan Kewirausahaan 2. Memfasilitasi peningkatan kemitraan usaha bagi UKM 3. Fasilitasi Pengembangan Inkubator Teknologi dan Bisnis	Percepatan dan perluasan kesempatan kerja  1. 1000 UMKM 2. 50 UMKM 3. 500 Orang	10%  1. 15% 2. 0% 3. 15%	22%  1. 20% 2. 25% 3. 20%	22%  1. 20% 2. 25% 3. 20%	22%  1. 20% 2. 25% 3. 20%	25%  1. 25% 2. 25% 3. 25%
2			<b>Program Pengembangan Sistem Pendukung bagi UMKM</b>	Peningkatan Kualitas UMKM	12,34	21,916	21,92	21,92	21,92

No	Tujuan	Sasaran	Program dan Kegiatan	Indikator Kinerja Outcome dan Output	Target Kinerja Program				
					2013	2014	2015	2016	2017
			1. Koordinasi Penggunaan Dana Pemerintah Bagi UMKM	1. 100 UMKM	1. 12,17	1. 21,9	1. 22	1. 22	1. 22
			2. Pengembangan sarana dan prasarana Produk UMKM	2. 100 UMKM	2. 17,42	2. 20,6	2. 21	2. 21	2. 21
			3. Penyelenggaraan Promosi Produk UMKM	3. 50 UMKM	3. 7,407	3. 23,2	3. 23	3. 23	3. 23
3		Meningkatkan Kemampuan daya saing industri	<b>Program Peningkatan Kemampuan Teknologi Industri</b> 1. Pembinaan Kemampuan Teknologi Industri 2. Pengembangan dan Pelayanan Teknologi Industri	Meningkatnya Kemampuan Teknologi Industri 1. 10 KUB 2. 10 KUB	13% 1. 13% 2. 11%	22% 1. 22% 2. 22%	22% 1. 22% 2. 22%	22% 1. 22% 2. 22%	22% 1. 22% 2. 22%

No	Tujuan	Sasaran	Program dan Kegiatan	Indikator Kinerja Outcome dan Output	Target Kinerja Program				
					2013	2014	2015	2016	2017
4			<b>Program Penataan Struktur Industri</b>  1. Penyediaan sarana maupun prasarana klaster industri	Penataan Struktur Industri  5 Sentra	25%	25%	25%	25%	25%
5			<b>Program Peningkatan Kapasitas Iptek Sistem Produksi</b>  1. Penguatan kemampuan industri berbasis teknologi	Meningkatnya Kapasitas IPTEK Sistem Produksi  200 IKM	25%	25%	25%	25%	25%

Sumber : RENSTRA Dinas Koperasi, Usaha Mikro, dan Perdagangan Kota Batu 2013-2017

### 5.1.1.1 Identifikasi Misi dan Mandat Organisasi

Organisasi publik secara langsung akan diberi penilaian dari luar (*external*) yang berarti bahwa organisasi tersebut memiliki wewenang untuk meraih tujuan dari apa yang diberikan oleh masyarakat / mandat masyarakat. Selain itu, mandat tersebut harus diimbangi dengan legitimasi resmi dari organisasi ditentukan oleh masyarakat yang lebih luas. Oleh sebab itu, lembaga publik seyogyanya mampu mempresentasikan eksistensinya bagi masyarakat bahwa organisasi tersebut mampu menciptakan nilai bagi pelayanan kepada masyarakat. Hasil dari langkah identifikasi mandat akan menjadi pedoman apabila organisasi akan melakukan kajian lingkungan eksternal maupun internal.

#### a. Identifikasi mandat

Adapun mandat/ sesuatu yang diharapkan oleh masyarakat terhadap pemerintah Kota Batu khususnya kepada pemberdayaan UMKM harus telah dijawab oleh pemerintah daerah dengan dibentuknya organisasi kelembagaan publik yang khusus menangani kepengurusan UMKM. Organisasi tersebut melalui Dinas Koperasi, Usaha Mikro, dan Perdagangan terbagi kedalam tiga bidang yaitu bidang Koperasi, Usaha Mikro, dan Bidang Perdagangan. Secara formal mandat tersebut tersaji pada perwali Nomor 1 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas Dan Fungsi, Serta Tata Kerja Dinas Koperasi, Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu. Pada pasal 2 ayat 1 sampai 4 dijelaskan tentang kepengurusan pemberdayaan UMKM di Kota Batu menjadi tanggungjawab dan wewenang sepenuhnya Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan seperti yang tersaji pada data dibawah ini:

## Pasal 2 Tentang Kedudukan dan Susunan Organisasi

- (1) Dinas Koperasi, Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu merupakan unsur pelaksana urusan pemerintahan daerah di bidang Koperasi, Usaha Kecil, dan Menengah, urusan pemerintahan daerah di bidang Perindustrian, dan perdagangan.
- (2) Dinas Koperasi, Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu dipimpin oleh Kepala Dinas yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah.
- (3) Dinas Koperasi, Usaha Mikro dan Perdagangan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mempunyai tugas membantu Walikota melaksanakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah di bidang Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah, Perindustrian dan Perdagangan.
- (4) Dinas Koperasi, Usaha Mikro dan Perdagangan dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (3) menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:
  - a. perumusan kebijakan teknis dan rencana strategis urusan pemerintahan di bidang Koperasi, Usaha Mikro, Perindustrian dan Perdagangan;
  - b. penetapan rencana kerja dan anggaran urusan pemerintahan di bidang Koperasi, Usaha Mikro, Perindustrian dan Perdagangan;
  - c. pelaksanaan kebijakan di bidang Koperasi, Usaha Mikro, Perindustrian dan Perdagangan;
  - d. pengelolaan pelayanan administrasi kesekretariatan di bidang Koperasi, Usaha Mikro, Perindustrian dan Perdagangan;
  - e. penyelenggaraan peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur di bidang Koperasi, Usaha Mikro, Perindustrian dan Perdagangan;
  - f. pengelolaan keuangan dan barang milik daerah yang menjadi tanggung jawab Dinas;
  - g. penyelenggaraan evaluasi pelaksanaan program, kegiatan, dan anggaran di bidang Koperasi, Usaha Mikro, Perindustrian dan Perdagangan; dan
  - h. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Walikota terkait dengan tugas dan fungsinya.

Sumber : *Bagian Hukum Sekertariat Daerah Kota Batu, 2017*

Sedangkan khusus untuk program pemberdayaan UMKM baik perencanaan maupun implementasinya langsung langsung menjadi wewenang penuh Badan Usaha dan Mikro yang di tunjukan oleh Perwali No 83 Tahun 2016

Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas Dan Fungsi, Serta Tata Kerja Dinas Koperasi, Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu Pasal 7 ayat 1 dan 2 yang berbunyi sebagai berikut :

**Pasal 7 (Bidang Usaha Mikro, Industri Kecil dan Menengah)**

- (1) Bidang Usaha Mikro, Industri Kecil dan Menengah mempunyai tugas merumuskan dan melaksanakan kebijakan teknis di bidang usaha mikro, industri kecil dan menengah.
- (2) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Bidang Usaha Mikro, Industri Kecil dan Menengah, menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:
  - a. perencanaan program bidang usaha mikro, industri kecil dan menengah;
  - b. perumusan rencana kerja dan anggaran bidang usaha mikro, industri kecil dan menengah;
  - c. penyusunan standar operasional prosedur bidang usaha mikro, industri kecil dan menengah;
  - d. pengendalian data informasi bidang usaha mikro, industri kecil dan menengah;
  - e. perumusan kebijakan teknis, serta pengkoordinasian pemberdayaan, pengembangan, perlindungan dan penumbuhan iklim usaha bagi usaha mikro dengan orientasi peningkatan skala usaha mikro menjadi usaha kecil;
  - f. pengkoordinasian pemetaan kondisi dan peluang usaha serta mitigasi risiko dampak globalisasi dan kebijakan terhadap usaha mikro serta pelayanan konsultasi bisnis dan pendampingan, serta pembinaan manajemen usaha bagi usaha mikro;
  - g. pengelolaan data izin usaha mikro dan kecil (IUMK), data potensi calon wirausaha baru serta koordinasi pembentukan dan pengembangan lembaga pendidikan dan pelatihan untuk melakukan pendidikan, pelatihan, penyuluhan, motivasi dan kreativitas bisnis, dan penciptaan wirausaha baru;
  - h. pengkoordinasian pemasyarakatan dan pembudayaan kewirausahaan serta perumusan kebijakan teknis pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia serta pendidikan dan pelatihan keterampilan dan kewirausahaan bagi usaha mikro;
  - i. pengelolaan kebutuhan dan pengembangan sarana dan prasarana, materi dan metode pendidikan dan pelatihan keterampilan, kewirausahaan dan manajemen usaha bagi usaha mikro;



- j. pengendalian penyusunan data dan informasi profil usaha mikro serta identifikasi dan pengembangan potensi produk usaha mikro unggulan daerah;
- k. pengkoordinasian pemberian fasilitas kerjasama dan kemitraan serta fasilitasi pemberian kemudahan dan fasilitasi dalam memenuhi persyaratan untuk memperoleh pembiayaan bagi usaha mikro, industri kecil dan menengah;
- l. perumusan kebijakan teknis pemberian fasilitasi, dukungan, dan stimulasi kegiatan kemitraan, yang saling membutuhkan, mempercayai, memperkuat, dan menguntungkan bagi usaha mikro, industri kecil dan menengah;
- m. perumusan kebijakan teknis penumbuhan, pengembangan, dan perluasan jaringan lembaga keuangan bukan bank serta jangkauan lembaga penjamin kredit;
- n. pengkoordinasian pemberian fasilitasi perizinan dan akses permodalan serta pembinaan, pemantauan dan evaluasi pemberian dana bergulir bagi usaha mikro;
- o. pengkoordinasian penelitian dan pengkajian, penyebarluasan informasi, serta pembinaan peningkatan kemampuan manajemen dan teknik pemasaran, serta fasilitasi penyediaan tenaga konsultan profesional dalam bidang pemasaran bagi usaha mikro, industri kecil dan menengah;
- p. pengembangan sarana pemasaran yang meliputi penyelenggaraan uji coba pasar, lembaga pemasaran, penyediaan rumah dagang, serta pemberian dukungan promosi produk, jaringan pemasaran, dan distribusi bagi usaha mikro, industri kecil dan menengah;
- q. pengembangan potensi sumber daya industri daerah dan pengendalian penyusunan muatan rencana dan bahan penetapan rencana, pengkoordinasian dan sinkronisasi rencana, serta pengendalian dan evaluasi pelaksanaan rencana pembangunan industri daerah;
- r. perumusan kebijakan teknis penguatan kapasitas kelembagaan industri kecil dan menengah;
- s. pengembangan kerja sama penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di bidang industri antara perusahaan industri dan perguruan tinggi atau lembaga penelitian dan pengembangan Industri;
- t. pengembangan promosi alih teknologi dari Industri besar, lembaga penelitian dan pengembangan, perguruan tinggi, dan/atau lembaga lainnya ke Industri kecil dan Industri menengah;
- u. pengembangan materi, metode dan kapasitas sumber daya manusia pelatihan teknologi dan desain, serta pengembangan dan fasilitasi perlindungan Hak Kekayaan Intelektual bagi industri kecil dan menengah;

- v. pengembangan kompetensi sumber daya manusia dan sertifikasi kompetensi, bimbingan teknis, standarisasi dan pengembangan produk, serta pencegahan pencemaran lingkungan;
- w. pengkoordinasian penyediaan infrastruktur industri meliputi lahan Industri berupa kawasan industri dan/atau kawasan peruntukan industri, fasilitas jaringan energi dan kelistrikan, fasilitas jaringan telekomunikasi, fasilitas jaringan sumber daya air, fasilitas sanitasi, dan fasilitas jaringan transportasi;
- x. perumusan kebijakan teknis perizinan IUI kecil dan IUI menengah, IPUI bagi industri kecil dan menengah, serta IUKI dan IPKI;
- y. pelaksanaan monitoring, evaluasi, dan pelaporan kegiatan bidang usaha mikro, industri kecil dan menengah; dan
- z. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai tugas dan fungsinya.

*Sumber : Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kota Batu, 2017*

Secara formal mandat tersebut sudah tersaji melalui Perwali Nomor....

Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas Dan Fungsi, Serta Tata Kerja Dinas Koperasi, Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu, sedangkan untuk

mengidentifikasi mandat diperlukan juga mandat informal yang terdiri dari norma atau harapan dari stakeholder kunci. Adapun seperti yang diungkap oleh CN (28

Tahun) sebagai masyarakat Batu sekaligus *stakeholder* kunci karena CN sendiri adalah seorang pelaku usaha yang baru memulai usahanya menitipkan mandat

kepada pemerintah daerah untuk mampu memberdayakan usaha yang baru dirintis sejak tahun 2016. Seperti yang dikutip pada wawancara berikut ini :

“banyak pengusaha baru di Kota Batu seperti saya yang belum memiliki izin usaha disebabkan karena usaha mereka masih perlu uji pasar dan produksi. Permasalahan yang dihadapi oleh pelaku usaha baru adalah sulitnya memasarkan hasil produksinya padahal mereka secara bahan baku dan teknologi sudah menguasai. Saya berharap pemerintah mampu mempermudah izin memberikan usaha serta memberikan pelatihan-pelatihan kepada wirausaha-wirausaha baru, sebab banyak diantara wirausaha baru yang semangat diawal namun setelah itu putus ditengah jalan sebab pemerintah atau dinas tidak memberikan kegiatan yang bertujuan untuk memberdayakan UMKM”.

Sumber : (Wawancara tanggal 14 November 2017 Pukul 10:00)

Selain CN (28 Tahun) *stakeholder* kunci yang juga mengutarakan harapan atau mandatnya secara informal diutarakan oleh Masyarakat Kota Batu yang berprofesi sebagai dosen di salah satu perguruan tinggi di Kota Malang yaitu EW (29 Tahun). Menurut EW program pemberdayaan UMKM sangat penting bagi pembangunan Sumberdaya Manusia di Kota Batu. Seperti yang dikutip dalam wawancara berikut ini :

“secara umum apabila potensi jenis usaha di Kota Batu sudah sangat banyak, namun yang kurang adalah keahlian masyarakat tentang ilmu pengetahuan dan teknologi, menurut saya memang banyak pengusaha di Kota Batu, namun apabila dicermati lagi masyarakat hanya menjadi buruh atau berada pada *low managerial* ini artinya walaupun banyak industri baik itu industri perseorangan atau PT, namun kondisi masyarakatnya masih belum sejahtera, yang sejahtera adalah investor asing yang membangun usahanya di Kota Batu. Biasanya juga karena dipengaruhi tingkat pendidikan masyarakatnya itu berpengaruh pada kualitas SDM. Harapan saya *sih* pemerintah setempat melihat kondisi ini dengan *mengupgrade* kualitas masyarakat untuk mampu bersaing dengan swasta dalam hal membuka usaha”.

Sumber : (wawancara pada tanggal 9 November 2017 pukul 12.30)

Selain mandat dan harapan yang secara informal diutarakan oleh masyarakat Kota Batu, harapan mengenai pemberdayaan UMKM juga diungkapkan oleh Kepala Bidang Usaha Mikro ibu Efi Rahyoeningtyas, SE, MM terkait ingin lebih banyak menumbuhkan wirausaha-wirausahawan baru yang nantinya mampu lebih *survive* apalagi naik kelas menjadi industri. Seperti yang dikutip pada wawancara berikut ini :

Kalo harapan saya rasa semua masyarakat Batu ya sama yaitu Menginginkan wirausaha-wirausaha baru, setelah itu dibina, manajemen, pemasaran dan lainnya. Jadi karena Kota Batu Kota Wisata ya jadi kita manfaatkan saja. Tapi dengan adanya wirausaha baru terus terang ini jadi *peer* buat kita yaitu membina. Membina itu mulai dari kita memberikan ilmu dalam hal manajemen, keterampilan, sampai dengan pemasarannya. Nah

kesulitan-kesulitan pengusaha baru tersebut kita berusaha untuk mencari solusi.

*Sumber: (wawancara pada tanggal 3 November 2017 Pukul 09.30)*

Keberlanjutan usaha merupakan modal utama bagi pelaku UMKM untuk terus mengembangkan usahanya. Kesulitan pasar dikarenakan persaingan yang semakin ketat ditambah dengan kemajuan teknologi yang semakin pesat membuat beberapa pelaku UMKM yang baru ingin merintis mengalami hambatan di setiap aktifitas usahanya. Dinas Koperasi, Usaha Mikro, dan Perdagangan sebagai organisasi publik yang mengemban tugas merumuskan dan melaksanakan kebijakan teknis di bidang usaha mikro, industri kecil dan menengah harus mampu mengakomodir dan memberikan pelayanan publik kepada masyarakat agar masyarakat dan pelaku usaha memiliki motivasi untuk terus mengembangkan usahanya. Sebab wewenang tersebut mutlak bagi Organisasi Perangkat Daerah (OPD) terkait menjalankan sesuai tupoksi dan arah kebijakan pembangunan yang telah direncanakan sebelumnya.

Kekuatan dan potensi wirausaha yang dimiliki Kota Batu seyogyanya mampu untuk dijadikan modal pemerintah untuk menyusun program pembangunan UMKM dan program keberlanjutan UMKM seperti pelatihan dan pemasarannya. Sebab semakin banyaknya mandat pemberdayaan UMKM yang terkumpul menunjukkan bahwa Kota Batu memang perlu memfokuskan perhatiannya pada pembangunan bidang UMKM selain pariwisata dan pertanian. Selain hal itu masyarakat Kota Batu menunjukkan kabar baik bahwa masyarakat memiliki motivasi yang kuat untuk berwirausaha.

Dalam perencanaan strategis, pemahaman terhadap mandat merupakan hal yang sangat penting agar keputusan yang dibuat tidak menyimpang dari mandat. Untuk itu, para anggota di Dinas Koperasi, Usaha Mikro, dan



Perdagangan Kota Batu harus mengetahui tugas dan fungsinya dalam memberikan pelayanan. Secara garis besar peran yang paling besar terhadap program pemberdayaan UMKM adalah bidang Usaha Mikro dimana bidang tersebut di *breakdown* kepada 3 seksi yaitu Seksi Pemberdayaan Industri Kecil Menengah (IKM), Seksi Pemberdayaan Usaha Mikro, dan Seksi Pengembangan Usaha Mikro dan IKM. Adapun tugas pokok dan fungsi pada masing-masing seksi tersebut secara eksplisit tertera dalam mandat Peraturan Walikota Batu Nomor...

Tahun 2016 pasal 8 ayat 1 sampai 3 yang berbunyi :

#### **Pasal 8**

- (1) Seksi Pemberdayaan Usaha Mikro mempunyai tugas sebagai berikut:
  - a. menyiapkan bahan penyusunan program kegiatan;
  - b. menyusun rencana kerja dan anggaran bidang pemberdayaan usaha mikro;
  - c. menyiapkan bahan penyusunan standar operasional prosedur kegiatan Seksi;
  - d. menyiapkan bahan perumusan kebijakan teknis, serta koordinasi dengan para pemangku kepentingan dalam rangka pemberdayaan, pengembangan, perlindungan dan penumbuhan iklim usaha bagi usaha mikro dengan orientasi peningkatan skala usaha mikro menjadi usaha kecil;
  - e. melaksanakan pemetaan kondisi dan peluang usaha serta mitigasi risiko dampak globalisasi dan kebijakan terhadap usaha mikro serta pelayanan konsultasi bisnis dan pendampingan, serta pembinaan manajemen usaha bagi usaha mikro;
  - f. melaksanakan pemetaan data potensi calon wirausaha baru serta menyiapkan bahan pembentukan dan pengembangan lembaga pendidikan dan pelatihan untuk melakukan pendidikan, pelatihan, penyuluhan, motivasi dan kreativitas bisnis, dan penciptaan wirausaha baru;
  - g. menyiapkan bahan pemasyarakatan dan pembudayaan kewirausahaan serta perumusan kebijakan teknis pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia serta pendidikan dan pelatihan keterampilan dan kewirausahaan bagi usaha mikro;
  - h. melaksanakan identifikasi kebutuhan, menyiapkan bahan pengembangan sarana dan prasarana, materi dan metode pendidikan dan pelatihan keterampilan, kewirausahaan dan manajemen usaha bagi usaha mikro;
  - i. melaksanakan penyusunan data dan informasi profil usaha mikro serta identifikasi dan pengembangan potensi produk usaha mikro unggulan daerah;



j. melaksanakan monitoring, evaluasi, dan pelaporan kegiatan seksi; dan

k. melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan lingkup tugas dan fungsinya.

(2) Seksi Pemberdayaan Industri Kecil dan Menengah mempunyai tugas sebagai berikut:

a. menyiapkan bahan penyusunan program kegiatan;

b. menyusun rencana kerja dan anggaran bidang pemberdayaan industri kecil dan menengah;

c. menyiapkan bahan penyusunan standar operasional prosedur kegiatan Seksi;

d. melaksanakan pemetaan potensi sumber daya industri daerah dan menyusun muatan rencana pembangunan industri daerah;

e. menyiapkan bahan perumusan kebijakan teknis pembangunan dan pemberdayaan serta penguatan kapasitas kelembagaan industri kecil dan menengah;

f. melaksanakan fasilitasi kerja sama penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di bidang industri antara perusahaan industri dan perguruan tinggi atau lembaga penelitian dan pengembangan industri;

g. melaksanakan fasilitasi promosi alih teknologi dari Industri besar, lembaga penelitian dan pengembangan, perguruan tinggi, dan/atau lembaga lainnya ke Industri kecil dan Industri menengah;

h. melaksanakan pelatihan serta menyiapkan bahan pengembangan materi, metode, dan sumber daya manusia pelatihan teknologi dan desain;

i. melaksanakan pelayanan konsultasi, bimbingan, advokasi, dan fasilitasi perlindungan Hak Kekayaan Intelektual bagi Industri kecil dan menengah;

j. melaksanakan fasilitasi peningkatan kompetensi sumber daya manusia dan sertifikasi kompetensi, bimbingan teknis, standarisasi dan pengembangan produk, serta pencegahan pencemaran lingkungan;

k. menyiapkan bahan koordinasi penyediaan infrastruktur industri meliputi lahan industri berupa kawasan industri dan/atau kawasan peruntukan Industri, fasilitas jaringan energi dan kelistrikan, fasilitas jaringan telekomunikasi, fasilitas jaringan sumber daya air, fasilitas sanitasi, dan fasilitas jaringan transportasi;

l. menyiapkan bahan perumusan kebijakan teknis, pengkajian dan pemberian rekomendasi teknis perizinan IUI kecil dan IUI menengah, IPUI bagi industri kecil dan menengah, serta IUKI dan IPKI;

m. melaksanakan pelayanan konsultasi dan sosialisasi perizinan IUI kecil dan IUI menengah, IPUI bagi industri kecil dan menengah, serta IUKI dan IPKI;

n. melaksanakan pendataan, pengawasan, evaluasi dan pelaporan data IUI kecil dan menengah serta perluasannya, serta IUKI dan IPKI;

o. melaksanakan monitoring, evaluasi, dan pelaporan kegiatan seksi; dan



p. melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan lingkup tugas dan fungsinya.

(3) Seksi Pengembangan Usaha Mikro, Industri Kecil dan Menengah mempunyai tugas sebagai berikut:

- a. menyiapkan bahan penyusunan program kegiatan;
- b. menyusun rencana kerja dan anggaran bidang pengembangan usaha mikro, industri kecil dan menengah;
- c. menyiapkan bahan penyusunan standar operasional prosedur kegiatan Seksi;
- d. melaksanakan fasilitasi kerjasama dan kemitraan serta fasilitasi pemberian kemudahan dan fasilitasi dalam memenuhi persyaratan untuk memperoleh pembiayaan bagi usaha mikro, industri kecil dan menengah;
- e. menyiapkan bahan perumusan kebijakan teknis pemberian fasilitasi, dukungan, dan stimulasi kegiatan kemitraan, yang saling membutuhkan, mempercayai, memperkuat, dan menguntungkan bagi usaha mikro industri kecil dan menengah;
- f. menyiapkan bahan perumusan kebijakan teknis penumbuhan, pengembangan, dan perluasan jaringan lembaga keuangan bukan bank serta jangkauan lembaga penjamin kredit;
- g. melaksanakan fasilitasi perizinan dan akses permodalan serta pembinaan, pemantauan dan evaluasi pemberian dana bergulir bagi usaha mikro;
- h. melaksanakan pengelolaan dan analisis data izin usaha mikro dan kecil (IUMK);
- i. melaksanakan penelitian dan pengkajian, penyebarluasan informasi, serta pembinaan peningkatan kemampuan manajemen dan teknik pemasaran, serta menyiapkan bahan fasilitasi penyediaan tenaga konsultan profesional dalam bidang pemasaran bagi usaha mikro, industri kecil dan menengah;
- j. menyiapkan bahan pengembangan sarana pemasaran yang meliputi penyelenggaraan uji coba pasar, lembaga pemasaran, penyediaan rumah dagang, serta pemberian dukungan promosi produk, jaringan pemasaran, dan distribusi bagi usaha mikro, industri kecil dan menengah;
- k. melaksanakan monitoring, evaluasi, dan pelaporan kegiatan Seksi; dan
- l. melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan lingkup tugas dan fungsinya.

Sumber : *Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kota Batu, 2017*

Pentingnya pengetahuan tentang peran tugas dan fungsi pelayan publik akan memberikan kejelasan mengenai apa yang harus dilakukan dan apa yang seharusnya tidak dilakukan. Sesuai dengan regulasi yang secara formal sudah dipaparkan diatas mengharuskan setiap anggota dalam Seksi Pemberdayaan

Usaha Mikro, Seksi Pengembangan Usaha Mikro dan IKM, dan Seksi Pemberdayaan IKM menjalankan tugas pokok dan fungsi sesuai koridor yang berlaku sebab apabila setiap bagian dalam struktur organisasi tersebut memahami fungsinya dengan jelas, akan mampu mengembangkan misi yang tidak terbatas hanya pada mandat. Selain itu, kata kunci lainnya yang berhubungan dengan mandat adalah komitmen pemberi layanan publik terhadap apa yang dibebankan tugas kepadanya. Komitmen tersebut perlu ditunjukkan dengan bentuk *real* baik itu melalui program maupun melalui sumbangan fisik maupun psikis. Untuk lebih memperjelas kondisi aparatur publik di Bidang Usaha Mikro, peneliti juga melakukan wawancara terhadap kepala seksi di Bidang Usaha Mikro seperti yang dikutip dalam wawancara dengan ibu Murti Hadiati, Bckn selaku Kepala Seksi Pengembangan UM dan IKM berikut ini :

“Untuk masalah tupoksi banyak yang baru *mas* sebab kita lagi pada masa transisi jadi masih *benah benah* nomeklaturpun baru jadi tupoksi pun baru, tapi kita punya tersimpan rapih di arsip kita. Semua staf juga sudah berjalan sesuai *pato'an* nya termasuk anggaran setiap program jadi menjalankan tugas seperti alurnya. Selain itu, kita juga memprioritaskan mana agenda yang jadi prioritas dan mana yang bukan prioritas dari bidang kita sebab dari 3 seksi ini masing-masing memiliki perbedaan tugas seperti seksi saya khusus membuka wirausaha baru, *terus* apabila berkembang menjadi tanggungjawab seksi pengembangan Usaha Mikro dan IKM, setelah itu untuk kepengurusan izin usaha seperti TDI, IMB, dll langsung ke tupoksinya Seksi Pemberdayaan IKM karena dari usahanya yang kecil perlu meningkat lebih besar lagi jadi ya perlu izin itu”.

Sumber : (wawancara pada tanggal 7 November 2017 Pukul 09.30)

Menurut pendapat dari ibu Kepala Seksi di Bidang Usaha Mikro disimpulkan bahwa masing-masing anggota harus paham betul dengan tupoksinya meskipun dihadapkan pada nomeklatur dan peraturan baru sebab sebagai pemberi layanan kepada publik tupoksi itu penting guna meningkatkan kepercayaan publik / *public trust*. Narasumber lain yang juga menjabat sebagai

kepala seksi di bidang Pemberdayaan Usaha Mikro Bapak Rahman Saf'i, SE, MM berpendapat bahwa anggotanya harus mampu menjalankan tugas dan fungsinya sesuai dengan apa yang di mandatkan oleh *stakeholder* Kota Batu dan misi organisasi itu sendiri. Adapun kutipan wawancara dengan Kepala Seksi Bidang Pemberdayaan Usaha Mikro adalah sebagai berikut :

"semua anggota pada seksi saya sudah faham betul terkait apa yang harus dikerjakan dan apa yang harus tidak dilakukan. Saya memiliki 4 staff, dan setiap ada kegiatan kita selalu *habiskan* secara tuntas, dan didiskusikan bersama. Kegiatan di seksi saya kan pemberdayaan Usaha Mikro jadi yo kegiatan kita berhubungan sama pelaku usaha *sing* masih berskala mikro *tujuane* untuk memberdayakan melalui pelatihan-pelatihan, dsb. Kapan hari gitu kami melakukan pelatihan industri kerajinan rotan sintesis di Kecamatan Junurejo, peserta yang hadir ya sekitar 50 an orang"

Sumber : (wawancara pada tanggal 7 November 2017 Pukul 12.30)

Berdasarkan data dari wawancara yang disampaikan oleh dua narasumber tersebut, dapat memberikan sebuah gambaran bahwa Bidang Usaha Mikro memiliki seksi khusus yang tugasnya membuat program yang berkaitan dengan kelas masing-masing usahanya. Apabila usaha masyarakat masih berskala mikro dan kecil, menjadi tanggung jawab dari Seksi Pemberdayaan Usaha Mikro melalui program Pelatihan, Pemasaran, dan Pemanfaatan IPTEK. Setelah itu, apabila berkembang usaha masyarakat berkembang menuju level industri akan dilakukan pengembangan pada level IKM melalui program perizinan, dan pemasaran. Dalam kata lain usaha masyarakat tersebut mencoba untuk diperjual belikan keluar dari regional Batu, guna memperkuat pasar. Sedangkan ada beberapa program yang direncanakan oleh Bidang tersebut memang tidak bisa berjalan sendiri, ada kalanya memang tercipta kolaborasi antar seksi guna mencapai tujuan dan hasil dari program tersebut.

Adapun dalam menjalankan tupoksinya sebagai organisasi yang menjalankan mandat di sektor pemberdayaan UMKM, bidang ini tentunya tidak terlepas dari berbagai kendala. Kendala tersebut muncul disebabkan kurangnya komitmen atau motivasi dari Kepala Daerah untuk mengembangkan dan memusatkan perhatiannya kepada sektor UMKM. Hal tersebut disebabkan oleh fokus dari Kepala Daerah terpilih adalah di bidang Pariwisata dan Pertanian. Kondisi tersebut sangatlah dapat dimaklumi sebab Kota Batu sendiri merupakan daerah Kota Wisata yang mampu menyerap wisatawan lokal maupun asing untuk menghabiskan liburan di Kota Batu. Adapun berdasarkan hasil wawancara yang ditujukan kepada Bapak Rahman Safi'i, SE, MM selaku Kepala Seksi Pemberdayaan Usaha Mikro membenarkan hal tersebut. Menurutnya, ambisi untuk terus memberikan pelayanan terbaik kepada pelaku UMKM melalui program pembangunan tidak selalu berjalan dengan lancar selalu ada kendala yang terjadi. Seperti yang dikutip pada wawancara berikut ini :

"Kendala yang kita hadapai ya terus terang *ae* terbentur sama anggaran. Sebenarnya angan-angan kita itu banyak, tapi karena anggarannya terbatas *akhire yo* angan-angan itu *ndak* tercover semua. *misale* kita ingin mengadakan pelatihan kewirusahaan terus karena anggaran terbatas ya otomatis pesertanya terbatas juga. Walikotanya untuk saat ini memang lebih banyak membangun fisik jadi ya anggaran yang masuk ya bisa ditebak lah. Tapi itu juga tergantung *kepolo dinase seh* mas ada yang memang *kepolo dinase* dekat sama Walikota ya kadang anggarannya banyak gimana pendekatannya *ae*"

*Sumber : (wawancara pada tanggal 7 November 2017 Pukul 12.30)*

Anggaran merupakan hal yang sangat krusial dalam menjalnkannya sebuah program pembangunan, terbukti ketika peneliti menanyakan terkait resiko apa yang terjadi apabila anggaran yang diinginkan tidak sesuai dengan angan-angan yang dicita-citakan akan berdampak kepada hasil dari kinerja dan kegiatan

yang dilaksanakan seperti pada kutipan wawancara dengan Bapak Rahman Safi'i,

SE, MM berikut ini:

“ apabila ada permintaan kegiatan dari pelaku UMKM di awal tahun , otomatis kita usahakan kita cover di perencanaan anggaran pada tahun itu juga, kalau tahun ini ga bisa kecover maka akan dijalankan taun berikutnya. Pokoknya kegiatan itu dijalankan jadi ya akan berpengaruh pada agenda agenda selanjutnya”.

Sumber : (wawancara pada tanggal 7 November 2017 Pukul 12.30)

Keterbatasan anggaran harus sebisa mungkin disiasati oleh pelaku kebijakan agar masalah tersebut dapat ditangani dan kegiatan tetap berjalan

dengan baik. Seperti yang dikutip pada wawancara dengan Bapak Rahman Safi'i,

SE, MM berikut ini:

“untuk tetap menggapai tujuan utama penumbuhan wirausaha baru meskipun anggaran *gak* ter cover semua solusinya ya bertahap. Jadi tahun ini *misale* pelatihan untuk dua desa, *terus* taun *berikute* dua desa lagi, jadi ga bisa semua keinginan di pelosok-pelosok Batu ini tercover. Karena kan untuk mengundang pelaku usaha *kui* kita harus menyiapkan dana *transport*, makanan dan minumane, dan lain-lain. Atau kalo *ndak* setiap desa didatangkan perwakilan untuk ikut pelatihan. Padahal kan targetnya kalo bisa semua masyarakat Batu ini punya usaha yang bisa dijadikan mata pencaharian”

Sumber : (wawancara pada tanggal 7 November 2017 Pukul 12.30)

Secara formal maupun informal, mandat terkait program pemberdayaan

UMKM telah disampaikan oleh *stakeholder* kunci yang ada di Kota Batu, ini artinya pemberdayaan UMKM memang penting untuk dibuatkan perencanaan strateginya

dan diimplementasikan dengan baik agar usaha masyarakat yang ada Kota Wisata

Batu mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan besar kepemilikan

swasta/asing. Namun, terdapat beberapa kendala seperti anggaran dan SDM.

Pemerintah sebagai aktor utama pemberdayaan harus melihat ini sebagai permasalahan yang harus dicarikan solusi kedepanya.

## b. Identifikasi Misi

Identifikasi misi memiliki makna memperjelas tujuan sebuah organisasi atau mengapa organisasi tersebut melakukan sesuatu. Misi akan sangat membantu organisasi dalam mencapai visi yang sukses. Apabila visi organisasi tidak sukses, maka anggota organisasi tidak akan mengetahui bagaimana cara mencapai misi. Salah satu hal penting dalam mengidentifikasi misi adalah mengklarifikasi tujuan misi sebab, untuk menetapkan tujuan organisasi berpedoman pada filosofi dan nilai yang akan menjadi *guidance* organisasi. Adapun sesuai dengan visi pembangunan Kota Batu pada tahun 2012-2017 yang berbunyi KOTA BATU SENTRA PERTANIAN ORGANIK BERBASIS KEPARIWISATAAN INTERNASIONAL DITUNJANG OLEH PENDIDIKAN YANG TEPAT GUNA DAN BERDAYA SAING, DITOPANG OLEH SUMBER DAYA (ALAM, MANUSIA, TANGGUH, DISELENGGARAKAN OLEH PEMERINTAHAN YANG BAIK, KREATIF, INOVATIF, DIJIWAI OLEH KEIMANAN DAN KETAQWAAN KEPADA TUHAN YANG MAHA ESA)” merupakan penggambaran bahwa nilai yang dibangun adalah membangun Kota Wisata Batu menjadi sentra pertanian organik yang berbasis kepariwisataan internasional. Untuk menjamin tercapainya visi tersebut, organisasi pemerintahan di Kota Batu menetapkan butir-butir misi sebagai berikut :

1. Mengembangkan pertanian organik dan perdagangan hasil pertanian organik.
2. Meningkatkan posisi peran dari Kota Sentra Pariwisata menjadi Kota Kepariwisataan Internasional.
3. Optimalisasi Investasi Daerah
4. Pengembangan Infrastruktur (sektor fisik) khususnya perkantoran pemerintah, fasilitas publik, prasarana dan sarana lalu lintas
5. Peningkatan kualitas pendidik dan lembaga pendidikan.
6. Peningkatan kualitas pelayanan kesehatan.
7. Pemberdayaan masyarakat melalui koperasi dan UKM.
8. Menciptakan stabilitas dan kehidupan politik di Kota Batu yang harmonis dan demokratis.

9. Reformasi birokrasi dan tata kelola pemerintahan.
10. Meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan desa guna meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.
11. Peningkatan kualitas hidup antar umat beragama.

Sumber : RPJMD 2012-2017 Kota Batu

Adapun dalam misi tersebut tersirat pada poin nomor 7 adalah pemberdayaan masyarakat melalui koperasi dan UKM untuk mencapai visi peningkatam sumber daya alam, manusia, dan budaya yang dikelola secara baik sudah seharusnya menjadi perhatian khusus pemerintrah daerah setempat dalam mengembangkan dan memberdayakan UMKM di Kota Batu. Sesuai dengan tupoksi kerja organisasi dan organisasi yang terlibat langsung dalam menjalankan misi tersebut, Bidang Usaha Mikro pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro, dan Perdagangan memiliki wewenang besar dalam menjalankan arah kebijakan serta pembangunan di bidang UMKM. Tujuan yang ingin dicapai oleh karena bidang tersebut bersinggungan langsung kepada program-program pemberdayaan UMKM disampaikan langsung oleh Kepala Bidang Usaha Mikro ibu Efi Rahyoeningtyas, SE, MM melalui wawancara singkat berikut ini :

“Yang utama dan pertama dalam pengembangan UMKM adalah kita mampu memberikan bantuan kepada pelaku usaha untuk mengembangkan usaha nya dan berperan aktif di pasar baik regional Batu atau di Nasional. Tapi kan banyak sekali permasalahan yang dihadapi, Itu sebab kami memberikan fasilitas pada program ini pemberdayaan UMKM melalui gedung PLUT, di PLUT itu tersedia konsultan-konsultan yang tugasnya memberikan solusi terkait permasalahan yang dihadapi para pelaku usaha , misalnya pemasaran, produksi, hingga *packaging* yang baik itu seperti apa”

Sumber : (wawancara pada tanggal 3 November 2017 Pukul 09.30)

Secara teknokratis upaya yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah Kota Batu terkait menjabatani visi dan misi Kepala Daerah terpilih yang akan dilaksanakan menuju program prioritas akan ditetapkan tujuan dan sasaran

pembangunan di Kota Batu melalui dokumen resmi RPJMD 2012-2017 Kota Batu. Tanpa adanya tujuan dan sasaran, misi kepala daerah akan sangat sulit dioperasionalkan ke dalam sistem penyelenggaraan pemerintah. Selanjutnya, apabila misi sulit dioperasionalkan akan berpengaruh kepada tidak bisa dicapainya visi pembangunan Kepala Daerah. Tujuan dan sasaran ini merupakan dampak yang diharapkan terwujud sebagai bentuk keberhasilan pembangunan daerah. Yang dimaksud tujuan adalah hal-hal yang perlu dilakukan untuk mencapai visi, melaksanakan misi dengan menjawab isu strategis daerah dan permasalahan pembangunan daerah. Adapun sasaran adalah hasil yang diharapkan dari suatu tujuan yang diformulasikan secara terukur, spesifik, mudah dicapai, dan rasional agar dapat dilaksanakan dalam jangka waktu 5 (lima) tahun kedepan. Sementara itu, berdasarkan hasil pencarian data yang dilakukan oleh peneliti akan dipaparkan rumusan sasaran dan indikator arah pembangunan Kota Batu yang berkaitan dengan misi pemberdayaan masyarakat melalui pengembangan UMKM dan Koperasi.

**Tabel 5.3 Rumusan sasaran dan Indikator Arah Pembangunan**

No	Misi	Tujuan	Sasaran	Indikator Target
1	Pemberdayaan Masyarakat melalui koperasi dan UKM	Mewujudkan dan meningkatkan keberdayaan masyarakat melalui usaha kecil menengah dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat.	Meningkatnya jumlah masyarakat yang terlibat dalam aktivitas produksi melalui UKM.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Jumlah UKM yang mengakses sistem informasi dan sumber daya produktif.</li> <li>✓ Jumlah mitra kerja yang memberikan bantuan modal dan pembinaan kewirausahaan kepada kelompok usaha ekonomi produktif. (MDGs)</li> </ul>



No	Misi	Tujuan	Sasaran	Indikator Target
				<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Jumlah mitra kerja yang menjadi pendamping kelompok usaha ekonomi produktif. (MDGs)</li> </ul>
			Meningkatnya kemampuan UKM dalam mengembangkan usahanya	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Jumlah peningkatan usaha skala mikro ke kecil.</li> <li>✓ Persentase jumlah UKM yang mendapat fasilitas Dan pendampingan.</li> <li>✓ Jumlah inkubator bisnis KUMKM yang mempunyai keunggulan dan daya saing di tingkat regional dan nasional.</li> </ul>
			Meningkatnya kualitas upaya dalam memberdayakan perempuan melalui jalur koperasi dan UKM.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Persentase jumlah perempuan usia produktif yang menerima program pemberdayaan.</li> <li>✓ Persentase perempuan usia produktif yang mampu terlibat dalam bidang kerja baik secara mandiri maupun tidak mandiri.</li> </ul>
		Mengentaskan masyarakat penyandang masalah kesejahteraan sosial dari keterpurukan sosial melalui sektor	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Meningkatkan kemampuan produktif (skill) masyarakat PMKS.</li> <li>✓ Meningkatkan kualitas dan kuantitas kesejahteraan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peningkatan persentase PMKS skala kota yang menerima program pemberdayaan sosial melalui kelompok usaha bersama (KUBE) atau kelompok sosial</li> </ul>



No	Misi	Tujuan	Sasaran	Indikator Target
		UKM.	bagi masyarakat PMKS. ✓ Meningkatnya keberdayaan masyarakat PMKS minimal dalam memenuhi 3 kebutuhan pokok.	ekonomi sejenis lainnya. (SPM)
		Meningkatkan kapasitas Koperasi Usaha Menengah Kecil (KUMKM) Dalam mendorong keberdayaan UKM.	Terwujudnya KUMKM yang kuat dan mandiri, serta mampu mengembangkan kerjasama, potensi, dan kemampuan anggotanya dalam rangka meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosial	Jumlah lembaga koperasi aktif.
			Meningkatnya kualitas dan kehandalan KUMKM yang berhasil guna dan berdaya guna.	Jumlah lembaga koperasi yang mendapat pembinaan.
			Terwujudnya inkubator bisnis KUMKM yang mempunyai keunggulan dan daya saing di tingkat regional dan nasional.	Jumlah inkubator bisnis KUMKM yang Mempunyai keunggulan dan daya saing di tingkat regional dan nasional.
		Meningkatkan peran semua industri kecil dan menengah yang ada dalam masyarakat sebagai penggerak pertumbuhan ekonomi Kota Batu.	Meningkatnya konsolidasi dan jejaring semua sektor industri di Kota Batu untuk mendukung agrobisnis, pertanian organik dan pariwisata.	✓ Jumlah KUB industri hulu hilir. ✓ Jumlah peningkatan industri kecil menjadi industri menengah.

No	Misi	Tujuan	Sasaran	Indikator Target
			Meningkatnya kemampuan dan daya saing industri kecil	Jumlah KUB yang mendapat pembinaan iptek sistem produksi.

Sumber : RPJMD 2012-2017 Kota Batu

Adapun terjadinya kesepakatan dan keselarasan mengenai tujuan organisasi akan lebih memungkinkan organisasi tersebut untuk mendekati pemecahan konflik dengan urutan yang lebih efektif yaitu : Menyepakati tujuan, mengenali masalah, dan menggali serta menyepakati solusi. Semakin luas solusi yang diterima akan semakin memajukan misi tersebut. Sesuai dengan kondisi empiris yang ada di Kota Batu telah disepakati bersama bahwa, terdapat 4 tujuan utama dalam hal memberdayakan masyarakat melalui Koperasi dan UKM. Selanjutnya peneliti mencoba mengkonfirmasi terkait tujuan daripada misi tersebut kepada ibu Murti Hadiati, Bckn selaku Kepala Seksi Pengembangan UM dan IKM berikut ini :

“Pemerintah diharapkan mampu menjadi fasilitator untuk pengembangan UKM melalui penciptaan pelaku usaha baru sekaligus mampu menjadi wadah bagi wirausahawan untuk pemasaran dan penjualannya. Sedangkan Cara mendukung kami terhadap visi misi yang dibangun oleh kepala daerah adalah melalui program pembangunan. Karena program yang kami susun berpedoman kepada kebutuhan masyarakat khususnya pelaku UMKM”

Sumber : (wawancara pada tanggal 7 November 2017 Pukul 12.30)

Salah satu kunci keberhasilan institusi publik atau organisasi nirlaba dalam mengklarifikasi misi adalah kepuasan *stakeholder*. Oleh sebab itu, program pengembangan dan pemberdayaan UMKM di Kota Batu perlu melihat kepuasan *stakeholder* kunci dan dilakukan analisis. Berdasarkan data yang diperoleh peneliti dalam mewawancarai *stakeholder* kunci yaitu badan organisasi yang memerintah, Kepala Bidang Usaha Mikro ibu Efi Rahyoeningtyas, SE, MM menyimpulkan bahwa seluruh aparaturnya daerah dari setiap bidang dan dinas, bahkan Kepala

Daerah mendukung penuh program pemberdayaan UMKM ini dan Bidang Usaha

Mikro sendiri merasa terbantu dengan adanya hal tersebut. Namun beliau mengungkapkan bahwa memang masih terkendala anggaran yang dirasa masih belum baik dalam distribusinya. Berikut, kutipan wawancara dengan Kepala Bidang Usaha Mikro.

“Komitmen kepala daerah bagus dalam *mensupport* UKM dan Koperasi terlihat dari visi misi yang mengarah kepada UKM, selain itu setiap dinas saling mendukung, itu merupakan bentuk komitmen di setiap kepala organisasi. Pemerintah juga selalu mendengarkan apa yang diinginkan oleh masyarakat, khususnya untuk perencanaan di tahun 2018, sehingga dapat meningkatkan mata pencaharian masyarakat. Namun kelemahan kita disini adalah keterbatasan anggaran setiap programnya”

*Sumber : (wawancara pada tanggal 3 November 2017 Pukul 09.30)*

Pendapat lain yang juga diutarakan oleh *stakeholder* kunci di Dinas Usaha Mikro

yaitu Bapak Hendrison Nandeak, SP, MAP sebagai staff di Bidang Koperasi menyimpulkan bahwa dukungan program dari pemerintah sudah baik sebagai wujud dari kepuasan terhadap kinerja *stakeholder* kunci pada bidang UMKM, namun kendala yang dihadapi justru muncul dari para pelaku UMKM sendiri.

Dimana pelaku UMKM masih sulit untuk berkembang. Berikut ini kutipan wawancara dengan narasumber pada bidang Koperasi :

“Kalau di bilang puas dengan kinerja selama ini ya terus terang kami puas, namun terkadang kedala yang dihadapi bisanya muncul dari pelaku UMKM nya sendiri. Para pelaku UKM mengeluh ke kami katanya kekurangan modal, tapi setelah diberikan modal. Mereka akhirnya tidak bisa mengembangkan, maksudnya diberi pinjaman modal mereka ga punya tanggungjawab untuk mengembalikan, memang kalau jenis usahanya berkembang, jumlah pelaku usaha pun bertambah. Komitmen dari pemerintah daerah juga besar, untuk program ini. Kita bercita cita ingin menjadikan para pelaku usaha yang belum terdaftar ingin dilembagakan menjadi koperasi”.

*Sumber : (wawancara pada tanggal 7 November 2017 Pukul 13.30)*

Pendapat lainnya yang ingin diketahui oleh peneliti tentang kepuasan *stakeholder* kunci terhadap tujuan pemberdayaan masyarakat melalui pengembangan UMKM dan Koperasi memfokuskan kepada masyarakat Kota Batu yang notabene sebagai penerima langsung jasa layanan. Dari hasil observasi dilapangan, Kondisi *eksisting* UMKM di Kota Batu sendiri cukup berkembang jenis industri yang sangat berkembang di Kota Batu sendiri adalah jenis industri olahan makan dan minuman. Sementara itu jenis industri yang masih harus mendapat perhatian adalah jenis usaha kerajinan, seperti batik, gantungan kunci, pernak pernik atau sebagainya. Namun pemerintah daerah terus berupaya untuk memperbaiki kualitas pelayanan di bidang UMKM agar pengrajin di Kota Batu mampu terus memberdayakan usahanya. Adapun upaya dari pemerintah daerah tersebut dengan mendirikan Pusat Layanan Usaha Terpadu (PLUT). Sebenarnya keberadaan PLUT sendiri merupakan amanat dari Kementerian Koperasi dan UMKM yang dituangkan dalam Permen Nomor 02/Per/M.KUMKM/I/2016 tentang penyempurnaan program PLUT. Dengan adanya PLUT dimaksudkan untuk mengapresiasi terhadap pendampingan KUMKM sekaligus memotivasi masyarakat akan diadakannya pemberian penghargaan kepada konsultan pendamping.

Salah satu konsultan di PLUT yaitu CN (28 Tahun) mengungkapkan kepuasannya terhadap program pemerintah daerah. CN (28 Tahun) mengungkapkan bahwa produk dari jasa layanan yang diberikan oleh pemerintah salah satunya adalah PLUT. Menurutnya PLUT mampu menjawab 5 aspek penting sebuah program pemerintah pada bidang UMKM. Aspek tersebut diantaranya pelatihan, anggaran, pengembangan fasilitas, anggaran, promosi, dan teknologi. Namun CN (28 Tahun) berpendapat bahwa tidak semua dari ke-5 aspek tersebut

mampu menjawab 5 aspek penting UMKM. Berikut ini kutipan wawancara dengan CN (28 Tahun) terkait kepuasan terhadap layanan yang diberikan oleh institusi pemerintahan

“Kalo menurut saya, dengan adanya PLUT itu sebagai pintu utama UMKM dengan pemerintah. Dan apabila konteksnya tentang PLUT, saya rasa kelima aspek itu sudah terpenuhi utamanya terkait pelatihan. Saya sendiri konsultan yang dibantu oleh 4 konsultan lainnya memberikan pelatihan semampu yang kita bisa. Selain itu fasilitas di PLUT juga sudah cukup baik dan nyaman. *Cuman* kekurangannya disini adalah pada anggaran saja. Tapi sekali lagi itu kalau saya melihat dari kaca mata kepengurusan PLUT. Kalau kegiatan atau program pemerintah daerah lainnya jujur saya ga terlalu paham. Saya disini bertugas mengelola salah satu program dari pemerintah saja yaitu PLUT.”

*Sumber (wawancara pada tanggal 14 November 2017 Pukul 09.00)*

Selain CN (28 Tahun) yang merupakan masyarakat Kota Batu sekaligus konsultan di PLUT, narasumber lain yang juga masyarakat asli Kota Batu yaitu EW (29 Tahun) mengungkapkan bahwa produk layanan yang diberikan oleh pemerintah Kota Batu terhadap pelaku UMKM belum begitu dirasakan manfaatnya secara jangka panjang, sebab menurut pengamatan EW (29 Tahun) memang jenis usaha selalu meningkat setiap tahunnya. Namun untuk bersaing di pasar, pengusaha lokal Kota Batu masih kalah bersaing dengan pihak swasta. SDM yang menjadi objek program ini masih belum optimal diberdayakan. Berikut ini kutipan wawancara dengan EW (29 Tahun) mengenai kepuasan produk layanan yang diberikan oleh pemerintah terkait pemberdayaan UMKM.

“Kalo untuk pengembangan UMKM paling ya melalui pelatihan atau sosialisasi, tapi bagi saya itu terus menerus dilakukan ga ada inovasi sedangkan semenjak saya tinggal di Kota Batu persaingan pasar saja sudah semakin kuat. Apalgi banyak pengusaha sekarang yang masuk dan usaha mereka sangat besar. Pemerintah harusnya merencanakan strategi gimana masyarakat khususnya pengusaha UKM semakin baik produknya sehingga mampu bersaing dengan pengusaha swasta lainnya yang bukan masyarakat Kota Batu.”

*Sumber : (wawancara pada tanggal 9 November 2017 pukul 12.30)*

Untuk mengetahui pernyataan tentang misi atau tujuan organisasi perlu untuk mengekspresikan bentuk produk atau jasa layanan yang akan ditawarkan, kelompok masyarakat yang dilayani, dan nilai-nilai yang didapatkan pada masa depan oleh organisasi publik. Oleh sebab itu, terdapat lima unsur penting yang tidak dapat dilupakan dalam merumuskan misi organisasi. Adapun ke lima unsur tersebut adalah produk layanan yang ditawarkan, alasan mengapa produk layanan tersebut ditawarkan, konsumen /masyarakat yang menjadi sasaran layanan, kualitas layanan yang ditawarkan, dan harapan apa yang diinginkan pada masa yang akan datang.

Menurut hasil penelitian dilapangan yang dilakukan untuk menjawab lima unsur tersebut menemukan hasil bahwa produk layanan yang ditawarkan adalah memberikan pemberdayaan Usaha Mikro agar berbadan hukum menjadi Koperasi, setelah itu mampu ditumbuhkembangkan menjadi industri yang besar dan mampu bersaing di pasar terbuka. Seperti yang diungkap oleh ibu Kepala Bidang Usaha Mikro ibu Efi Rahyoeningtyas, SE, MM dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Kami mempunyai tanggungjawab terhadap pelaku UMKM di Kota Batu dalam melaksanakan tugas merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan, mengendalikan, serta mengevaluasi perkembangan usaha mereka. Karena bagi kami prestasi terbaik kami ya apabila pelaku UMKM di Kota Batu ini bisa mandiri baik secara permodalan maupun pemasarannya.”

*Sumber : (wawancara pada tanggal 3 November 2017 Pukul 09.30)*

Pendapat dari ibu Efi Rahyoeningtyas, SE, MM juga diperkuat oleh gambaran pelayanan OPD terkait yang tertera pada BAB II Renstra Dinas Usaha Mikro Perindustrian dan Perdagangan Kota Batu pada periode 2012-2017 atau periode sebelum disusun Renstra yang akan datang:

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud, Bidang Usaha Kecil dan Usaha Menengah mempunyai fungsi :

- a. penyusunan perencanaan program dan kegiatan bidang;
- b. pengumpulan, pengolahan dan penyiapan bahan perumusan dan penjabaran kebijaksanaan teknis pengembangan usaha kecil, mikro, dan menengah;
- c. penyiapan bahan koordinasi dan kerjasama usaha kecil, mikro, dan menengah dengan koperasi, swasta, badan usaha milik negara dan badan usaha milik daerah serta badan usaha lainnya;
- d. pelaksanaan pemberdayaan, bimbingan teknis, dan fasilitasi pengembangan usaha, kerjasama usaha kecil, mikro, dan menengah;
- e. pengembangan data dan informasi bisnis dan kewirausahaan dalam mendukung pengembangan usaha kecil, mikro, dan menengah;
- f. pengendalian dan evaluasi pelaksanaan program usaha kecil, mikro, dan menengah;
- g. pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala dinas sesuai dengan tugas dan fungsi.

Sumber : Renstra 2012-2017 Dinas Usaha Mikro, Perindustrian, dan Perdagangan Kota Batu

Selanjutnya untuk mengetahui produk pelayanan tersebut memang dibutuhkan atau tidak peneliti melakukan wawancara dengan masyarakat asli Kota Batu sekaligus penerima layanan di bidang UMKM karena narasumber tersebut memiliki usaha namun belum memiliki dokumen resmi kepemilikan usaha.

Narasumber tersebut adalah CN (28 Tahu). Adapun kutipan wawancara dengan narasumber CN (28 Tahun) sebagai berikut:

“Ada sebenarnya kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah namun jujur kegiatan tersebut mengulang-ulang kegiatan tahun lalu yang tujuannya hanya menghabiskan anggaran. Pemerintah tidak mampu melihat apa yang sebenarnya kita butuhkan seperti penguasaan *marketing online* dsb, jadi setelah pelatihan *yawes bubar*. Manfaatnya ya *Cuma* hari itu aja dan kebanyakan peserta pelatihan itu ya *golek* uangnya aja. Justru yang paling banyak memberikan dampak ya dari konsultan-konsultan disini *aja* meskipun sebenarnya PLUT ini juga programnya dari Pemerintah Daerah juga”

*Sumber (wawancara pada tanggal 14 November 2017 Pukul 09.00)*

Narasumber lain yang juga notabene sebagai masyarakat Kota Batu namun bukan sebagai pengusaha yaitu EW (29 Tahun) juga memberikan informasi bahwa upaya pemerintah dalam memberikan produk layanan jasa usaha tidak begitu dirasakan besar manfaatnya bahkan EW (29 Tahun) belum keberadaan PLUT di Kota Batu.

Seperti yang dikutip pada wawancara berikut ini :

“Menurut saya masyarakat memang tidak pernah memperhatikan apa itu visi misi kepala daerah terpilih, masyarakat lebih memperhatikan *action* nya seperti pemerian modal usaha, pembukaan akses kepada pasar, dan mungkin sosialisasi. Jadi selama ini produk jasa layanan yang diberikan oleh Pemerintah yang saya kira bukan hanya di Kota Batu ya seperti itu. Tapi itu semua kan hanya sampai tahap promosi bukan sampai pemasaran. Nah pada saat pemasaran UMKM di Batu ini sangat lemah, maksudnya kegiatan pameran yang dilakukan oleh pemerintah itu kan hanya sebatas memperkenalkan setelah itu kan perlu adanya pembukaan akses pasar, ketersediaan pembeli, dll. Jadi pameran itu seakan-akan hanya untuk promosi saja.”

*Sumber : (wawancara pada tanggal 9 November 2017 pukul 12.30)*

Selain hal itu, berdasarkan observasi dilapangan bahwa produk pemberian layanan pemberdayaan UMKM ini diprioritaskan kepada pelaku usaha kecil yang baru ingin memulai usahanya agar mendapatkan bantuan dari sisi permodalan, pelatihan dan lain-lain. Untuk itu pemerintah daerah menyediakan fasilitas pemberi layanan tersebut yang di sebut Pusat Layanan Usaha Terpadu atau PLUT. Adapun dengan disediakannya fasilitas tersebut diharapkan masyarakat yang baru memulai usah dapat terus berkembang dan meningkatkan terus motivasinya untuk selalu berwirausaha.

Sementara itu, untuk mengetahui bagaimana kualitas pelayanan yang diberikan oleh Pemerintah Daerah Kota Batu menurut keterangan CN (28 Tahun) menjelaskan bahwa masih sulit untuk mengembangkan produk apabila menunggu

Pemerintah Daerah saja memberikan modal usaha, sebagai masyarakat Kota Batu dan sekaligus konsultan serta pengusaha yang baru memulai usahanya CN (28 Tahun) mengaku lebih banyak dibantu oleh komunitas-komunitas wirusahawan yang ada di Batu sebab apabila ada pengusaha baru yang usahanya hampir gulung tikar dan kesulitan modal penanganan tercepat adalah membantu dengan memberikan iuran antar sesama pelaku usaha yang tergabung di dalam komunitas tersebut daripada menunggu Pemerintah Daerah memberikan bantuan.

Adapun untuk mengetahui aspirasi masyarakat yang diinginkan untuk masa depan, pada dasarnya memiliki kebutuhan yang sama terkait produk layanan pemberdayaan UMKM yaitu inovasi program dari Pemerintah Daerah.

Program yang telah direncanakan pada periode sebelumnya dirasa masih mengulang ulang program sebelumnya dan belum langsung mengarah pada kebutuhan masyarakat akan adanya bantuan terhadap persaingan pasar yang semakin bebas. Masyarakat juga menginginkan adanya optimalisasi keberadaan PLUT di Kota batu dengan mengadakan pelatihan rutin khususnya memacu pelaku usaha untuk menguasai teknologi pemasaran. Selain itu EW (29 Tahun) juga memberikan informasi terkait perlunya mensosialisasikan keberadaan PLUT sebagai fasilitas layanan yang di berikan oleh Pemerintah Daerah terhadap pelaku UMKM yang baru memulai usahanya. Dan PLUT juga bermanfaat untuk sarana promosi produk unggulan yang ada di Kota Batu.

#### **5.1.1.2 Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal**

Suksesnya sebuah program pembangunan merupakan tujuan penting dalam suatu organisasi publik. Berbagai strategi dan upaya-upaya yang berorientasi untuk mensukseskan program tersebut tentunya tidak pernah terlepas dari kegiatan ataupun usaha manajemen dalam mengatur serta mengendalikan

upaya-upaya guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Salah satu faktor penting dalam suatu manajemen adalah upaya/langkah dalam pengambilan keputusan bagi seorang manajer dalam suatu organisasi. Seorang pemimpin organisasi tentunya harus menganalisis berbagai situasi dan kondisi yang akan berpengaruh dan berdampak pada keputusan yang akan diambil nantinya.

Dalam suatu kegiatan atau program kebijakan yang berskala besar maupun kecil, perlu adanya kehati-hatian dan kesiapan dalam menentukan suatu kebijakan sehingga nantinya kendala serta resiko yang timbul akan dapat diantisipasi seminimal mungkin. Oleh karena itulah perlu adanya pemahaman serta pengetahuan tentang kondisi serta hal-hal apa saja yang perlu diperhatikan dalam pengambilan keputusan khususnya tentang lingkungan eksternal dan internal yang nantinya akan dibahas pada bagian ini.

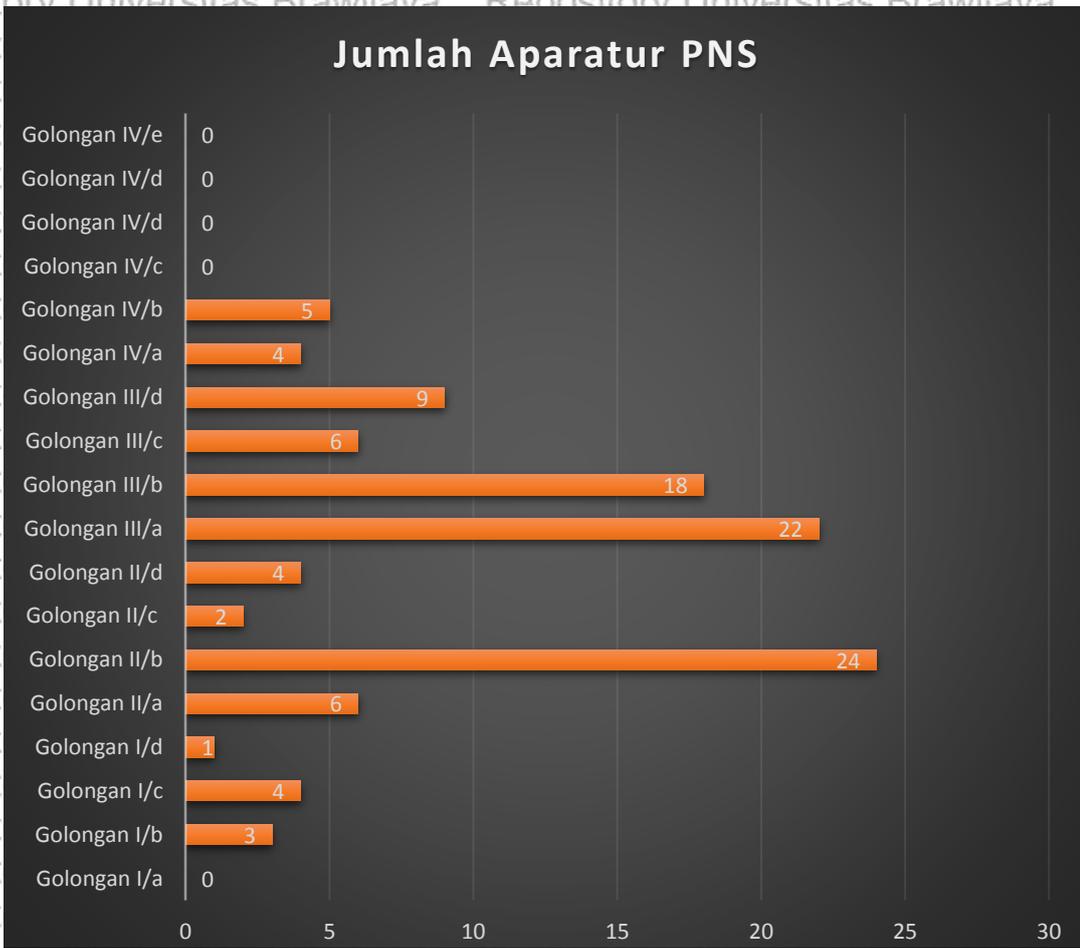
#### **A. Analisis Lingkungan Internal**

Analisis terhadap lingkungan internal berguna untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan serta aspek-aspek yang membantu atau merintangi pencapaian misi dan mandat organisasi. Analisis lingkungan internal yang mengacu kepada kelemahan dan kekuatan yang terdapat pada pemberdayaan UMKM di Kota Batu akan difokuskan kepada beberapa aspek, diantaranya : aspek sumber daya manusai, aspek sumber dana / anggaran, dan aspek sarana dan prasarana. Tujuan diadakannya pembahasan lingkungan internal, adalah untuk mengerti dan memahami kondisi organisasi sehingga pengaruhnya akan dapat menimbulkan efek secara tepat terhadap setiap perubahan, selain itu agar organisasi dapat merespon berbagai isu kritis mengenai lingkungan yang mempunyai pengaruh yang cukup kuat terhadap organisasi tersebut. Kondisi

lingkungan internal tersebut akan dapat menjadi informasi yang baik untuk menentukan isu-isu startegis yang ada.

Aspek yang pertama yaitu sumberdaya manusia yang dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok, yaitu sumber daya manusia (*human resources*) dan sumberdaya non manusia (*non human resources*). Sumberdaya manusia meliputi semua individu dalam organisasi yang berstatus sebagai anggota dalam organisasi yang memiliki tugas dan fungsi. Adapun sesuai dengan hasil penelitian dilapangan untuk kondisi sumberdaya manusia yang akan menjalankan program serta kegiatan pemberdayaan UMKM di Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan di Kota Batu berjumlah 108 orang dimana masing-masing anggota dalam organisasi tersebut memiliki peran dan fungsi masing-masing. Dari 108 anggota tersebut terbagi kedalam beberapa pangkat dan golongan, seperti yang akan tersaji pada gambar rekapitulasi jumlah pegawai Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan di Kota Batu

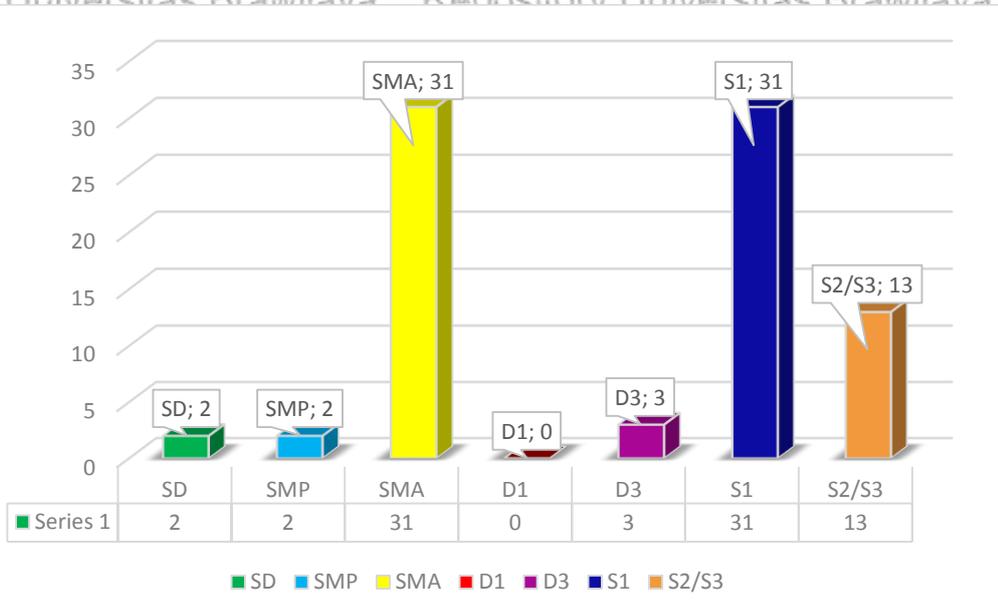




**Gambar 5.1 Jumlah Sumber daya OPD Dinas Koperasi Usaha Mikro, dan Perdagangan Kota Batu**

Sumber: Dinas Koperasi, Usaha Mikro, dan Perdagangan Kota Batu (2017)

Sedangkan untuk tingkat pendidikan di Dinas Koperasi, UM dan perdagangan Kota Batu, didominasi oleh lulusan SMA dan S1 dengan rincian yang dapat digambarkan pada gambar berikut ini :



**Gambar 5.2 Tingkat Pendidikan Aparatur Dinas Koperasi Usaha Mikro, dan Perdagangan Kota Batu**

Sumber : Dinas Koperasi, Usaha Mikro, dan Perdagangan Kota Batu (2017)

Dalam merencanakan sekaligus mengimplementasikan program pembangunan khususnya pada bidang pemberdayaan UMKM, OPD terkait pun pernah menjalin kerjasama dengan sektor lain, seperti swasta, dan kalangan civitas akademika di beberapa universitas. Keterlibatan sumber daya sektor lain dalam program pembangunan, akan memberikan manfaat yang nyata dan berdampak kepada terjalannya pola komunikasi atau interaksi antar sektor. Adapun sektor pemerintah sebagai aktor utama dalam membuat perencanaan dan mengimplementasikan kebijakan selalu mendapatkan bantuan dari pihak swasta yang notabene memiliki keahlian dibidang tertentu yang tidak miliki oleh pemerintah daerah. Seperti contoh pada suatu waktu pelatihan terkait pemanfaatan internet sebagai alat komersil yang efektif dalam proses promosi dan peningkatan nilai jual, Dinas Koperasi, Usaha Mikro, dan Perdagangan yang berlokasi di gedung PLUT menghimpun kerjasama dengan telkomsel sebagai



pembicara serta memfasilitasi untuk pembuatan *software marketing online* yang untuk pelaku usaha. Seperti yang diterangkan oleh Bapak Kasmari sebagai Kepala Sub Bagian Program dan Pelaporan dalam kutipan wawancara berikut ini:

“waktu itu pernah ada pelatihan dari telkomsel yang didalamnya memberikan kemudahan untuk pelaku usaha menjulanya lewat internet. Contohnya gini *sampean* punya usaha misal usahanya masih baru merintis, terus *sampean* berusaha *pie carane jualane sampean* ini laku dipasaran. Otomatis kan *sampean* berfikir untuk mengeksponnya kan, nah dari situ *sampean* bisa nitip ke perusahaan besar potongannya besar sekitar 5%, tapi kalo *sampean* nitip ke dinas UMKM *sampean* gratis ga kepotong apa apa. Karena lewat aplikasi *marketing online* yang difasilitasi oleh telkomsel.”

*Sumber : (Wawancara pada tanggal 3 November 2017 Pukul 10.00)*

Selain sumberdaya manusia (*human resources*), terdapat pula sumberdaya non manusia (*non human resources*) yang meliputi mesin, bahan baku, maupun material. Namun untuk program pemberdayaan UMKM di Kota Batu sendiri sudah didukung oleh letak geografis yang cocok untuk pengembangan UMKM pada jenis industri manapun. Dengan keunggulan letak geografis yang dimiliki oleh Kota Batu akan lebih menarik konsumen pasar untuok datang sendiri ke Kota Batu. Seperti yang disampaikan oleh Hendrison Nandeak Staf di Bidang Koperasi dalam kutipan wawancara berikut ini :

“Kondisi di Kota Batu sendiri diuntungkan dengan kondisi alamnya yang sangat mempesona, cuacanya yang sejuk dan pegunungan, jadi sangat besar potensi wisata disini. Hal tersebut akan menguntungkan kami untuk media promosi produk lokal”. Selain itu dengan posisi Kota Batu yang berada pada dataran tinggi, akan sangat membantu pelaku usaha makanan untuk masalah bahan bakunya”

*Sumber : (wawancara pada tanggal 7 November 2017 Pukul 13.30)*

Pendapat tentang besarnya potensi wisata yang mampu menyerap pasar secara otomatis dari Hendrison Nandeak juga dibenarkan oleh Masyarakat asli Kota Batu yaitu EW (29 Tahun) dalam kutipan wawancara berikut : “Dari segi Internal sih

Karena Kota Batu dijuluki Kota Wisata, ya UMKM tidak perlu repot-repot cari konsumen, mereka sendiri yang datang kesini” Sumber : (wawancara pada tanggal 9 November 2017 pukul 12.30). Meskipun diuntungkan dengan maraknya wisatawan yang secara otomatis akan menarik konsumen mengunjungi Kota Batu, Pemerintah Daerah yang juga di Bantu oleh PLUT, rutin mengadakan acara pameran untuk meningkatkan eksistensi pelaku UMKM di Kota Batu. Skala kegiatan pameran pun, mulai dari lokal sampai nasional. Seperti yang tersaji pada dokumentasi berikut ini :



**Gambar 5.3 Kegiatan Pameran UMKM di Kota Surabaya**

Sumber : Dokumentasi Kegiatan Pameran Dinas Koperasi, Usaha Mikro, dan Perdagangan Kota Batu (2017)

Adapun Kegiatan promosi yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah selain pada skala lokal juga dilakukan pada level nasional. Pemerintah daerah Kota Batu berusaha untuk terus mengeksistensikan UMKM di Kota Batu untuk

mengembangkan produk salah satunya dengan mengikutkan pada agenda-agenda promosi. Untuk biaya akomodasi dan konsumsi memang pelaku UMKM tidak dipungut biaya sedikitpun. Hanya saja yang diikutsertakan pada pameran tersebut tentunya pelaku UMKM yang dianggap mampu memperjuangkan produk unggulannya sebab produk mereka merupakan identitas dari Kota Batu. Seperti yang dilaksanakan dalam kegiatan pameran produk unggulan yang diselenggarakan oleh Pemerintah Daerah Provinsi Bengkulu



**Gambar 5.4. Kegiatan Pameran UMKM di Kota Bengkulu**

Sumber : Dokumentasi Kegiatan Pameran Dinas Koperasi, Usaha Mikro, dan Perdagangan Kota Batu (2017)

Dalam acara tersebut yang digelar oleh Pemerintah Provinsi Bengkulu Expo pada tanggal 16 hingga 20 November sebagai ajang mempromosikan produk-produk hasil kerajinan berbagai Usaha Mikro Kecil Menengah. Dengan mengusung tema "Produk unggulan daerah menuju pasar global dan visit Bengkulu 2020". Dalam



kegiatan tersebut, beberapa produk unggulan kerajinan dan makanan di bawa oleh Pemerintah Daerah seperti batik dan olahan kripik apel.

Selain Sumberdaya Manusia dan Sumberdaya Non Manusia, aspek lainnya yang juga berkenaan dengan kondisi internal adalah anggaran. Ketersediaan anggaran sangat berperan dalam inovasi pelayanan program yang direncanakan oleh Pemerintah Daerah. Dalam merencanakan program, diperlukan kajian anggaran terlebih dahulu sebab melihat sejauh mana ketersediaan anggaran dalam mendukung tugas dan fungsi organisasi sekaligus bagaimana pemanfaatannya secara efisien. Ketersediaan dana bagi suatu organisasi merupakan salah satu syarat mutlak bagi kelancaran aktivitas organisasi.

Adapun ketersediaan anggaran pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro, dan Perdagangan di Kota Batu belum sesuai ekspektasi yang diharapkan oleh dinas tersebut. Menurut kutipan wawancara dengan Kepala Bidang Usaha Mikro ibu Efi Rahyoeningtyas, bahwa keterbatasan anggaran untuk menjalankan program-program pemberdayaan UMKM sangat menghambat pencapaian target yang dicita-citakan oleh Pemerintah Daerah khususnya untuk pemberian modal usaha dan bantuan alat yang lebih modern:

"Kelompok UMKM yang bisa kita bina tiap tahunnya akan terus berkurang, mungkin sekitar 2% dari total kelompok usaha, faktornya selain karena mereka sendiri kesulitan dana, kami juga kesulitan dana. Bayangkan ada sekitar belasan ribu UKM di Batu maka untuk pembinaan dibutuhkan anggaran hingga triliunan rupiah, sementara anggaran kita sangat terbatas, anggaran yang dikucurkan Pemerintah Provinsi Jawa Timur sekitar Rp30 miliar, sehingga dengan kondisi anggaran tersebut hanya mampu melatih sebanyak 3.144 kelompok UKM saja"

*Sumber : (wawancara pada tanggal 3 November 2017 Pukul 09.30)*

Proporsi anggaran untuk seluruh OPD di Kota Batu khususnya Dinas Koperasi, Usaha Mikro, dan Perdagangan memang dibatasi. Hal tersebut

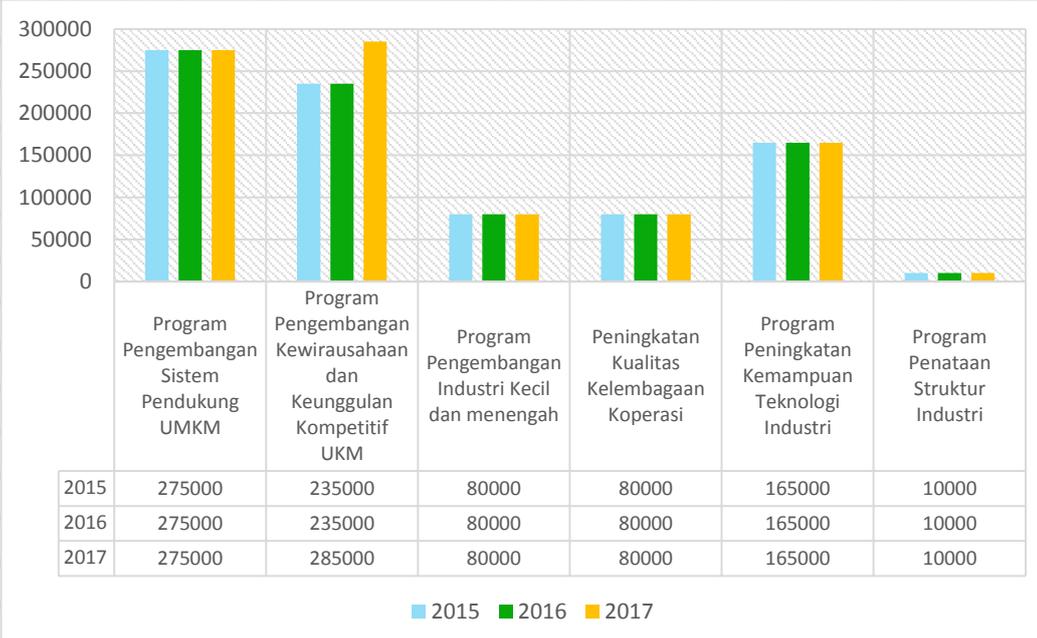
disebabkan oleh faktor peraturan yang ditetapkan oleh Kementerian Dalam Negeri mengenai pemberian dana hibah. Menurut kepala seksi pengembangan usaha Mikro Ibu Murti Hadiati, Bckn dengan adanya peraturan menteri dalam negeri Nomor 14 Tahun 2016 tentang pedoman pemberian dana hibah membuat penggelontoran dana bagi pelaku UMKM sangat kesulitan khususnya untuk pemeberian bantuan berupa mesin dan alat, seperti yang dikutip dalam wawancara berikut ini :

“Aturan alokasi anggaran dana Hibah yang dari kementerian dalam negeri itu berpengaruh lumayan kerasa buat pertumbuhan UMKM. Tidak hanya itu pertumbuhan ekonomi pun akan sulit terdongkrak karena berbagai bantuan ini ditujukan tidak menyulur kepada masyarakat bawah, tapi semaksimal mungkin kita carikan solusinya”

Sumber : (wawancara pada tanggal 7 November 2017 Pukul 12.30)

Kondisi ketersediaan anggaran yang dimiliki oleh Dinas Koperasi, Usaha Mikro, dan Perdagangan di Kota Batu yang ditargetkan dapat terlaksana di setiap program dan kegiatan pembangunan pada bidang UMKM, kurang dari 5 Milyar yang menurut stakeholder OPD terkait masih belum mampu mengcover seluruh kebutuhan pengembangan UMKM. Adapun program yang direncanakan paling besar distribusinya adalah program pengembangan sistem usaha bagi usaha mikro kecil menengah yang nominalnya mencapai Rp.1,969.000.000 seperti yang akan disajikan pada grafik ketersediaan anggaran program pengembangan UMKM di Kota Batu





Gambar 5.5 Distribusi Anggaran Program Pemberdayaan UMKM

Sumber : Renja Dinas Koperasi, Usaha Mikro, dan Perdagangan Kota Batu (2017)

Anggaran yang disediakan untuk pemberdayaan program UMKM yang terbatas, menyebabkan masyarakat dan pelaku usaha merasakan dampak langsung yaitu kurangnya inovasi program yang dilakukan oleh pemerintah daerah. Seperti yang diungkap oleh CN (28 Tahun) berpendapat bahwa program-program yang menjurus ke UKM selalu diulang-ulang dan tidak ada pembaharuan. Seperti pada kutipan wawancara dengan CN (28 Tahun) berikut ini:

“Saya merasakan bahwa program yang diberikan oleh pemda itu terlalu banyak aturan dan terlalu birokratif. Biasanya, saya dan kelompok UMKM yang lain melakukan kegiatan sendiri ya di PLUT ini dan kalau saya liat atmosfernya komunitas UMKM lebih tertarik pada program yang kami bentuk ketimbang pemerintah. Karena terus terang program pemerintah itu kayak diulang ulang dari tahun sebelumnya”

(Sumber :wawancara Pada Tanggal 14 November 2017 Pukul 10.00)

Kondisi tersebut juga dibenarkan oleh EW (29 Tahun) yang mana pemerintah daerah memerlukan inovasi program terfokus pada aspek pemasarannya. Seperti yang dikutip pada wawancara berikut ini:

“Saya berharap pemerintah disini mampu mencari alternatif permasalahan yang paling mendasar terhadap pengembangan masalah UMKM karena semakin banyak pelaku UMKM justru semakin dikalahkan oleh investor asing yang masuk. Hal tersebut menurut asumsi saya pemerintah masih cenderung mengulang ulang program tapi tidak mencoba mencari inovasi program nya. Dan yang paling terpenting inovasi yang perlu dikembangkan adalah inovasi pada kegiatan pemasarannya, bagaimana produk dari pelaku UMKM mampu laku di pasaran”

*Sumber : (wawancara pada tanggal 9 November 2017 pukul 12.30)*

Selain sumberdaya manusia dan anggaran salah satu aspek yang diperhatikan dalam aspek internal dalam perencanaan strategis adalah kondisi sarana dan prasarana. Sarana atau fasilitas memegang peranan yang sangat penting dalam suatu organisasi guna mendukung dan memperlancar seluruh aktivitas organisasi. Tanpa ketersediaan sarana dan prasarana dalam jumlah dan kualitas yang memadai, akan sulit bagi suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Program yang berfokus pada UMKM di Kota Batu diuntungkan dengan adanya sarana dan prasarana dari pemerintah yang diberikan oleh Pemerintah Daerah kepada pelaku UMKM di Kota Batu dengan disediakannya Pusat Layanan Usaha Terpadu (PLUT) yang berfungsi sebagai pusat layanan informasi dan pelatihan bisnis manajemen untuk pelaku UMKM



**Gambar 5.6 Gedung PLUT KUMKM Kota Batu**

Sumber : Dinas Koperasi, Usaha Mikro, dan Perdagangan (2017)

Di dalam gedung PLUT yang di fasilitasi oleh pemerintah daerah, pelaku UMKM dapat memanfaatkan layanan berupa konsultasi bisnis UMKM, pendampingan atau mentor bisnis, promosi dan pemasaran, akses pembiayaan, pelatihan bisnis, *networking*, dan layanan pustaka. Ke 7 bentuk layanan tersebut diberikan oleh konsultan khusus yang memberikan materi dan wawasan bisnis yang dirangkum dalam 5 bidang konsultan diantaranya pelatihan, anggaran, pengembangan fasilitas, promosi, dan teknologi. Seperti yang dikutip dalam wawancara dengan Efi Rahyoeningtyas Kepala bidang usah mikro Kota Batu berikut ini:

Di PLUT kami sediakan konsultan khusus, dimana para konsultan tersebut juga merupakan pengusaha industri makanan, kerajinan, jasa juga ada. dan kelima konsultan tersebut sehari harinya *stay* di gedung PLUT tersebut untuk memberikan pengetahuannya terhadap 5 aspek penting berwirausaha yaitu pelatihan dasar, pengaturan manajemen keuangan, pengembanagan fasilitas usaha, pemasaran, dan ada juga yang ahli di bidang teknologi

Sumber : (wawancara pada tanggal 3 November 2017 Pukul 09.30)

Fasilitas yang terdapat di PLUT KUMKM juga dilengkapi dengan alat-alat untuk berwirausaha, meskipun jumlahnya tidak terlalu banyak namun cukup untuk dijadikan alat peraga dalam pelatihan. Di fasilitas yang sifatnya non fisik juga dijadikan sarana prasarana untuk masyarakat di Kota Batu dalam menjalankan usaha. Pelatihan yang dilaksanakan rutin setiap minggu, sedangkan peserta yang menghadiri pelatihan tersebut terbagi kedalam beberapa kekecamatan di Kota Batu.

RENCANA KEGIATAN			
NO	HARI / TANGGAL	KEGIATAN	KETERANGAN
1.	Selasa, 31 Okt 17	Pelatihan - Olahan jeruk Lemon - Olahan Rotan Sintetik	25 orang 25 orang
2.	RABU, 1 NOV '17	- INTERNET MARKETING DG SARANA HP ANDROID (K-1)	30 ORANG
3.	KAMIS, 2 NOV '17	- PELATIHAN PONDASI INTERNET MARKETING	
4.	RABU, 8 NOV '17	- INTERNET MARKETING DG SARANA HP ANDROID (K2)	30 ORG

**Gambar 5.7 Rencana Kegiatan PLUT KUMKM Kota Batu**

Sumber : Dokumentasi Peneliti, 2017

Untuk mempermudah jalannya pelatihan khususnya di bidang teknologi dan informasi, pemerintah daerah juga bermitra dengan sektor swasta untuk mengadakan pelatihan beserta konsultasi di bidang pemanfaatan teknologi. Tidak dapat dipungkiri bahwasaya saat ini, internet menjadi media yang sangat ampuh dalam proses produksi dan pemasaran. Dengan adanya media sosial, saat ini

pelaku UMKM di bantu untuk bisa memasarkan produknya. Pemerintah daerah mengundang telkomsel dalam program "*PartnerShip*" Telkomsel. Pada program tersebut diagendakan beberapa kegiatan diantaranya

1. Pendataan pelaku KUMKM Kota Batu ke lokasi Industri Usaha
2. Kegiatan Workshop yang meliputi:
  1. Workshop Nasional I : Tema "Cantik kemasannya Berlimpah Untungnya" bersama Packaging House bandung
  2. Workshop Lokal I : Tema " From Zero to Hero" beberapa pelaku UMKM Kota Batu yang sukses
  3. Workshop Lokal II : Tema " Simple Creatve Video Product"
  4. Workshop nasional II : Tema "Berubah atau Punah" Branding Oleh Rumah UKM

Sumber : PLUT KUMKM Kota batu, 2017

Salah satu tujuan diadakannya kegiatan tersebut adalah untuk menjalin kerjasama dalam rangka pembinaan KUMKM Kota Batu dengan salah satu Perusahaan telekomunikasi supaya pelaku UMKM mampu memanfaatkan media komunikasi dan teknologi dalam pemasarannya.



**Gambar 5.8 Dokumentasi Kegiatan *Partnership* Telkomsel**

Sumber : Dokumentasi PLUT KUMKM Kota Batu, 2017

Fasilitas yang diberikan oleh Pemerintah Daerah terhadap pelaku UMKM di Kota Batu yang secara simbolis diwujudkan dengan adanya gedung PLUT ini, pada faktanya tidak diimbangi dengan keberdayaan pelaku UMKM dalam hal kepemilikan lahan usaha. Kondisi tersebut yang menghambat jalannya proses

produksi. Seperti yang diungkap oleh Bapak Andri Triyono pengurus harian di PLUT pada kutipan wawancara berikut ini:

“Pada prinsipnya pemerintah itu hanya sebagai pemberi layanan dan penyusun kebijakan, yang akhirnya pelaku UMKM sendirilah yang harus menyesuaikan. Seperti kita tahu bersama bahwa mengembangkan usaha di Kota Batu itu bagaikan menanam tanaman yang tidak perlu dirawat namun bisa tumbuh sendiri, begitulah gambaran UMKM di Kota Batu, dengan banyaknya wisatawan yang masuk pasar gausah dicari tapi datang dengan sendirinya. Namun yang aneh disini adalah pengusaha tidak bisa konsisten dalam mengembangkan usaha, dikarenakan mereka sendiri menyadari keterbatasan modal berupa lahan produksi. *istilaha ga nduwe panggon gae proses produksi*. Jadi mereka masih mengandalkan rumah mereka untuk memproduksi setiap harinya, hal ini menyebabkan mereka tidak bisa produktif dalam menghasilkan barang atau jasa. Media pemasarannya pun di toko oleh-oleh di Batu akhirnya sedikit yang asli produk UMKM Batu, masih kalah jauh dari produk asing atau tetangga sebelah yaitu Kota Malang. Mangkannya pemerintah berupaya mungkin untuk membantu pelaku UMKM, dengan menyediakan PLUT ini yang rencana kedepannya akan dianggarkan media produksi UMKM kedepannya. Jadi pelaku usaha bisa ikut pelatihan sekaligus memproduksi usahanya, tapi masih dalam tahap proposal penyediaan anggaran alat-alat memproduksi ini.

Sumber : (Wawancara pada tanggal 09 Januari 2018, Pukul 11.30)

Kondisi pelaku UMKM yang tidak berdaya memproduksi dalam jumlah banyak memang faktor yang paling mempengaruhinya adalah keterbatasan lahan dan tempat memproduksi. Dari jumlah UMKM yang tercatat pada Dinas Usaha Mikro, dan Perdagangan, hanya 20% UMKM saja yang mampu naik kelas dikarenakan kualitas produk yang meningkat. Naik kelas yang dimaksudkan adalah dari usaha mereka yang berskala mikro, naik kelas menjadi usaha berskala menengah atau industri. Sedangkan sisanya masih susah payah mencari modal usaha dan mengembangkan kualitas produk. Sehingga tidak sedikit pelaku usaha yang mengalami kebrangskutan atau gulung tikar.

## B. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis yang selanjutnya dilakukan terhadap lingkungan eksternal organisasi. Lingkungan ini dapat berupa peluang yang dimiliki oleh organisasi dan ancaman yang harus dihadapi oleh organisasi. Analisis ini meliputi identifikasi terhadap kecenderungan perkembangan faktor politik, ekonomi, sosial dan teknologi serta pengaruh dari kolaborator dan kompetitor.

Kota batu saat ini berada pada masa perubahan situasi politik, dimana Kepala Daerah baru yang terpilih tentunya memiliki arah pembangunan yang berbeda dengan Kepala Daerah sebelumnya. Walikota yang terpilih saat ini bukan *incumbent* melainkan walikota lain yang terpilih berdasarkan Pemilihan Kepala Daerah di Kota Batu. Berdasarkan wawancara dengan kepala bagian UMKM di Dinas Usaha Mikro dan Perdagangan di Kota Batu, Ibu Efi Rahyoeningtyas, SE, MM mengatakan bahwa :

“Pada dasarnya ibu wali yang terpilih memiliki misi yang juga mendukung UMKM untuk lebih berkembang, sebab *takeline* atau visi Kota Batu yang dilakukan bu wali pada masa kampanye yaitu nawa bhakti poin bhakti ke 7 yaitu *asta bhakti* mengarah pada pemberdayaan dan peningkatan sektor UMKM, aplikatifnya nanti berupa peningkatan kualitas produksi UMKM melalui penggerak-penggerak desa”.

*Sumber : (Wawancara pada tanggal 10 Januari 2018 Pukul 8:51)*

Hasil wawancara dengan ibu Kepala Bagian tersebut, juga diperkuat dengan tim teknis pembuatan RPJMD bapak Kasmari selaku Kepala Sub Bagian Program Dinas Usaha Mikro, dan Perdagangan Kota melalui wawancara berikut ini:

“harapan yang ingin dicapai oleh bu wali kedepannya begitupun dengan semua unit kerja di pemkot batu ini tertuang dalam nawa bhakti atau 9 bakti, dimana terdapat 5 misi untuk mencapai visi tersebut. Untuk pemberdayaan UMKM tertuang dalam misi nomor 3 yang berbunyi mewujudkan peningkatan pendapatan ekonomi masyarakat melalui pengembangan desa, kurang lebih redaksionalnya gitu. *Nah* sasaran yang ingin dicapai adalah perluasan akses pasar yang dikelola oleh aparatur pedesaan,

menumbuhkan sentra-sentra UMKM di setiap desa, dan meningkatkan kepercayaan investor. Hal tersebut dilatarbelakangi oleh hasil kinerja dinas kami periode RPJMD tahun lalu dirasa masih belum mencapai hasil yang maksimal untuk itu kami sedang mengupayakan untuk memperbaiki itu pada nawa bhakti. Memang secara regulasi belum disahkan RPJMD kami melalui perda maupun perwali. Namun yang saya jelaskan tadi adalah arahan bu wali kepada tim pembuat RPJMD ketika sudah dilantik.”

*Sumber : (Wawancara pada tanggal 10 Januari 2018 Pukul 10.20)*

Produk UMKM diluar Batu yang mengintervensi pemasaran disebabkan oleh belum adanya Peraturan Daerah (Perda) atau Peraturan Walikota (Perwali) yang mengatur bagaimana perlindungan pelaku usaha di daerah. Seperti yang dikutip dengan Bapak Andri selaku pengelola PLUT sekaligus staff dari bidang UMKM Kota Batu :

“Pada Peraturan Daerah Daerah Kota Batu tahun 2016 tentang pengebangan dan pemberdayaan UMKM di Kota Batu saya rasa ini hanya bersifat umum, belum secara teknis mengatur bagaimana mengelola produk UMKM di Kota Batu sehingga belum begitu tau bagaimana pola dalam melakukan perlindungan terhadap pasar. Alhamdulillah kita sudah konsultasikan lagi kepada DPR untuk memperinci lagi poin-poin pada Perda tersebut. Terkait misalnya hubungan kemitraan, maksudnya disini hotel, supermarket, tempat wisata, dll ketika minta izin ke Kota Batu harus memperhatikan UMKM. nah kalo mau di review dari Perda ini, hasilnya adalah 20% UMKM harus tersaji pada tempat-tempat usaha. Kalo *sampayan* berkunjung ke hotel, tempat-tempat wisata, atau jenis usaha lainnya bisa diamati ada *space* atau ruang khusus yang isinya memamerkan produk-produk UMKM. hal tersebut sudah diatur di Perda, namun secara teknis belum diatur di Perwali.”

*Sumber : (Wawancara pada tanggal 09 Januari 2018, Pukul 11.30)*

Secara regulasi dan administrasi pemerintahan menurut bapak Andi Triyono mengakui Kota Surabaya lebih baik dalam mengatur permasalahan UMKM. Maka dari itu, kedepannya Kota Batu akan mencontoh Kota Surabaya dalam hal menerbitkan perwali atau perda yang lebih berfihak pada pelaku usaha lokal. Hal ini cukup relevan sebab, Kota Surabaya dan Kota Batu sama sama

memiliki sektor unggulan di bidang UMKM ini. Seperti yang dikutip pada wawancara berikut:

“Surabaya itu UMKM nya cukup besar, lalu kenapa di Surabaya itu UMKM nya cukup besar. Sebab disana ada perwali untuk mengatur perizinan satu pintu khusus UMKM. nah kalo di Batu, urusan itu diampu oleh badan penanaman modal dan perizinan tapi sifatnya masih umum. Nah di Surabaya ini khusus untuk pelaku UMKM saja. Jadi ketika orang ngurus ga riwa riwi, karena kendalanya usaha mikro itu ketika ga punya modal kita cari pinjaman kemana selain ke pemerintah? Kalo nda segera di tangani nanti bisa mati kutu mereka karena ga mengantongi izin usaha sehingga tidak tercatat di dinas dan tidak bisa dibantu ketika ada kesulitan modal tadi. Tapi ini dipermudah oleh Bu Risma terkait perizinan. Nah hal tersebut perlu kita contoh untuk pelayanan satu pintu pelaku UMKM”.

*Sumber : (Wawancara pada tanggal 09 Januari 2018, Pukul 11.30)*

Inovasi pelayanan terhadap pelaku UMKM di Kota Surabaya yang dituangkan melalui Perwali menginspirasi Kota Batu untuk melakukan hal yang sama seperti Kota Surabaya tersebut. Agar mampu mendapatkan hasil yang signifikan terhadap banyaknya produk UMKM yang dijual di tempat-tempat vital di Kota Batu. Kota Batu sendiri yang memang fokus kepada pengembangan wisatanya berencana juga mengembangkan sektor UMKM sebagai pendukung tercapainya visi Kota Batu sebagai Kota Wisata bertaraf internasional. Namun Kota Batu sendiri dianugrahi kawasan pertanian yang melimpah sehingga pengembangan wisata berbasis agro (agrowisata) dapat berjalan beriringan dengan daya dukung sektor lainnya yaitu sektor UMKM.

UMKM bisa dikatakan berkembang apabila didukung oleh kemampuan desa dalam mengelola masyarakat mengelola anggaran desa. Kondisi SDM aparatur desa saat ini, dirasa masih belum siap untuk mengelola anggaran yang banyak dari pemerintah daerah. Penggunaannya masih belum efektif dan efisien.

Ketidaksiapan aparatur desa dalam mengelola anggaran memunculkan permasalahan baru dari sektor UMKM dimana anggaran yang seharusnya



dimanfaatkan untuk mensejahterakan masyarakat digunakan untuk hal-hal yang tidak seharusnya digunakan. Seperti yang dikutip pada wawancara dengan Bapak Andy berikut :

“Kalo hanya mengandalkan dinas untuk pemberdayaan UMKM saja kurang, karena dinas keterbatasan anggaran. Memang pemerintah Kota sudah memasukan pengembangan UMKM di dalam visi misinya, *cuman* dalam penerapannya belum mengarah pada bagaimana meningkatkan ekonomi produktif di desa dan kelurahan. Kedepan dana desa ini harus dimanfaatkan, karena banyangan saja satu desa dapat 3 milyar per taun dari ADD maupun dari dana desa. Hal ini harus diberi pemahaman kepada masyarakat dan aparatur desa untuk memanfaatkan dana tersebut guna menunjang visi misi kota bukan digunakan untuk hal-hal yang kurang tepat. Memang masyarakat desa tidak salah, karena mereka sebenarnya tidak memahami itu, yang digarap sama mereka selama ini ya infrastruktur *tok ae*”

Sumber : (Wawancara pada tanggal 09 Januari 2018, Pukul 11.30)

Dengan adanya peraturan baru tentang pengelolaan dana desa memang menghasilkan perubahan dimana mana. Mau tidak mau masyarakat desa dipaksakan untuk mengelola dan berinovasi membuat program-program unggulan berdasarkan perencanaan desanya masing-masing. Namun semua hal tersebut membutuhkan proses yang panjang agar aparatur desa siap menerima perubahan situasi politik tersebut. Salah satu yang bisa dilakukan adalah dengan memberi pemahaman kepada masyarakat desa untuk memanfaatkan anggaran desa tersebut secara bijaksana sesuai kebutuhan untuk peningkatan ekonomi masyarakat. Dengan meningkatnya ekonomi masyarakat, tentu akan meningkat pula pajak yang dihasilkan. Anggaran dana desa yang besar merupakan hasil dari penerimaan pajak yang besar pula dari daerah tersebut. Sehingga aparat desa harus pandai dalam mengelola uang tersebut, pajak merupakan tanggungjawab pengelolanya untuk kembali pada kesejahteraan masyarakatnya.

Permasalahan lain yang dihadapi adalah kurangnya sinkronisasi antar dinas atau perangkat daerah dalam program-program pemberdayaan UMKM.

Perangkat daerah yang ada saat ini masih menjalankan urusannya masing-masing tidak ada keselarasan program yang saling mempengaruhi. Hal ini tentu akan menghambat pencapaian visi misi kepala daerah kedepannya. Seperti yang tersaji pada kutipan wawancara dengan Bapak Andy Triyono berikut :

“Memang setiap anggaran yang dikeluarkan itu khusus untuk pencapaian kinerja perangkat daerah tertentu, namun kegiatannya bisa menyulur. Katakanlah gini contoh dinas sosial memiliki UMKM binaan, nah ini bagaimana bersinergi dalam pemberdayaan UMKM, saya rasa bukan dinas sosial saja. Dinas kesehatan punya UMKM binaan, dinas pendidikan punya UMKM binaan, dinas tenaga kerja juga punya UMKM binaan tapi rata-rata binaan mereka tidak disinergikan dengan disperindag. Secara sistem memang anggrannya masuk anggaran dinas koperasi dan UKM, tapi kegiatan dan fungsinya kan bisa gabung dengan kami. Karena object nya adalah pelaku UMKM. PLUT ini bisa digunakan oleh UMKM binaan manapun untuk pelatihan dan pemasarannya. Selama ini kan UMKM binaan berjalan sendiri-sendiri, misalnya dinas pertanian mengadakan pelatihan di hotel yang mengeluarkan anggaran cukup banyak, sebenarnya anggaran tersebut bisa digunakan untuk pembelian alat-alat produksi dan gedung PLUT ini bisa digunakan sebagai fasilitas penunjangnya. Jadi selama ini tu tidak tersentral”

*Sumber : (Wawancara pada tanggal 09 Januari 2018, Pukul 11.30)*

Dinas Usaha Mikro, dan Perdagangan dalam hal ini menjadi stakeholder kunci pemberdayaan UMKM di Kota Batu, namun dinas tersebut tidak mampu bergerak secara sporadis untuk melaksanakan program-program pemberdayaan secara sendiri, bagaimana pun juga diperlukan sinergitas dan kerjasama dengan instansi lainnya agar proses pencapaian yang ingin dituju dapat tercapai dengan waktu yang cepat. Temuan penting dilapangan menunjukkan bahwa selama ini belum ada koordinasi yang mengaitkan antara dinas-dinas atau Perangkat Daerah dalam hal mengelola UMKM binaan. Perangkat Daerah terkesan bergerak secara sendiri sehingga UMKM binaan tersebut tidak menunjukkan progres yang baik.

Selain itu masyarakat juga masih belum bijak dalam mengelola anggaran desa.

Gelontoran dana yang besar tidak mampu dimanfaatkan untuk menumbuhkembangkan ekonomi kreatif di desa/kelurahan. Aparatur desa masih merencanakan penganggaran desa untuk program pengembangan infrastruktur, meskipun infrastruktur tidak menjadi prioritas pembangunan di Kota Batu. Dua hal tersebut menjadi tugas dan tanggungjawab Dinas Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu untuk mensosialisasikan dan memahamkan agar permasalahan seperti ini tidak terjadi pada RPJMD periode yang akan datang.

Salah satu aspek eksternal yang harus diperhatikan juga adalah kecenderungan aspek ekonomi yang berkaitan dengan sifat-sifat dan arah sistem ekonomi tempat suatu organisasi beroperasi. Aspek ekonomi berkaitan dengan kecenderungan atau perkembangan ekonomi dalam lingkungan dimana organisasi itu berada. Tanpa memasuki kajian ekonomi secara mendalam, akan sulit untuk mengembangkan strategi yang akan dipilih. Untuk lebih memperlihatkan arah pembangunan ekonomi Kota Batu, dapat diamati melalui Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Kota Batu agar strategi yang dipilih sesuai dengan kondisi ekonomi di daerah tersebut.

Berdasarkan temuan dilapangan, pada tahun 2016 kondisi perekonomian Kota Batu masih menunjukkan kestabilan seperti tahun-tahun sebelumnya. Pemasukan terbesar Kota batu tetap pada kunjungan wisatawan asing maupun domestik. Lonjakan wisatawan asing maupun domestik terjadi pada akhir pekan dan libur panjang nasional. Untuk data kunjungan wisata sendiri Kota Batu masih mengalami kesulitan dalam pendataanya sehingga Kota Batu tidak memiliki data yang valid terkait jumlah kunjungan wisata yang datang ke Batu. Seperti yang

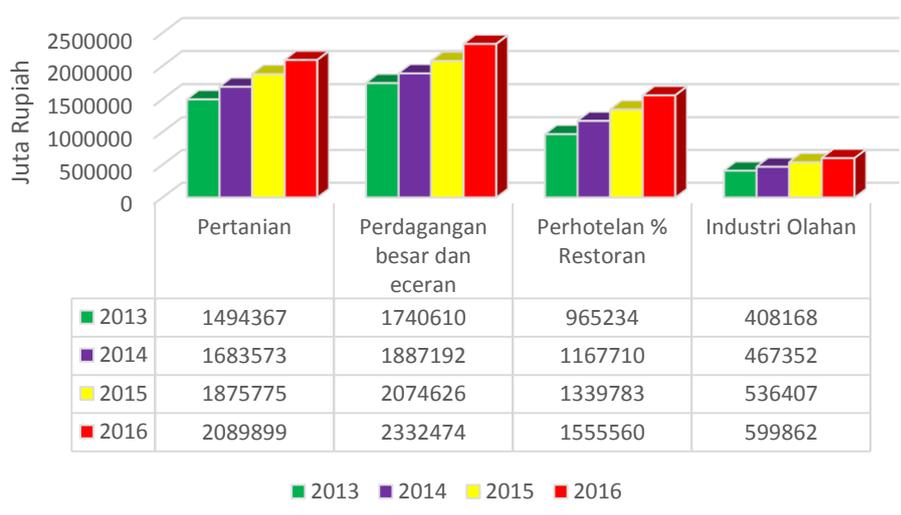


dikutip dalam wawancara dengan Ibu Efi selaku Kepala bidang Dinas Koperasi, Usaha Mikro, dan Perdagangan Kota Batu pada wawancara berikut ini :

“kendala yang dihadapi dalam mengkaji ekonomi tentu saja adalah SDM, terus terang saja Kota Batu saat ini belum memiliki data valid terkait kunjungan wisata, hal ini disebabkan oleh belum cukupnya SDM di Kota Batu khususnya dinas Pariwisata dalam melakukan pendataan kunjungan wisata. Sepengetahuan saya menurut data dari media-media jumlah wisatawan Kota batu mencapai angka 50.000 per hari sudah termasuk wisatawan lolak dan mancanegara”

Sumber : (Wawancara pada tanggal 09 Januari 2018, Pukul 8.30)

Sementara itu, untuk mengkaji bagaimana kondisi eksternal Kota Batu dari segi kajian ekonomi dapat dilihat dari perkembangan Ekonomi Kota Batu secara makro yang akan tergambar pada besarnya PDRB Kota Batu. PDRB Kota Batu mencapai angka 12.901,9 Milyar atas dasar harga berlaku dan 9.750,91 Milyar atas dasar harga konstan (BPS, 2017). Angka tersebut akan dijelaskan lebih rinci pada gambar Pendapatan Regional Kota Batu :



Gambar 5.9 Pendapatan Regional Kota Batu PDRB ADHB (4 Ssektor teratas)

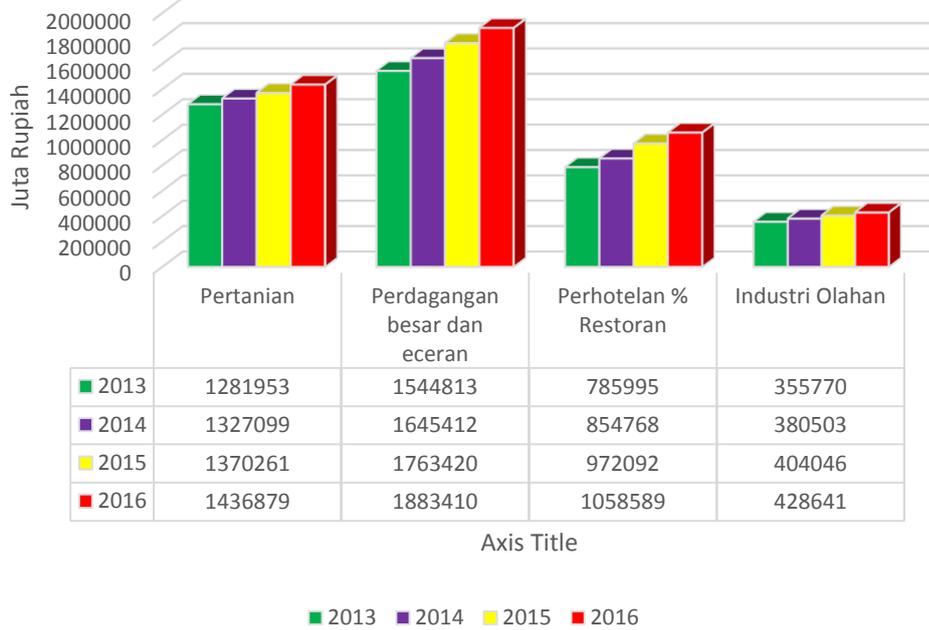
Sumber : BPS Kota Batu (2017)



Dari data tersebut, terlihat bahwa pendukung utam PDRB ADHB Kota Batu sampai dengan tahun 2016 adalah sektor perdagangan. Adapun sektor perdagangan sendiri terdiri dari perdagangan besar hingga eceran yang mencapai angka sebesar 2.332.474 Juta Rupiah. Dan apabila diakumulasi dengan sektor pertanian dan sektor jasa lainnya mencapai 6.402,6 Milyar Rupiah. Kondisi tersebut selaras dengan area Kota Batu sebagai Kota Wisata dan Agropolitan. Sebagai area wisata akan menimbulkan *multiplier effect* yang ditimbulkan pariwisata terhadap besaran PDRB yang besar, luas dan berantai. Sektor perdagangan untuk saat ini mendominasi diantara sektor lainnya. Sedangkan posisi UMKM pada sektor perdagangan ini termuat dalam perdagangan berskla kecil.

Sementara itu, PDRB berdasarkan Angka Dasar Harga Konstan pada 4 tahun terakhir industri perdangan tetap menjadi pemasukan terbesar di Kota batu. Seperti yang akan tersaji pada Gambar Pendapatan Regioanl Kota Batu:





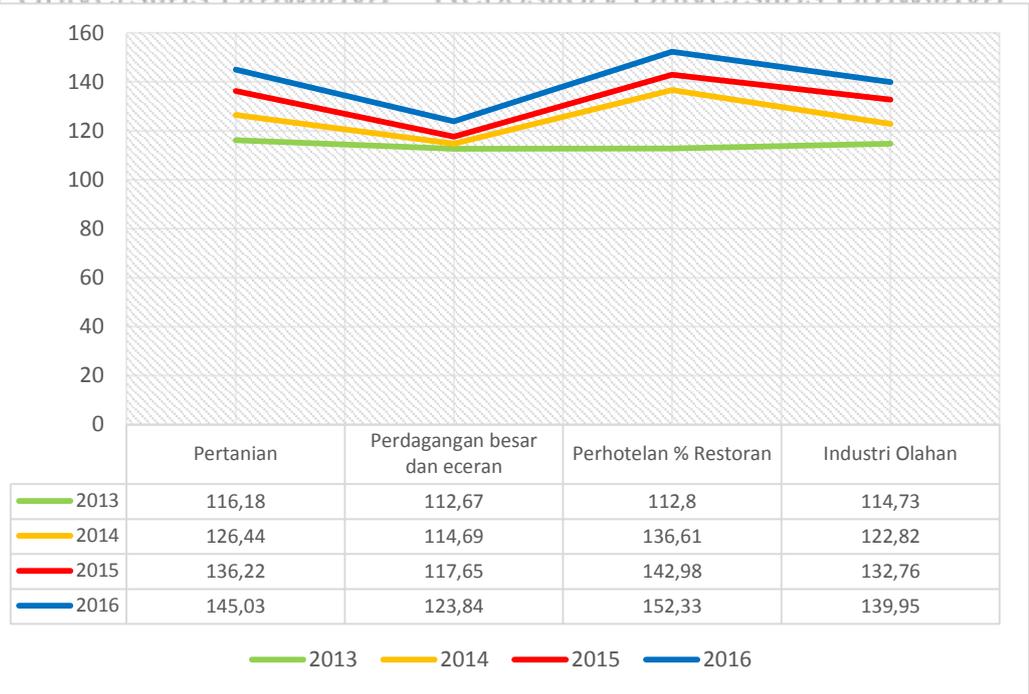
Gambar 5.10 Pendapatan Regional Kota Batu PDRB ADHK (4 Sektor unggulan)

Sumber : BPS Kota Batu (2017)

Secara keseluruhan 4 sektor teratas yang paling berpengaruh memberi pemasukan terhadap regional Kota Batu. Selain itu, 4 sektor tersebut selalu mengalami peningkatan setiap tahunnya, meskipun hasilnya sektor perdagangan tetap berpengaruh paling besar terhadap PDRB Kota Batu baik ADHB maupun ADHK. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, bahwa hal ini dipengaruhi oleh kunjungan wisatawan yang dikolaborasikan dengan potensi penjualan di Kota Batu. Dengan modal tersebut mampu dijadikan acuan dasar bahwa Kota Batu mudah untuk menjual produk-produk lokal. Hanya saja melihat bagaimana komitmen seluruh stakeholder terkait dalam memproteksi produk lokal dari invasi produk asing.



Sementara itu, untuk melihat tingkat inflasi sebuah harga barang dan jasa menggunakan indeks implisit PDRB. Hal tersebut digunakan untuk membandingkan harga berlaku dengan harga pada tahun dasar. Tujuannya adalah untuk melihat pertumbuhan harganya. Adapun pertumbuhan harga sendiri lebih kita kenal sebagai inflasi. Jadi dengan membandingkan harga implicit tahun ini dengan tahun tahun sebelumnya akan mendapatkan angka inflasi. Indeks Implisit Produk Domestik Regional Bruto apabila dilihat dari lapangan usaha di Kota Batu justru menempatkan pertanian sebagai pemasukan terbesar. Ini artinya profesi yang paling menjanjikan di Kota Batu adalah sebagai petani. Hal ini merupakan hal yang sangat wajar sebab Kota Batu merupakan wilayah yang cocok untuk sentra pertanian baik pertanian organik maupun non organik. Sementara itu, untuk melihat bagaimana indeks implisit PDRB menurut lapangan usaha di Kota Batu tersaji pada tabel Indeks Impicit PDRB Menurut Lapangan Usaha Kota Batu berikut ini :

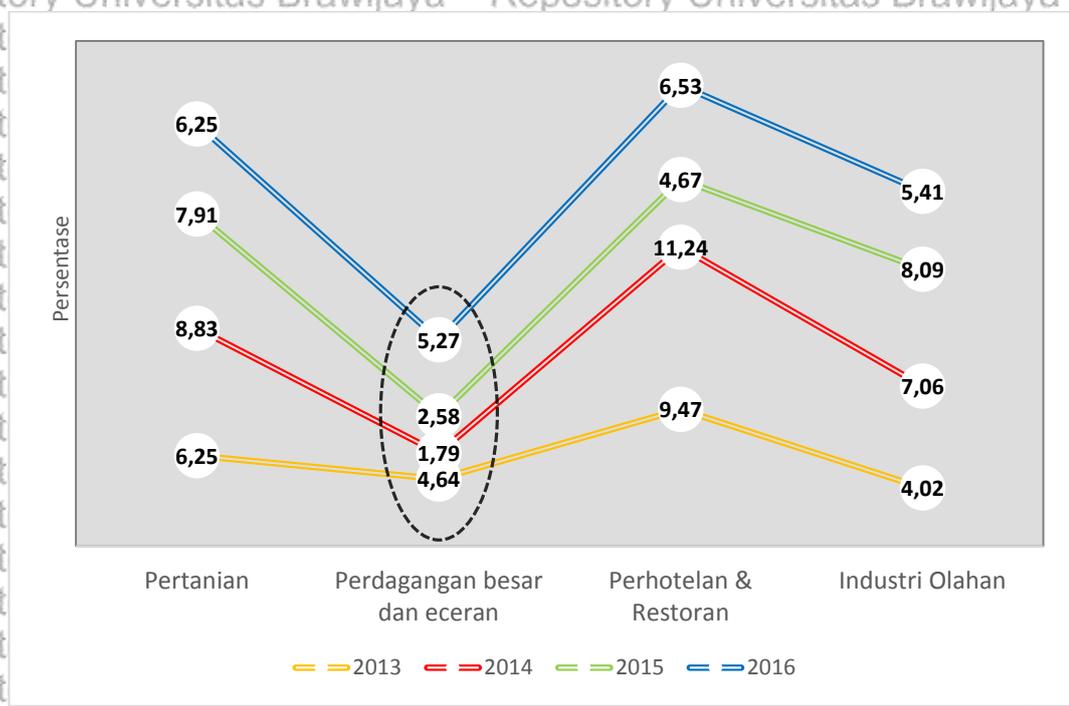


**Gambar 5.11 Indeks Impicit PDRB Menurut Lapangan Usaha Kota Batu**

Sumber : BPS Kota Batu (2017)

Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan diantara ke empat sektor pemasukan terbesar di Kota Batu, sektor perdagangan besar dan eceran justru menempati posisi paling bawah yaitu sebesar 123,84 yang berarti tingkat peminatan masyarakat Batu untuk berdagang masih rendah apabila dibandingkan dengan sektor restoran, industri olahan, maupun pertanian. Meskipun demikian grafik yang ditunjukkan pada sektor perdagangan tersebut menunjukkan tren positif atau selalu meningkat setiap tahunnya. Dari data tersebut selanjutnya akan disimpulkan sektor mana yang memiliki laju inflasi paling tinggi dan apakah sektor perdagangan memiliki permasalahan terhadap perkembangan ekonomi di Kota Batu. Seperti kita ketahui bersama bahwa inflasi merupakan permasalahan ekonomi suatu daerah dan harus segera ditekan laju pertumbuhannya. Karena

dengan meningkatnya inflasi, suatu daerah akan menyebabkan dampak negatif dan pemerintah. Dampak negatif tersebut dapat terlihat langsung ketika perekonomian suatu daerah atau wilayah lesu dan kacau. Adapun dari keempat sektor PDRB di Kota Batu, akan dijelaskan tingkat inflasi setiap tahun melalui gambar laju implisit PDRB menurut lapangan usaha di Kota Batu berikut ini :



**Gambar 5.12 Laju Implisit PDRB Menurut Lapangan Usaha Kota Batu**

Sumber : BPS Kota Batu (2017)

Laju implisit PDRB bisa juga diartikan sebagai laju inflasi pertumbuhan ekonomi suatu daerah. Berdasarkan data diatas terlihat bahwa laju implisit PDRB pada sektor perdagangan berada pada level terbawah itu artinya resiko krisis ekonomi yang disebabkan oleh inflasi pada sektor perdagangan paling rendah. Adapun laju inflasi pada sektor perdagangan berdasarkan proyeksi data pada tahun 2016 berada pada angka 5,27% angka yang paling rendah inflasinya dibanding 3 sektor unggulan lainnya. Sektor perdagangan dari tahun ke tahun



selalu mengalami peningkatan laju implisitnya namun peningkatan tersebut kurang dari 10% yang bisa digolongkan sebagai inflasi ringan. Apabila dilihat dan dicermati tingkat laju inflasi perdagangan di Kota Batu meskipun meningkat, namun selalu pada angka yang rendah. Hal tersebut dapat membuktikan bahwa usaha perdagangan merupakan lapangan usaha yang minim resiko permasalahan ekonomi apabila terjadinya suatu krisis moneter di suatu daerah, jika dibandingkan dengan sektor lainnya.

Sementara itu, sektor usaha penyediaan akomodasi perhotelan dan restoran memiliki tingkat inflasi paling tinggi pada tahun 2016 yaitu 6,53% meskipun demikian angka tersebut masih tergolong sebagai inflasi ringan.

Besarnya inflasi di bidang usaha penyediaan makanan dan minuman bisa disebabkan harga barang dan jasa mengalami peningkatan, semangat kerja masyarakat menurun dan ketidakpercayaan investor untuk menginvestasikan kepada lapangan usaha tersebut. Namun demikian hal tersebut tidak akan terjadi apabila inflasi tersebut masih di bawah angka 10% atau biasa disebut inflasi ringan. Inflasi ringan justru akan memberikan dampak positif bagi perekonomian daerah karena inflasi ringan dapat meningkatkan pendapatan nasional, dapat mendorong masyarakat untuk bekerja, dan mendorong masyarakat untuk berinvestasi.

Posisi sektor perdagangan pada PDRB dan perekonomian daerah di Kota Batu yang sudah dijelaskan sebelumnya memang belum mengklasifikasikan secara detail mana yang perdagangan berskala mikro, kecil, ataupun menengah.

Data diatas lebih menggambarkan secara umum lapangan usaha masyarakat Kota Batu melalui sektor perdagangan. Namun dari data tersebut mampu diambil

kesimpulan bahwa resiko inflasi yang akan terjadi sangat kecil apabila suatu daerah mengelola sektor UMKM dan perdagangan dalam PDRB.

Potensi sektor perdagangan melalui jalur UMKM sangatlah besar terbukti dari data yang disajikan oleh Dinas Koperasi, Usaha Mikro, dan Perdagangan, terdapat 14.000 lebih pelaku usaha di Kota Batu. Namun dari angka tersebut tidak semua memiliki izin usaha. Hal tersebut disebabkan oleh masih belum stabilnya manajemen internal dari pelaku UMKM itu sendiri sehingga tidak jarang banyak pelaku UMKM yang tidak mampu melanjutkan usahanya dikarenakan kendala modal. Kondisi tersebut dibenarkan oleh Kepala Badan Pengembangan Usaha Mikro Ibu Murti pada kutipan wawancara berikut ini:

“pada dasarnya jumlah pelaku UMKM di Kota Batu itu belasan ribu, bahkan lebih dari 14.000 namun terkadang mereka berdagang tapi *gak* bisa bertahan lama. Itu sangat kami sayangkan sebab tujuan kami memberdayakan UMKM untuk mereka mampu naik level. Tapi kalo seperti ini mereka yang tidak memiliki surat izin ya terpaksa diluar pantauan kami”.

*Sumber : (wawancara pada tanggal 7 November 2017 Pukul 12.30)*

Tidak dapat dipungkiri besarnya potensi UMKM yang ada di Kota Batu, tidak diimbangi dengan keahlian pelaku usaha dalam mengelola keuangan perusahaan dan urusan administrasinya. Sehingga pelaku UMKM yang memiliki izin usaha tidak sebanyak 14.000 lebih seperti yang telah dijelaskan sebelumnya.

Apabila pelaku UMKM tidak memiliki izin usaha maka digolongkan sebagai UMKM yang tidak mendapatkan fasilitas pelayanan pelaku usaha seperti yang sudah memiliki izin usaha. Hal tersebut dikarenakan sulitnya pemerintah daerah dalam pendataan dan informasi keberadaan pelaku UMKM. Permasalahan tersebut tentunya akan mempengaruhi PDRB Kota Batu dari segi perdagangan sebab, apabila tidak tercatat memiliki izin usaha, maka usahanya tidak akan mendapatkan

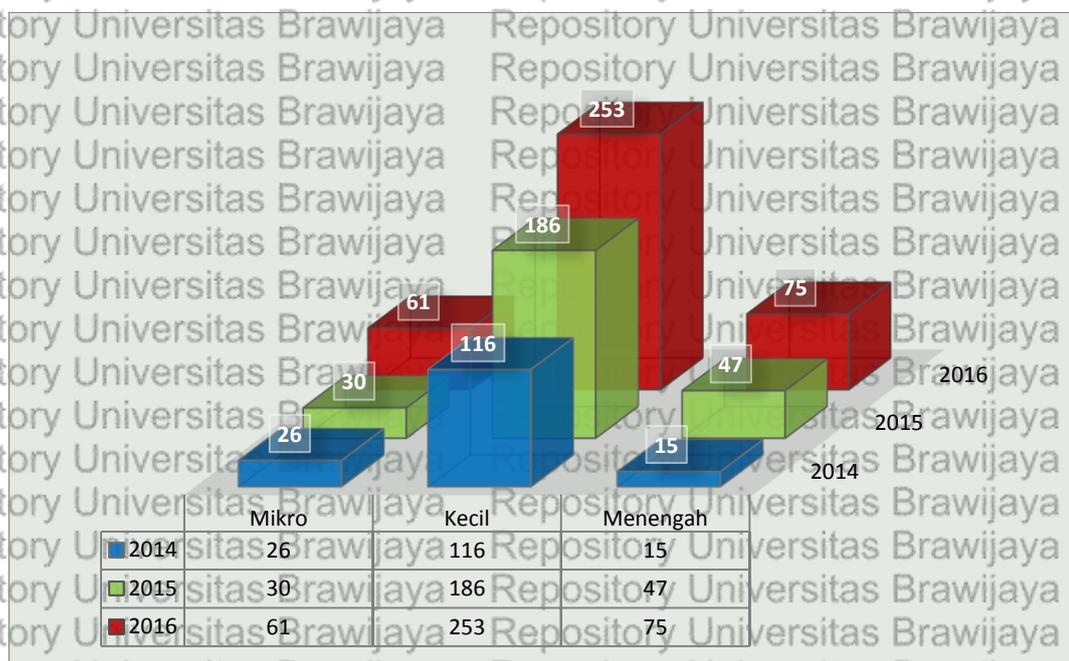


pelayanan bantuan dari pemerintah daerah dan terancam bangkrut apabila terjadi inflasi yang tinggi di Kota Batu.

Diperlukan adanya kemauan dari pelaku usaha untuk mengurus surat perizinan agar usahanya dapat menjadi bahan monitoring dan evaluasi Dinas Koperasi Usaha Mikro kedepannya. Dengan begitu, mampu dianalisis bagaimana perkembangan pelaku usaha di Kota Batu secara tajam dan berkelanjutan. Selain itu, UMKM yang sudah memiliki izin akan diklasifikasikan menurut golongannya.

Apakah usaha tersebut berskala mikro, kecil, menengah, atau sudah usaha besar.

Adapun untuk mempertajam analisis kajian ekonomi pada sektor UMKM yang berkaitan dengan sektor perdagangan di Kota Batu akan disajikan pada gambar perkembangan UMKM di Kota Batu yang memiliki surat izin usaha berikut ini:



**Gambar 5.13 Banyaknya Usaha Perdagangan yang memiliki Surat Izin Usaha Menurut Golongan**

Sumber : BPS Kota Batu (2017)

Dari data tersebut, dapat disimpulkan bahwa di tahun 2014 jumlah UMKM yang memiliki izin usaha terbanyak adalah usaha berskala kecil sebanyak 116 unit usaha. Sedangkan usaha berskala mikro 26 unit usaha, dan menengah 15 unit usaha. Sementara itu, di tahun 2015 terjadi perubahan di semua golongan unit usaha. Usaha berskala kecil tetap menjadi sumber penghasilan masyarakat dan memberikan dampak signifikan terhadap perekonomian daerah sebab pada tahun tersebut jumlah unit usaha berskala kecil sebanyak 186 unit usaha meningkat 70 unit usaha dari tahun sebelumnya. Selain itu usaha berskala mikro dan menengah juga terjadi peningkatan di tahun 2015. Untuk unit usaha berskala mikro meningkat dari 26 menjadi 30 unit usaha dan usaha berskala menengah dari 15 menjadi 47 unit usaha. Terjadi peningkatan drastis pada tahun selanjutnya yaitu 2016 dimana UMKM yang mengantongi surat izin usaha meningkat sebanyak 67 unit usaha. Peningkatan drastis tersebut terjadi pada unit usaha berskala kecil dari 186 unit usaha, menjadi 253 unit usaha. Ini artinya pelatihan dan binaan yang diberikan oleh pemerintah daerah mampu memberikan manfaat kepada pelaku usaha untuk menaikkan kelasnya dari mikro ke kecil, dan kecil ke menengah asalkan pelaku usaha tersebut terdaftar dan memiliki surat izin usaha.

Setelah melakukan kajian terhadap kondisi ekonomi di Kota Batu, selanjutnya adalah melihat bagaimana kondisi sosial dan budaya di luar lingkungan organisasi. Kondisi sosial tersebut nantinya dapat digunakan sebagai alat untuk menganalisis bagaimana kondisi eksternal yang berkaitan dengan penentuan strategi pemberdayaan UMKM. Kondisi sosial diluar organisasi dapat digolongkan sebagai faktor pendukung atau justru penghambat UMKM dalam mengembangkan usahanya. Sebab akan memperhatikan keyakinan, sistem nilai dan gaya hidup masyarakat diluar organisasi tersebut. Faktor sosial yang dapat



dikategorikan sebagai faktor eksternal pendukung atau penghambat strategi pemberdayaan UMKM adalah keragaman suku, ras, agama, pertumbuhan penduduk dan tingkat pendidikan masyarakat. Aspek sosial dalam masyarakat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap jalannya organisasi sehingga harus disadari dalam setiap pengambilan keputusan.

Masyarakat Kota Batu yang terbiasa dengan wisatawan yang keluar masuk untuk berwisata menjadikan kondisi ini sebagai alasan mereka membuka usaha.

Meskipun pada saat prosesnya terkendala berbagai macam hal. SDM masyarakat Kota Batu dirasa masih belum siap untuk bersaing di pasar bebas dalam hal UMKM. Pasaunya lawan yang akan dihadapi oleh masyarakat lokal adalah sektor bisnis/ swasta yang memiliki modal besar dan tentunya inovasi dalam berbisnis.

Hal tersebut diungkapkan oleh Kepala Bidang Usaha Mikro Ibu Efi pada kutipan wawancara berikut ini:

“Permasalahan Kota Batu dari waktu ke waktu adalah SDM nya, kondisi SDM Kota Batu sendiri saat ini kalah dengan pebisnis-pebisnis dari asing yang membangun usahanya di Kota Batu. Kalau berbicara tentang kondisi SDM di Kota Batu sendiri didominasi oleh usia tenaga kerja produktif atau dengan kata lain usia muda. Cuman permasalahan disini adalah tingkat kelulusan. Tingkat kelulusan masyarakat Kota Batu saat ini masih pada level SMA bahkan mungkin SMP. Sehingga ketika mereka masuk kedalam perusahaan seakan akan mereka hanya ditempatkan pada struktur terbawah saja.”

*Sumber : (Wawancara pada tanggal 09 Januari 2018, Pukul 8.30)*

Meskipun Kota Batu dipadati oleh perusahaan yang berskala besar namun menurut pemaparan dari Bu efi tersebut memperlihatkan bahwa tingkat pendidikan masyarakat Kota Batu yang masih tergolong rendah. Kondisi tersebut dimanfaatkan oleh pelaku bisnis untuk menjadikan masyarakat Kota Batu sebagai karyawan/buruh dalam perusahaannya. Sektor industri sendiri yang merajai Kota Batu saat ini adalah industri pariwisata dimana mayoritas kawasan wisata di Kota

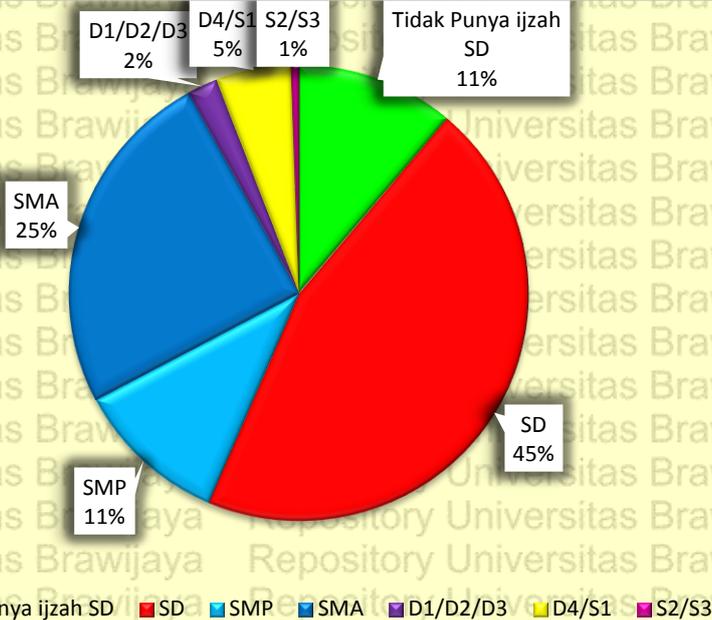
ini adalah wisata buatan. Sangat disayangkan sekali apabila masyarakat Kota Batu berprofesi pada tataran bawah dalam sebuah industri pariwisata. Seperti yang diutarakan oleh ibu Efi berikut ini:

“Mau tidak mau masyarakat Kota Batu bekerja pada tataran tekhnis atau *low management* karena mayosritas SDM Kota Batu belum mampu bersaing dengan dunia luar. Kita lihat saja Jatim Park Grup orang lokal biasanya hanya menjadi penjaga loket atau bagian operasional lainnya. Sedangkan tataran middle sampai top dikuasi oleh asing”.

Sumber : (Wawancara pada tanggal 09 Januari 2018, Pukul 8.30)

Sektor industri pariwisata sampai saat ini menjadi sektor yang paling banyak menyerap tenaga kerja di Kota Batu. Sebab Kota Batu sendiri merupakan kota yang identik dengan kota wisata banyaknya masyarakat yang memilih pekerjaan kepada industri pariwisata akan berpengaruh pada PDRB masyarakat dari sisi industri pariwisata. Seperti kita ketahui bersama untuk menjadi karyawan di bidang industri tidak memerlukan pendidikan yang tinggi. Mayoritas masyarakat Kota Batu yang sampai tingkat Sekolah Dasar menjadikan masyarakat berada pada sektor *lower management* dalam perusahaan industri wisata Sementara itu, pernyataan dari ibu Efi tersebut diperkuat dengan data tingkat pendidikan masyarakat di Kota Batu berikut ini:





**Gambar 5.14 Persentase Penduduk Berusia 15 Tahun Keatas Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Sumber : BPS Kota Batu (2017)

Dari data tersebut terlihat bahwa persentase penduduk Kota Batu usia 15 tahun keatas didominasi oleh hanya lulusan SD yaitu sebanyak 45%. Kondisi ini memaksa masyarakat lokal akan diperkerjakan pada level bawah/lower pada sebuah perusahaan swasta. Tingkat pendidikan di Kota Batu yang digolongkan rendah dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya rendahnya minat masyarakat Kota Batu untuk bersekolah, hal tersebut diperkuat dari wawancara dengan ibu Efi sebagai Kepala Bidang Koperasi Usaha Mikro, dan Perdagangan Kota Batu berikut ini:

"Tingkat pendidikan kita memang bukan tergolong baik, rata-rata kelulusan masyarakat Kota Batu saat ini hanyalah sebatas SMP atau bahkan SD. Hal ini disebabkan masyarakat Kota Batu lebih suka berkerja sebagai petani atau dengan kata lain *nggarap sawah* sebab dengan menggarap sawah mereka rasa bisa langsung menghasilkan uang ketimbang sekolah tinggi-tinggi. Apalagi masyarakat dipacu untuk berwirausaha, pemikiran itu

mungkin yang menyebabkan banyaknya masyarakat Batu berani membuka usaha tapi ga bisa berlangsung lama dan ga bisa naik kelas”

*Sumber: (Wawancara pada tanggal 09 Januari 2018, Pukul 8.30)*

*Mindset* masyarakat Kota Batu yang sudah tertanam sejak lama adalah lebih suka berladang sebab dengan berladang, masyarakat bisa langsung mendapatkan penghasilan ketika musim panen tiba. Rendahnya tingkat pendidikan di suatu daerah akan berimplikasi pada rendahnya kesejahteraan di masyarakat. Kondisi tersebut akan mempersulit pemerintah daerah mengembangkan masyarakat untuk berwirausaha. Kota Batu sendiri memfokuskan pembangunan bidang sosial dan budaya difokuskan pada desa. Sebab UMKM erat kaitannya dengan masyarakat pedesaan.

Kondisi geografis di Kota Batu yang didominasi oleh dataran tinggi dan perbukitan mengakibatkan banyak desa yang terisolir dan susah untuk diakses. Hal tersebut yang menyebabkan masyarakat Kota Batu sulit untuk mendapatkan pendidikan yang wajar sehingga menyebabkan masyarakat Kota Batu hanya memiliki ijazah SMA atau SMP. Dengan rendahnya tingkat pendidikan tersebut menyebabkan kurangnya pemanfaatan teknologi dalam kebutuhan sehari-hari termasuk pelaku usaha. Sehingga dampak yang terjadi adalah produktivitas UMKM yang menurun.

### 5.1.1.3. Merumuskan Strategi Berdasarkan Analisis Lingkungan dan

#### **Eksternal**

Setelah dilakukan analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu terkait dengan kebijakan pemberdayaan UMKM maka langkah selanjutnya adalah menentukan isu-isu strategis. Terdapat beberapa masalah yang umum dihadapi oleh pengusaha kecil dan menengah seperti keterbatasan modal kerja dan atau modal investasi,

kesulitan mendapatkan bahan baku yang kualitas yang baik dan harga yang terjangkau, keterbatasan teknologi, SDM dengan kualitas yang baik (terutama manajemen dan teknisi produksi), informasi khususnya mengenai pasar, dan kesulitan dalam pemasaran (termasuk distribusi). Dua masalah eksternal yang oleh banyak pelaku usaha kecil dan menengah dianggap paling serius masalah keterbatasan akses ke bank dan distorsi pasar (output maupun input) yang disebabkan oleh kebijakan atau peraturan pemerintah yang tidak kondusif, baik hal tersebut disengaja maupun tidak disengaja cenderung menguntungkan pengusaha besar, termasuk investor asing (PMA).

Beberapa poin masalah laten antara lain akan dijabarkan dipetakan pada masing-masing indikator kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), Peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) berikut ini :

#### **A. Kekuatan**

##### **1. Adanya dukungan dari pemerintah baik dari pusat maupun pemerintah daerah berupa kebijakan dan program**

Dukungan dari pemerintah daerah tersebut berupa visi misi yang diturunkan kepada kebijakan dan program kegiatan. Janji politik Kepala Daerah terpilih Kota Batu yang dituangkan dalam *nawa bhakti* atau sembilan bhakti salah satunya adalah pemberdayaan UMKM melalui masyarakat desa. Temuan penelitian lapangan menunjukkan saat ini pemerintah daerah sedang serius dalam mengembangkan masyarakat desa melalui pengembangan sektor sektor usaha kecil dan menengah.

Adapun keseriusan pemerintah daerah tersebut dituangkan kepada program yang tujuannya untuk memberdayakan pelaku usaha kecil dan



menengah. Pemerintah Daerah Kota Batu yang secara operasional dan teknis di komando oleh Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan melakukan berbagai program dalam upaya pencapaian visi tersebut. Hal ini tentunya harus dimanfaatkan sebaik mungkin oleh pelaku usahanya sendiri, seperti yang dikutip oleh Kepala Bidang Usaha Mikro Ibu Efi berikut ini :

“Kenapa strategi ini harus dijalankan tentunya yang pertama kita mempunyai program, Pemerintah Daerah Kota Batu bersama pemerintahan pusat yaitu dinas provinsi sama-sama memiliki program pemberdayaan UMKM sedangkan untuk kita juga berusaha untuk membantu memasarkan dan memberi pelatihan, program ini juga mendapat dukungan dari masyarakat”

*Sumber : (wawancara pada tanggal 4 Februari 2018 Pukul 09.30)*

Pemberian fasilitas oleh perangkat daerah itu sendiri merupakan bentuk real dari program pemberdayaan itu sendiri, fasilitas berupa bantuan modal dan peralatan produksi menjadi strategi Pemerintah Daerah dalam mengimplementasikan pemberdayaan masyarakat. Observasi peneliti lapangan menghasilkan sebuah kesimpulan bahwa memang dengan adanya bantuan fasilitas bagi pengusaha di Batu memberikan kemudahan bagi masyarakat Batu yang ingin memulai usahanya.

Latar belakang lain mengapa strategi pemberdayaan ini harus dijalankan adalah tujuan dari Pemerintah Kota yang ingin mengurangi pengangguran di Kota Batu. Program ini dijalankan untuk memberikan lapangan pekerjaan bagi masyarakat Kota Batu dengan tertuju pada industry berskala rumahan selain sektor pertanian dan pariwisata yang menjadi primadona di Kota Batu. Pentingnya program ini juga dijelaskan oleh ibu Murti Hadiati, Bckn selaku Kepala Seksi Pengembangan UM dan IKM berikut ini:

“Faktor pendukung Kenapa strategi harus dijalankan adalah tujuan dari pemerintah kota Batu ingin mengurangi tingkat pengangguran bagi

masyarakat, Pemerintah ingin membuka lapangan pekerjaan seluas luasnya melalui usaha kecil. Karena usaha kecil akan sangat membantu dalam mengurangi pengangguran suatu wilayah”.

*Sumber : (wawancara pada tanggal 4 Februari 2018 Pukul 10.30)*

Seperti yang kita ketahui bersama bahwa Kota Batu saat ini mendapatkan Kepala Daerah baru yang terpilih dan kondisi tersebut berbarengan dengan berakhirnya dokumen perencanaan pembangunan daerah Kota Batu pada periode sebelumnya. Hal itu menjadi tanggungjawab kepala daerah Kota Batu untuk merencanakan perencanaan pembangunan daerah Kota Batu untuk periode selanjutnya yaitu 2018-2023. Meskipun dokumen perencanaan tersebut belum disahkan melalui perda ataupun perwali, namun pada dokumen resmi janji politik kampanye yang dikumpulkan pada KPU memang tertuang harapan kepala daerah untuk menjadikan Kota Batu menjadi Kota yang berdaya saing dan desa yang maju melalui potensi lokal yang dimiliki. Seperti yang dikutip pada wawancara dengan Bapak Kasmari sebagai Kepala Sub Bagian Program dan Pelaporan dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Walikota Batu yang terpilih saat ini memiliki cita-cita besar yaitu mengembangkan ekonomi lokal berbasis masyarakat desa. Secara teknis akan disusun pada misi yang akan segera disahkan. Misi tersebut berbunyi menumbuhkan UMKM di setiap desa dan memberikan kepercayaan yang tinggi terhadap investor guna menyumbangkan asetnya.”

*Sumber : (wawancara pada tanggal 4 Februari 2018 Pukul 12.00)*

Faktor lain mengapa UMKM menjadi prioritas pembangunan di Kota Batu adalah ketidak efektifnya program-program pemerintah daerah periode sebelumnya dalam menjalankan program-program pemberdayaan UMKM baik itu pelatihan maupun pemasaran. Seperti yang diungkap oleh Bapak Andri Triyono pengurus harian di PLUT pada kutipan wawancara berikut ini:

“Program-program UMKM selama ini sifatnya hanya rutinan belum begitu mampu dirasakan dampaknya bagi pengusaha di Kota Batu. Nah untuk periode saat ini akan kami evaluasi dan kami perbaiki supaya memberikan dampak yang strategis terhadap perekonomian di Kota Batu.”

*Sumber : (wawancara pada tanggal 5 Februari 2018 Pukul 09.00)*

Adapun dalam mengkongkritkan janji kampanye politik Kepala Daerah yang baru terpilih arah pembangunan UMKM direncanakan pada dua tujuan penting. Pertama meningkatkan jumlah pelaku UMKM di Kota Batu dan yang kedua adalah meningkatkan produksi UMKM di Kota Batu. Data yang ada saat ini pelaku UMKM di Kota selalu meningkat setiap tahunnya namun tidak diimbangi dengan jumlah produksi. Adapun yang dimaksud dengan jumlah produksi adalah bukan hanya kuantitas melainkan juga kualitas. Jumlah pelaku usaha yang banyak di Kota Batu saat ini tidak diimbangi dengan jumlah produksinya baik secara kuantitas maupun kualitas. Sehingga untuk mampu naik kelas dari usaha berskala mikro ke kecil, atau kecil ke menengah memakan proses yang sulit dan waktu yang lama. Bahkan tak jarang tidak sedikit pelaku UMKM di Kota Batu mengalami gulung tikar karena tidak mampu bersaing dipasaran.

Pemberdayaan pengusaha batik local juga di sampaikan oleh Bapak Rahman Safii, SE, MM selaku Kepala Seksi Pemberdayaan Usaha Mikro

“Kalau bicara faktor pendukung dari segi internal pastilah fasilitas pemerintah, pemerintah di sini menyediakan program pengembangan UMKM yaitu sebagai pendukung internal. Lalu kenapa strategi harus dijalankan ya itu sebabnya juga kenapa produk lokal harus terus dilestarikan? Pastilah jawabannya memiliki kesamaan dan itulah kenapa pemerintah berupaya untuk membantu pelaku usaha untuk terus berkembang”.

*Sumber : (wawancara pada tanggal 4 Februari 2018 Pukul 08.00)*

Sejauh ini effort dari pemerintah daerah dalam memberdayakan UMKM adalah dengan mengikutkan UMKM Kota Batu pada festival atau pameran-

pameran UMKM yang dilakukan pemerintah daerah maupun pemerintah pusat.

Selain festival UMKM atau kegiatan pameran di dalamnya, ada juga kegiatan pemerintah Kota Batu untuk mengkampanyekan mencintai dan membeli produk lokal di toko-toko atau perhotelan dan tempat wisata. Secara teknis hal tersebut dilakukan bertujuan untuk mengurangi banyaknya produk asing yang masuk dan memberikan ruang pada produk lokal untuk ikut serta dalam pemasaran di Kota Batu. Jadi dengan adanya dukungan dari Pemerintah Daerah tersebut, sehingga kemandirian UMKM masyarakat Batu diharapkan bisa terwujud.

## **2. Adanya Gedung PLUT Sebagai Fasilitas Layanan Pelaku UMKM di Kota Batu**

PLUT atau Pusat Layanan Usaha Terpadu, merupakan unit pelaksana teknis daerah (UPTD) yang didirikan oleh Kementerian Koperasi dengan tujuan untuk memberikan layanan pendampingan, pelatihan, sekaligus pemasaran terhadap pelaku UMKM di daerah. Tidak semua daerah di Indonesia memiliki pusat layanan usaha terpadu ini. Hanya daerah yang memiliki arah pembangunan terhadap UMKM saja yang difasilitasi oleh pemerintah pusat dengan didirikannya gedung PLUT ini.

Oleh karena kondisi tersebut, Kementerian Koperasi dan UKM melakukan program pendampingan dengan membangun PLUT-KUMKM, yang dilakukan dan diimplementasikan bersinergi dengan Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten/Kota dalam rangka percepatan peningkatan daya saing, produktivitas, nilai tambah dan kualitas kerja Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah.

Program pendampingan melalui PLUT-UMKM dilakukan semenjak tahun 2013 – 2016. Adapun terdapat dua jenis dukungan pendampingan yang dilakukan



yaitu dukungan dari Kementerian Koperasi dan dukungan dari pemerintah daerah dukungan dari Kementerian Koperasi dan UKM sebagai berikut :

1. Pembangunan gedung PLUT- KUMKM melalui dana APBN 2013, 2014 dan 2016 (Tugas Pembantuan);
2. Operasional PLUT-KUMKM selama 3 tahun;
3. Rekrutmen Konsultan Pendamping;
4. Honorarium Konsultan Pendamping selama 3 tahun;
5. Peningkatan Kapasitas Konsultan Pendamping

Sedangkan Dukungan dari Pemerintah daerah meliputi sarana dan prasarana sebagai berikut :

1. Pagar dan taman gedung PLUT-KUMKM;
2. Meubeler (meja dan kursi kerja dan rapat);
3. Peralatan kerja (komputer dan jaringannya);
4. Instalasi listrik dan air;
5. Perlengkapan pameran di ruang Galeri;
6. Kegiatan operasional pendampingan KUMKM
7. Koordinasi dan kerjasama dengan stakeholder di tingkat daerah
8. Dukungan Peningkatan Kompetensi Para Pendamping

Sumber : (<http://cis-nasional.id/visi-misi/>)

Gedung PLUT sendiri adalah aset milik Pemerintah Daerah setempat yang dalam konteks ini adalah Pemerintah Daerah Kota Batu melalui proses hibah sejalan dengan prosedur dan ketentuan yang sudah berlaku. Hingga tahun 2016 sudah terbangun 49 (empat puluh sembilan) gedung PLUT yang berlokasi di 24 Provinsi dan 25 Kabupaten atau Kota. Untuk provinsi Jawa Timur sendiri gedung PLUT berada pada 4 Kabupaten/ Kota yaitu Kabupaten Pacitan, Kabupaten Tulungagung, Kabupaten Malang dan Kota Batu.

Tujuan dari pendampingan melalui PLUT adalah memberikan layanan jasa non finansial sebagai solusi dari isu dan masalah UMKM dalam rangka meningkatkan produktivitas, pendapatan, kualitas dan kuantitas UMKM serta daya saing UMKM. Adapun hal tersebut dapat diwujudkan melalui 5 jenis pendampingan yaitu:

1. Pendampingan Kelembagaan
2. Pendampingan SDM



3. Pendampingan Produksi
4. Pendampingan Pembiayaan
5. Pendampingan Pemasaran

Ke 5 bidang pendampingan tersebut akan dibebankan pada 5 konsultan dimana kelima konsultan tersebut adalah berprofesi sebagai pelaku usaha di daerah masing-masing. Konsultan yang di rekrut oleh PLUT merupakan hasil dari seleksi dan rekrutmen yang diselenggarakan oleh Pemerintah Daerah setempat yang dikoordinasikan dengan Kementerian Koperasi.

Konsultan pendamping UMKM di PLUT Kota Batu saat ini merupakan tenaga profesional karena konsultan tersebut juga memiliki usaha masing-masing.

Adapun layanan pendampingan yang dilakukan oleh pendamping konsultan di Kota Batu sebagai berikut :

- a. Bidang Kelembagaan, meliputi : Membentuk dan menetapkan lembaga Koperasi dan UMKM, memfasilitasi legalitas pengusaha, menguatkan sentra UMKM berdasarkan klaster atau kawasan, melakukan pendataan, membimbing pendaftaran dan perizinan usaha, mengadvokasi perlindungan UMKM.
- b. Bidang Sumberdaya Manusia, meliputi : Pelatihan aktivitas koperasi, pelatihan kewirausahaan, dan magang.
- c. Bidang Produksi, meliputi : membuka akses bahan baku, mengembangkan produk yang meliputi kualitas, *design*, *banchmark*, dan kemasan, diversifikasi produk olahan, mpembimbingan sertifikasi produk, dan penerapan teknologi informasi.
- d. Bidang Pemasaran, meliputi : membuka akses informasi pasar, promosi produk, meningkatkan akses pasar, mengembangkan *networking* pemasaran

dan kemitraan, pemanfaatan IT melalui *e-commerce*, serta mengembangkan data base terkait dengan pengembangan UMKM.

e. Bidang pembiayaan meliputi : menyusun rencana bisnis, menyusun proposal usaha, mengedukasi manajemen bisnis, memediasi dengan lembaga keuangan Bank dan non Bank, serta advokasi permodalan.

Bentuk kelembagaan dari PLUT Kota Batu sendiri adalah bagian dari struktur organisasi Pemerintah Daerah Kota Batu yang dikomandoi langsung oleh Dinas Koperasi, Usaha Mikro, dan Perdagangan Kota Batu. Sedangkan fasilitas yang tersedia di PLUT Kota Batu adalah ruang rapat, ruang untuk konsultasi, ruang *workshop*, ruang untuk pameran produk (galeri), dan ruang pendukung lainnya (ruang arsip, ruang ibadah, toilet, dan dapur).

### **3. Adanya Pameran UMKM Yang Rutin Dilakukan Sebagai Media Promosi Pemerintah Baik Skala Regional Maupun Nasional**

Pemasaran yang diupayakan oleh pemerintah daerah Kota Batu sesuai dengan konsep di atas dalam rangka mengembangkannya UMKM adalah dengan cara promosi produk, memberikan informasi pemasaran, dan penguatan pasar.

Strategi pemerintah daerah Kota Batu terkait dengan strategi pemasaran tersebut adalah dengan menyelenggarakan pameran produk UMKM khas Batu dan adanya mandat dari Walikota Batu dan upaya pemerintah daerah Kota Batu untuk mengembangkan pemasaran produk hasil UMKM melalui pemanfaatan kunjungan wisata yang ada di Kota Batu. Seperti yang dikutip dalam wawancara dengan CN (28 Tahun) berikut ini:

“Bantuan dari Pemerintah Daerah itu sering mas dari awal saya merintis sampai sekarang ini itu juga tidak lepas dari jasa pemerintah yang memasarkan produk kita melalui pameran dan event yang skalanya lokal hingga mancanegara. Dan yang sering itu Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, sama Dinas Pariwisata”

*Sumber : (wawancara pada tanggal 5 Februari 2018 Pukul 09.30)*

Hal lain yang berkaitan dengan penguatan pasar untuk mempromosikan produknya hingga mancanegara selain dengan bantuan dari pemerintah daerah juga dilakukan sendiri oleh pelaku UMKM yang bersangkutan. Faktor penting dari keberhasilan produk lokal dapat dikenal di dunia global adalah keterlibatan civitas akademika. Berhubung Kota Batu berdekatan dengan Kota Malang yang otomatis sangat berdekatan dengan dunia pendidikan dimanfaatkan betul oleh pelaku UMKM untuk memasarkan produknya. Seperti pada lanjutan kutipan wawancara dengan CN (28 Tahun) berikut ini:

“Sebenarnya secara formal usaha kami belum pernah di ekspor karena alur birokrasi yang memakan waktu ya. Tapi saya justru di bantu oleh kawan-kawan mahasiswa. Jadi di UB kan ada sekelompok mahasiswa yang tergabung dalam komunitas pertukaran pelajar (AISSEC) namanya. Jadi anak-anak AISSEC itu cari informasi untuk teman-teman mereka yang dari luar negeri untuk membeli oleh-oleh lewat google ketika liburan di Batu. Lalu ketemulah usaha saya. Jadi usaha saya langsung dijadikan rekomendasi oleh-oleh anak-anak UB tersebut. Dan saya rasa banyak pelaku usaha di Kota Batu ceritanya sama kaya saya”.

*Sumber : (wawancara pada tanggal 5 Februari 2018 Pukul 09.00)*

Selain dari akademis dan LSM dalam memamerkan produk UMKM, pemerintah daerah juga ikut membantu promosi produk melalui program kerja yang disusun oleh Perangkat Daerah. Program kerja tersebut yang berkaitan dengan pameran atau promosi produk sering diagendakan oleh Dinas Koperasi dan Usaha Mikro dengan Dinas Pariwisata Kota Batu. Pameran yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah berada pada level regional. Namun tak jarang pemerintah daerah Kota Batu juga melakukan pameran dengan skala internasional.



Gambar 5.15 Poster Pameran UMKM di Kota Batu

Sumber Dokumentasi PLUT UMKM

**4. Adanya Kerjasama Pemerintah Daerah dengan Swasta**

Terjalinnya kerjasama antara Pemerintah Daerah Kota Batu dalam rangka pemberdayaan UMKM menjadikan kekuatan tersendiri untuk mencapai visi misi serta arah pembangunan kedepan. Kerjasama ini dimaksudkan untuk membangun bersama sama perkembangan UMKM kearah yang lebih baik.

Konsep dalam kerjasama yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Batu adalah dengan melibatkan Sektor swasta, dan masyarakat itu sendiri. Dalam penelitian dilapangan bahwa kerjasama yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah Kota Batu

sendiri sudah pada tahap berkelanjutan. Ini dibuktikan dengan pernyataan wawancara dengan Ibu Efi dalam ktipan wawancara berikut :

“awal mula kita kerjasama dengan Bank Indonesia itu pada tahun 2013 yang saya bilang tadi, bahwa mereka meminta data ke kita jumlah pelaku usaha yang ada di Batu untuk dijadikan acuan mereka melakukan pelatihan dan pemberian modal, dan sampai saat Bank Indonesia masih aktif dalam mengadakan pelatihan bersama ibu-ibu PKK di Kota Batu ini”

*Sumber : (wawancara pada tanggal 4 Februari 2018 Pukul 09.30)*

Kerjasama yang terintegrasi juga pernah di lakukan oleh Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu dengan dinas yang lain. Diskoperindag bekerjasama dengan Dinas Pariwisata Kota Batu untuk memeriahkan pameran budaya yang diadakan oleh Dinas Pariwisata. UMKM yang diusung oleh Diskoperindag dalam pameran tersebut mendapat perhatian dari masyarakat yang cukup baik. Seperti yang di ungkapkan oleh Bapak Rahman Saf'i, SE, MM selaku Kepala Seksi Pemberdayaan Usaha Mikro :

Jadi ceritanya waktu itu ada pameran dengan mengangkat tema kebudayaan yang diselenggarakan oleh Dinas Pariwisata pada tahun 2014 itu levelnya sudah nasional dan UMKM batik kita pameran disana sebagai daya tarik wisata juga karena motif dari batik kita unik ya buah apel dan saya rasa sebelum-sebelumnya juga Dinas Pariwisata sering mempromosikan batik Batu pada event-event tertentu.”

*Sumber : (wawancara pada tanggal 4 Februari 2018 Pukul 12.00)*

Selain kerjasama yang dikonsep oleh Pemerintah Daerah, Pelaku usaha di Kota Batu juga aktif dalam mencari partner kerjasama dengan instansi lain tanpa melibatkan Pemerintah Daerah. Menurut Bu Efi dalam wawancaranya menyebutkan pelaku UMKM di Kota Batu juga ada yang melakukan kerjasama namun diluar program dari Diskoperindag sendiri, seperti yang di kutip pada wawancara berikut.

“Kalau setau saya sih itu, UMKM juga bermitra dengan sama siapa saja, untuk pihak swasta yang diajak kerjasama ya pelaku usaha langsung yang



lebih mengerti tepatnya karena mereka sendiri pintar mencari partner untuk diajak kerjasama dan mereka juga ulet dalam mencari partner”.

*Sumber: (wawancara pada tanggal 4 Februari 2018 Pukul 09.30)*

Kerjasama diluar program Pemerintah Daerah dibenarkan oleh CN (28 Tahun) di Batu bahwa mereka juga pernah melakukan kerjasama dalam hal pemasaran atau pelatihan. Seperti yang dikutip dari wawancara peneliti dengan Pak CN (28 Tahun) berikut ini : “

Kita dulu pernah berkerjasama dengan PT Perkebunan, setelah itu sama Telkom, Telkom selesai kita sama Garuda Indonesia, dan memang bentuknya lebih seperti mitra binaan.

*Sumber: (wawancara pada tanggal 5 Februari 2018 Pukul 09.00)*

Sedangkan meneurut Andri Triyono selaku pengelola PLUT, konsultan yang ada di PLUT juga pernah melakukan kegiatan atau Bimbingan Teknis (BIMTEK) dengan judul bagaimana prosedur akses permodalan kepada CSR Telkom kepada binaan UMKM di PLUT. Kegiatan tersebut memfokuskan tips untuk mendapatkan dana CSR bukan hanya dari telkom melainkan juga dari perusahaan swasta lainnya. Kegiatan tersebut telaksana berkat kerjasama PLUT UMKM Kota Batu dengan perusahaan Telkom Kota Batu. Sementara itu, tujuan dari diselenggarakannya kegiatan ini adalah memberikan rasa tanggung jawab kepada perusahaan terhadap lingkungan dimana perusahaan itu berada, mensejahterakan masyarakat lokal, meningkatkan fasilitas umum di Kota Batu akses permodalan bagi UMKM yang berguna bagi masyarakat luas bahkan memberikan beasiswa bagi anak yang kurang mampu di lingkungan Kota Batu.

Adapun materi yang diterangkan dalam kegiatan seminar atau *workshop* tersbut adalah bagaimana cara prosedur akses modal yang diwujudkan dalam dana CSR Telkom. Sedangkan syarat bagi pelaku UMKM untuk mengakses dana tersebut adalah ketika usia usaha mereka sudah menginjak 1 (satu) tahun. Jenis



usaha di Kota Batu yang sudah menginjak satu tahun tersebut diantaranya usaha peternakan, perikanan, pertanian, perdagangan, dan kerajinan. Sementara itu ketentuan pinjaman meliputi :

1. Waktu/masa pinjaman selama dua tahun
2. Bunga hanya sebesar 6% per tahunnya
3. Tidak dipungut biaya sepeserpun dalam proses administrasi
4. Terdapat agunan yang dijaminkan,
5. Besarnya pinjaman tergantung pada platform yang diajdiikan jaminan, dan
6. Telkom tidak akan mengambil untung.



**Gambar 5.16 BIMTEK pemanfaatan dana CSR Telkom**

Sumber : PLUT UMKM Kota Batu

Dapat ditarik kesimpulan bahwa bukan hanya Pemerintah Daerah Kota Batu saja yang menjalankan upaya pengembangan UMKM Kota Batu, Pemda menggandeng aktor lain dalam melakukan programnya. Sementara itu, pengusaha lokal juga ikut serta dalam mencari partner kerjasama terbukti dengan



adanya bentuk kerjasama yang dilakukan oleh instansi lain yang bukan program dari Pemerintah Daerah. Kerjasama anatar stakeholder ini harus diupayakan agar terus terjadi peningkatan kualitas sumberdaya manusia di Batu dan akan memunculkan pelaku usaha baru yang berkualitas dan inovatif.

### **1. Stabilitas produksi UMKM di level regional dan internasional**

Stabilitas produksi yang di maksud adalah permintaan barang akan produk yang dihasilkan oleh sebuah perusahaan mampu dipenuhi oleh perusahaan tersebut terhadap permintaan pasar. Stabilitas produksi erat kaitannya dengan anggaran produksi. Dalam arti sempit, anggaran produksi merupakan jumlah yang harus di produksi oleh suatu perusahaan. Jumlah produk baik itu barang atau jasa yang dijual akan mencerminkan pendekatan yang berbeda beda seperti kebijaksanaan tingkat produksi yang memfokuskan pada stabilitas produksi persediaan yang mengambang, dan apabila kebijaksanaan ditekankan pada level *selling* atau penjualan maka pengendalian tingkat persediaan yang mengambang.

Kombinasi kedua hal tersebut akan memunculkan produksi dan persediaan akan berubah dalam batas waktu tertentu.

Berdasarkan hasil penelitian di Kota Batu permintaan barang maupun jasa mengalami peningkatan yang stabil. Jumlah barang yang dijual dan yang diproduksi direncanakan secara terperinci mengenai jenis (kualitas), jumlah (kuantitas), waktu (kapan) produksi tersebut dilakukan. Tak jarang permintaan barang yang datang berasal dari luar daerah Kota Batu. Namun hal yang perlu digaris bawahi adalah produk UMKM Kota Batu sudah banyak dikenal di beberapa daerah bahkan hingga mancanegara. *Benchmark* oleh-oleh khas Batu menjadi kekuatan sendiri dari pemerintah ketika akan menentukan strategi yang paling tepat untuk memberdayakan pelaku UMKM di Kota tersebut.

## B. Kelemahan

### 1. Anggaran untuk Program Pemberdayaan UMKM Terbatas

Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, bahwa program Pemberdayaan UMKM Batik di Kota Batu sangat terkendala dengan anggaran. menurut Kepala Bidang Usaha Mikro Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu bahwa anggaran untuk program pemberdayaan UMKM tidak menjadi fokus utama Pemerintah Kota, berhubung Walikota Batu pada periode sebelumnya Bapak Edi Rumpoko akan mengakhiri masa jabatannya misi beliau adalah untuk mengurangi angka kemiskinan di Batu melalui bantuan hibah kepada masyarakat miskin bukan untuk memberdayakan usaha kecil. Dana APBD murni akan didistribusikan lebih banyak kepada masyarakat miskin, Adapun pernyataan dari Bu Efi tertuang pada wawancara berikut ini :

“Untuk anggaran yang bergulir tahun ini pak wali lebih mementingkan masyarakat miskin dahulu anggarannya pun terpecah dengan membuat Block Office untuk Kota Batu. Jadi ya apapun kita terkendala dalam hal anggaran, anggran yang sedikit ini harus di maksimalkan mungkin untuk menjalankan berbagai macam program pemberdayaan UKM Batik”

*Sumber : (wawancara pada tanggal 4 Februari 2018 Pukul 09.30)*

Pernyataan Bu Efi ini diperkuat oleh Bapak Bapak Rahman Safi'i, SE, MM selaku Kepala Seksi Pemberdayaan Usaha Mikro ., beliau menjelaskan bahwa:

“Kekurangan dari strategi lebih tepatnya faktor penghambatnya adalah terbatasnya dana untuk menjalankan program, dalam hal ini dana usaha atau dana hibah untuk modal usaha, sebagian besar pembatik di Batu masih menggunakan modal sendiri dan mencari sumber modalnya sendiri terlebih bahan baku yang susah untuk di cari dan lebih mahal, untuk batik tulis memang tidak terlalu mahal tapi sulit untuk mencarinya sedangkan untuk dan batik cap mesin yang di pakai pun cukup mahal. Ini tentunya akan menyulitkan pengusaha batik yang baru akan merintis”

*Sumber : (wawancara pada tanggal 4 Februari 2018 Pukul 08.00)*

Berdasarkan wawancara diatas dapat dilihat bahwa alokasi anggaran Pemerintah Kota Batu untuk program pemberdayaan UMKM Batik masih kurang menjangkau karena distribusi anggaran terfokus kepada mengurangi keluarga miskin di Kota Batu. Terlebih anggaran merupakan hal paling penting dalam menjalankan dunia usaha namun dari pihak Pemerintah Daerah kurang memperhatikan akan hal itu. Sehingga para pelaku usaha batik harus mencari sumber modal sendiri.

## **2. Keterbatasan Modal Usaha**

Terbatasnya modal usaha dari pelaku UMKM menjadi salah satu permasalahan yang dihadapi Kota Batu dan Pemerintah Daerah dalam memberdayakan UMKM meskipun jumlah kredit dan PDRB dari sektor perdagangan terus naik. Kepala Bidang Usaha Mikro, Ibu Efi menyatakan bahwa saat ini mayoritas pelaku UMKM di Kota Batu masih mengandalkan modal sendiri dan hanya beberapa persen saja yang sudah mampu bermitra dengan perusahaan besar. Seperti yang dikutip dalam wawancara berikut ini :

“Kalo di Kota Batu modalnya mayoritas dari perusahaan perusahaan besar. Pelaku usaha kecil menengah kadang-kadang harus menunggu beberapa waktu untuk mendapatkan pembayaran atas barang yang dikirimnya kepada pengusaha ritel yang lebih besar. Sehingga banyak pelaku usaha mikro dan kecil yang beralih ke jenis usaha lainnya”.

*Sumber : (wawancara pada tanggal 4 Februari 2018 Pukul 09.30)*

Ibu Efi menambahkan bahwa UMKM yang tercatat di Kota Batu sebanyak 14.000 di dominasi oleh unit usaha berskala kecil sekitar 60% dan berskala besar sebesar 20% sedangkan sisanya adalah usaha berskala mikro dan menengah.

Untuk meningkatkan modal usaha, pelaku usaha berskala mikro dan kecil tidak semudah yang dibayangkan dalam mendapatkan modal usaha dari perbankan atau lembaga keuangan lainnya. Diperlukan persyaratan administratif

yang harus dipenuhi oleh peminjam, dan persyaratan administratif tersebut terkadang merepotkan dan memakan waktu yang lama. Seperti kutipan wawancara dengan Bapak Andri Triono selaku koordinator dari PLUT berikut ini :

“Dapat diakui bahwa lembaga keuangan atau perbankan itu selektif memilih calon debitur soalnya banyak risiko dari dana tersebut. Tapi memang sudah seperti itu standarnya perusahaan. Sehingga pelaku usaha ga bisa langsung meningkatkan kemampuan modalnya”

*Sumber : (wawancara pada tanggal 5 Februari 2018 Pukul 10.30)*

Modal yang besar dan terus menerus juga bukan hanya dari sisi uang saja melainkan tempat usaha dan alat-alat produksi. Mayoritas pelaku usaha mikro dan kecil di Kota Batu masih menggunakan lahan/tempat sendiri dalam berusaha, artinya mereka masih menggunakan rumah pribadi mereka untuk kegiatan produksi dan lain-lain. Di Kota Batu sendiri belum memiliki fasilitas pelatihan yang mampu setiap hari di operasionalkan. Adapun PLUT dan galeri itupun hanya bisa dimanfaatkan dalam waktu sebulan sekali.

Lahan atau tempat usaha sangat penting bagi pelaku UMKM yang baru merintis usahanya. Sebab ada sebagian UMKM yang memerlukan tempat usaha yang sangat besar seperti pelaku usaha batik. Seperti yang dikutip pada wawancara dengan Bapak Andri Triono berikut ini:

“Masalah yang berkaitan dengan modal usaha salah satunya yaitu tempat. Jenis usaha yang sangat membutuhkan tempat usaha dipisah dengan tempat tinggal itu UMKM batik. Sebab untuk industri batik, tempat untuk menjemur bentangan batik itu kan harus lebar *biar* batiknya bisa langsung kering, namun di Kota Batu sendiri mayoritas masih menggunakan rumahnya untuk menjemur batik. Jadi ga bisa dikatakan sebagai sentra batik, kaya Pekalongan atau Cirebon. Nah mayoritas di Kota Batu ini masih gabung sama tempat tinggal, paling ada dua atau tiga pengusaha batik yang memiliki tempat usaha sendiri”

*Sumber : (wawancara pada tanggal 5 Februari 2018 Pukul 10.30)*



Lahan usaha sangat penting guna kelancaran proses produksi. Namun masalah yang dihadapi pelaku usaha kini sangat kompleks bukan hanya ongkos untuk produksi, merekapun memiliki keterbatasan lahan dan tempat usaha. Ini yang dalam waktu tertentu akan menghambat kinerja pembangunan pemerintah daerah dalam memberdayakan UMKM di Kota Batu.

### **3. Komitmen pelaku UMKM yang masih belum stabil**

Adapun yang dimaksud dengan komitmen pelaku usaha adalah ketika pelaku UMKM di Kota Batu yang tidak memiliki TDP dan SIUP akan dikelompokkan dalam wadah koperasi namun pelaku UMKM tersebut tidak memiliki motivasi atau keinginan untuk menggabungkan dengan pelaku UMKM lain menjadi badan usaha yang memiliki badan hukum koperasi. Sebab koperasi yang dibentuk oleh Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Batu dimulai dari lingkup RT dan RW.

Dengan adanya wadah koperasi diharapkan pelaku UMKM terdaftar secara legalitas dan kuat. Namun pada kenyataannya pelaku UMKM tidak termotivasi untuk bergabung dalam lembaga koperasi. Hal itu dapat menyebabkan sulitnya pemerintah daerah dalam melakukan pendataan untuk memberikan fasilitas bantuan dan lainnya. Seperti yang diungkap oleh Hendrison Nandead staff Bidang Koperasi di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Batu pada wawancara berikut ini:

“apabila pelaku UMKM tidak memiliki SIUP dan TDP kan bisa menggunakan koperasi, bahkan di setiap RW sudah dibentuk koperasi namun semangat atau motivasi pelaku UMKM biasanya hanya terjadi di awal saja setelah itu mereka tidak lagi ada niatan untuk bergabung kedalam koperasi. Jadinya beberapa UMKM hanya tergabung kedalam kelompok-kelompok non formal saja”

*Sumber : (wawancara pada tanggal 4 Februari 2018 Pukul 13.30)*

Selain rendahnya motivasi untuk bergabung dalam lembaga yang formal seperti koperasi, pelaku UMKM juga terkendala secara modal finansial. Pelaku

UMKM tidak bisa berkembang disebabkan kecilnya modal yang mereka miliki.

Namun ketika pemerintah daerah memberikan bantuan finansial melalui lembaga keuangan, motivasi atau kemauan pelaku usaha untuk mengembalikan modal pinjaman tersebut rendah. Dapat dikatakan tanggung jawab pelaku usaha untuk mengembalikan pinjaman dirasa tidak ada. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen pelaku usaha di Kota Batu masih belum stabil.

#### **4. Kualitas produk lokal kalah bersaing dengan produk luar yang masuk**

Dapat diakui bahwa dengan semakin bebasnya persaingan pasar, akan berdampak pula kepada bebasnya produksi asing yang mengancam keberadaan produk lokal daerah. Hal tersebut juga terjadi di Kota Batu. Menurut data dari wawancara dengan masyarakat Kota Batu, EW (29 Tahun) masyarakat lokal lebih suka berbelanja di pusat pusat perbelanjaan modern. Kota Batu sendiri memiliki pusat perbelanjaan atau *mall* yang kepemilikannya murni dimiliki oleh swasta.

Seperti pada kutipan wawancara berikut ini:

“Saya akui bahwa produknya Kota Batu yang beredar dipasar masih kalah dari segi kualitas maupun kuantitas dengan produk produk yang di jual di mall. Misal mau beli kerajinan kaya meja atau kursi. Masyarakat lebih condong beli di supermarket karena kalo beli di pengusaha pengusaha yang ada di Batu takutnya barang tersebut tidak bisa bertahan lama. Makanan juga, saya akui bahwa kualitas rasa makanan itu antara produk lokal dengan produk asing itu berbeda apalagi generasi muda saat ini yang lebih suka meminum kopi dari luar negeri bukan kopi dari produk masyarakat Kota Batu.”

*Sumber : (wawancara pada tanggal 9 November 2017 pukul 12.30)*

Pendapat dari EW (29 Tahun) tersebut juga diperkuat oleh pendapat dari Bapak Andri Triyono penanggungjawab sekaligus pengelola PLUT. Berikut kutipan wawacara dengan Bapak Andri Triyono

“Saya akui untuk masalah kualitas, produk lokal sini masih kalah bersaing, semenjak saya di tempatkan di PLUT. UMKM yang konsisten dan mampu terus bersaing. Cuma produk-produknya *brosem* itu, sudah lumayan besar kalau di *brosem*. Sisanya masih sama sama merintis”

Sumber : (wawancara pada tanggal 5 Februari pukul 09.30)

#### **5. Manajemen dan produksi UMKM Kota Batu masih bersifat tradisional**

Dalam menyambut pasar global, tentunya harus disiapkan terlebih dahulu sumber daya manusia yang terampil dan siap bersaing. Salah satu aspek yang diperhitungkan adalah penguasaan SDM pelaku usaha menghadapi teknologi terbaru dan paling modern. Dikutip dari wawancara dengan CN (28 Tahun) pengusaha muda sekaligus konsultan di PLUT menjelaskan kondisi kesiapan pelaku UMKM dalam mengelola manajemen dan produksinya yang berbasis pada teknologi informasi :

“Menurut saya, pelaku UMKM mayoritas masih belum menggunakan media promosi, penjualannya masih bersifat tradisional. Selain itu produksinya belum menggunakan teknologi yang terbaru. Mangkannya terkadang pelaku UMKM itu mengeluh mahal dan lamanya biaya produksi, tak jarang pelaku UMKM tersebut memproduksinya di PLUT pas acara pelatihan tapi di PLUT sini kan tidak bisa memproduksi masal jadi ya mau tidak mau mereka harus memproduksinya di rumah dengan alat seadanya”

Sumber : (wawancara pada tanggal 5 Februari pukul 09.30)

Berdasarkan pendapat tersebut, terlihat bahwa pelaku UMKM belum sepenuhnya melihat peluang menekan biaya produksi dengan bantuan alat yang lebih modern namun tidak menghilangkan baik kuantitas maupun kualitas. Teknologi sangat lah penting dalam pengelolaan usaha yang sifatnya industri kreatif. Seperti contoh penggunaan sosial media untuk pemasaran, ataupun penggunaan canting listrik untuk melukis batik. Disamping waktu pembuatan jadi lebih cepat, hasil yang diharapkanpun maksimal.

#### **C. Peluang**

**1. Jumlah Wisatawan yang Berkunjung ke Kota Batu meningkat setiap tahun**

Kota Batu mendapat julukan Kota Wisata, atau biasa orang menyebutnya

Kota Wisata Batu (KWB). Keberadaan Kota Batu yang strategis membuat tempat ini menjadi tempat kunjungan orang untuk menghabiskan akhir pekan atau sekedar membeli buah tangan setelah berkunjung di sekitar Malang. Identitas Kota Wisata Batu selain dapat meningkatkan daya tarik wisata ternyata juga dapat berimbas kepada sector UMKM. Pendapatan Masyarakat Kota Batu yang terpusat pada sector pariwisata kita bisa dimanfaatkan untuk mengembangkan usaha masyarakat berskala mikro. Dengan adanya wisatawan yang mengunjungi Kota Batu setiap minggunya tentu akan mencari pernak pernik untuk dijadikan buah tangan bagi saudara atau teman. Untuk itu pemerintah sangat memanfaatkan kesempatan ini sebagai factor pendukung atau kelebihan yang dimiliki Kota Batu dalam memberdayakan UMKM Batik Batu berbasis potensi ekonomi local.

Menurut pendapat Bu Efi dengan adanya julukan sebagai Kota Wisata merupakan peluang tersendiri yang dimiliki Kota Batu untuk menjalankan strategi pemberdayaan. Seperti yang dikutip pada wawancara berikut :

“Brand kota wisata batu yang menjadi pendukung utama strategi pemberdayaan, contohnya gini orang batu buka meja didepan rumah terus dia jualan dihari libur aja yang beli banyak dari wisatawan wisatawan luar itu uda bisa jadi pasar, gausah jalan ke bandung, Surabaya mereka buka lapak aja uda laku. Itu yang menjadi kekuatan dari batu, memang kondisi batu sudah bukan lagi kota madya tapi kota wisata. Pariwisata itu ciri khas kota batu kalo ga ada pariwisata siapa yang mau berkunjung kesini?? Sepi ga ada orang.”

*Sumber : (wawancara pada tanggal 4 Februari 2018 pukul 09.30)*

Seperti yang diungkap Bu Efi bahwa dengan membuka sesuatu untuk dijual di luar rumah saja wisatawan yang berkunjung sedikit banyak akan mampir dan membeli, apalagi dengan industri kreatif seperti batik ini akan menjadi sesuatu yang sangat berarti bagi masyarakat Kota Batu. Sependapat dengan Bu Efi Bapak



Rahman Safii selaku kepala Seksi Bidang UKM Diskoperindag Batu menyatakan bahwa :

“Pariwisata menjadi sektor utama perekonomian di Batu nah dari situ kita manfaatkan untuk membuka usaha-usaha yang bisa mendukung hasilnya dengan adanya kunjungan wisatawan ini, ini akan sangat membantu pelaku usaha di Batu untuk terus berinovasi memberikan pelayanan. Sama ceritanya dengan solo atau Jogjakarta yang memulai juga dari wisatawannya, karena wisatawan jika berkunjung pada suatu daerah tentunya ingin mengetahui seperti apa hasil budaya daerah yang dikunjungi tersebut.”

*Sumber : (wawancara pada tanggal 4 Februari 2018 pukul 08.00)*

Bapak Rahman Safii juga membicarakan bahwa industry perdagangan melalui UMKM akan terbantu penjualannya dengan adanya julukan Kota Wisata Batu tersebut. Bapak Rahman Safii berpendapat bahwa :

“Pendukung kota Batu adalah kota dengan brand Kota Wisata Untuk itu kita memanfaatkan peluang ini banyak wisatawan akan datang ke Batu dengan itu mereka memerlukan namanya oleh-oleh atau buah tangan untuk itu selain makan dan minuman batik salah satu alat yang cukup baik untuk oleh-oleh kepada kawan di rumah.”

*Sumber : (wawancara pada tanggal 4 Februari pukul 08.00)*

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dengan adanya julukan bagi Kota Wisata sebagai salah satu kota Wisata di Jawa Timur membawa dampak pada meningkatnya jumlah wisatawan yang berkunjung ke Batu setiap harinya dan hal ini dimanfaatkan oleh Pemerintah Daerah dan pelaku usaha untuk menjadikan hasil usahanya sebagai buah tangan khas Kota Batu.

## **2. Kemauan atau motivasi masyarakat batu untuk berwirausaha**

Pada prinsipnya pelaku UMKM di Kota Batu memiliki semangat yang tahan banting untuk membuka usaha. Pelaku UMKM di Kota Batu benar-benar melihat peluang pasar yang besar untuk menjadikan Kota Batu sebagai sentra UMKM.

Setiap tahunnya UMKM di Kota Batu selalu bertambah. Dapat dilihat bahwa

keberagaman jenis usaha di Kota Batu sangat beragam, mulai dari makanan, tekstil, kerajinan, dan jenis usaha lainnya. Selain itu, dari segi kebangkrutan pun sebab modal yang mereka investasikan tidak terlalu besar. Meskipun resiko kebangkrutan itu ada namun kerugian yang diderita tidak terlalu besar.

Inovasi pelaku UMKM juga dapat dikatakan baik. Sebagai Kota Wisata, pelaku UMKM mampu melihat kebutuhan yang dikehendaki oleh wisatawan untuk dijadikan peluang bisnis. Seperti yang dikutip dengan Bapak Hendrison Nandek staff bidang Koperasi pada Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan dalam wawancara berikut ini:

“inovasi yang dimaksud misalnya seperti terong belanda, terong belanda itu *kan* bukan produksi lokal Kota Batu, tapi mereka (pelaku UMKM) bisa membuat terong belanda menjadi sari buah terong belanda, padahal susah mencari terong belanda di Kota Batu. Ya bisa kita anggap inovasi masyarakat di Kota Batu cukup baguslah dalam hal berwirausaha membuka peluang bisnis.”

*Sumber : (wawancara pada tanggal 4 Februari 2018, pukul 13.30)*

Inovasi pelaku UMKM di Kota Batu terkadang dipengaruhi oleh pembeli nya langsung. Ketika pembeli menghendaki adanya produk baru pelaku UMKM langsung mampu mencari sesuatu yang belum pernah ada seperti terong belanda tersebut. Hendrison Nandek juga berpendapat bahwa mayoritas masyarakat Kota Batu berkerja pada sektor informal artinya kapan saja masyarakat dapat membuka dan memulai profesi baru seperti pengusaha. Tidak perlu menunggu pemerintah daerah mengadakan sosialisasi namun masyarakat sudah aktif membuka usahanya sendiri

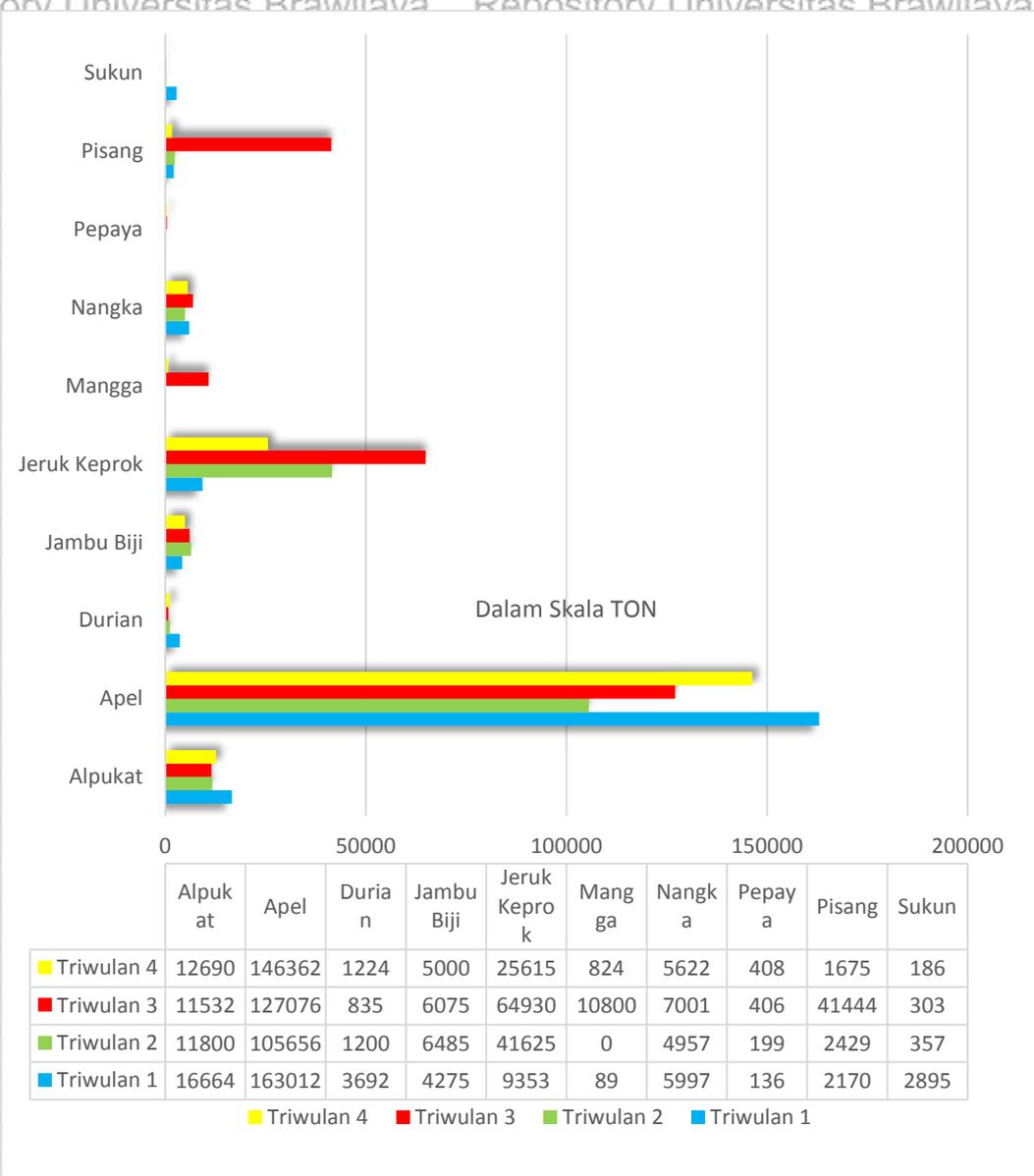
### **3. Ketersediaan Bahan Baku yang mudah didapat**

Bahan baku yang tersedia di Kota Batu cukup melimpah. Secara letak geografis Kota Batu merupakan dataran tinggi sehingga cocok untuk membuka kawasan pertanian. Tingginya potensi pertanian di Kota ini berdampak pada

tingginya kesempatan masyarakat untuk berwirausaha menggunakan bahan baku dari hasil olahan sayuran atau buah-buahan. Hal tersebut yang menyebabkan Kota layak dikatakan melimpah dari segi ketersediaan bahan baku.

Melimpahnya bahan baku berupa sayuran dan buah-buahan sangat cocok dijadikan peluang bisnis dengan jenis olahan makanan dan minuman. Menurut data dilapangan jenis tanaman buah dan sayur yang paling besar produksinya adalah apel dan jeruk. Dimana dua jenis buah ini dapat dijadikan olahan makanan dan minuman dan dapat dijadikan industri olahan makanan seperti sari apel atau keripiki apel. Untuk lebih jelas bagaimana ketersediaan bahan baku pembuatan olahan makanan dan minuman seperti kripik dan sari buah dapat dilihat dari besarnya potensi pertanian yang dimiliki daerah tersebut. Lebih jelas dapat dilihat dari gambar dibawah ini:





**Gambar 5.17 Jumlah Produksi Buah Menurut Jenis Tanaman di Kota Batu, Tahun 2016**

Sumber : BPS, 2017

Dari data tersebut dapat diidentifikasi bahwa potensi terbesar dari hasil produksi buah dan sayur adalah apel dan jeruk. Dimana kondisi ini dapat dimanfaatkan oleh masyarakat menjadi peluang bisnis untuk menjadikan buah tersebut sebagai olahan makanan dan minuman. Disamping apel dan jeruk

sebagai unggulan panen di Batu, buah alpukat dan pisang juga dapat dijadikan alternatif peluang usaha dari segi ketersediaan bahan baku. Sebab buah pisang dan alpukat kecenderungan data hasil panen bisa dikatakan stabil setiap triwulannya.

#### **4. Pemberdayaan UMKM menjadi prioritas utama pembangunan Kepala**

##### **Daerah yang Baru**

Seperti yang sudah dipaparkan sebelumnya bahwa Kepala Daerah terpilih memiliki kecenderungan kepada dua isu utama yang dijadikan tolak ukur keberhasilan pembangunan melalui visi misinya. Dua sektor unggulan tersebut adalah peningkatan pariwisata berskala internasional melalui peningkatan potensi lokal, dan yang kedua adalah kesetaraan gender. Adapun kedua visi misi secara lebih teknis akan di *breakdown* kedalam kebijakan strategis dan program kegiatan pada RPJMD periode 2018-2023. Tinggal ditunggu saja bagaimana komitmen kepala daerah terpilih dalam merealisasikan janji politiknya selama kampanye yang biasa disebut dengan *nawa bhakti*.

#### **5. Sektor perdagangan melalui UMKM menjadi sektor unggulan di Kota Batu selain pertanian dan Pariwisata**

Apabila dikaitkan dengan kajian ekonomi secara makro yang sudah dibahas sebelumnya menempatkan sektor perdagangan menjadi sektor unggulan di Kota Batu. Disusul dengan sektor pertanian dan pariwisata. Meskipun perdagangan diklasifikasikan secara makro tidak hanya perdagangan berskala kecil dan rumahan saja melainkan perdagangan berskala besar. Namun hal ini dapat dijadikan isu yang strategis dalam perencanaan pemberdayaan ekonomi melalui pemberdayaan UMKM sebab hal tersebut merupakan bagian peluang dan dapat dijadikan pertimbangan dikala menyusun agenda prioritas daerah.

Kita ketahui bersama bahwa sektor pariwisata dan pertanian merupakan sektor unggulan yang ada di Kota Batu, namun dari kedua sektor tersebut dapat dijadikan kolaborasi bagi masyarakat untuk membuka peluang usaha bisnis.

Kondisi tersebut harus dilihat oleh pemerintah daerah setempat untuk menjadi bahan pertimbangan ketika menyusun kebijakan. Dan dapat pula dijadikan isu strategis untuk menentukan arah kebijakan serta strategi.

#### **D. Ancaman**

##### **1. Persaingan pasar yang semakin bebas**

Dengan meningkatnya jumlah pelaku UMKM makanan dan minuman di luar Kota Batu membuat UMKM Kota Batu terus mengalami kesulitan bersaing, sehingga akan berpengaruh pada sedikitnya permintaan produk pada masing-masing UMKM. Dengan banyaknya jumlah UMKM selain produk lokal di masing-masing kecamatan di Kota Batu akan menyebabkan UMKM lokal sulit untuk berkembang. Sedangkan dari segi konsumen dan pasar dari wisatawan Kota Batu, kondisi ini akan menjadi permasalahan apabila permintaan produk lokal di pasaran lokal semakin menurun sedangkan jumlah produk asing di Kota Batu semakin meningkat, maka UMKM batik akan mengalami kerugian. Kerugian tersebut terjadi karena modal berkurang untuk membiayai tenaga kerja yang sudah terlanjur diperkerjakan secara tetap.

Secara kendala eksternal, permasalahan dalam hal persaingan industri kecil di Batu memang masih tertinggal dengan produksi asing yang masuk salah satunya adalah makanan dan minuman. Industri olahan makanan dan minuman yang unggul dari segi harga dan rasa memang sangat cocok apabila dikembangkan pada area wisata seperti Kota Batu, sedangkan untuk produk lokal sendiri masih harus menyempurnakan produk yang dihasilkannya.



Persaingan industri antara produk asing dengan olahan produk lokal seperti makanan dan minuman yang khas di Kota Batu adalah akibat sulitnya mencari tenaga kerja yang digaji dengan harga murah dan karena produk lokal Batu masih digolongkan produk yang diajah oleh produk luar Kota Batu seperti Malang atau Kabupaten Malang, sehingga menjadi penghambat bagi keberadaan UMKM Batu. Hambatannya adalah apabila mereka tidak mempunyai kreativitas dan kemampuan untuk bersaing baik dengan antar sesama pelaku UMKM di Kota Batu maupun dengan pelaku UMKM lain dari luar wilayah.

## **2. Masyarakat Kota Batu sebagai customer belum percaya dengan produk lokal**

Masyarakat Kota Batu mayoritas belum begitu percaya dengan produk lokal yang dihasilkan. Hal tersebut diutarakan oleh EW (29 Tahun) yang menjelaskan bahwa mayoritas masyarakat apabila ingin membeli batik atau pakaian lainnya lebih suka berbelanja di mall ketimbang beli di butik/gerai toko pakaian di sudut-sudut Kota Batu. Untuk barang seperti batik Disamping berbelanja batik di mall lebih murah, ketersediaan barangpun cukup banyak.

Sedangkan apabila belanja di pengusahanya langsung, EW (29 Tahun) mengakui harga yang dijual lebih mahal disamping itu barangnya pun tidak beragam.

Namun sebagai customer EW mengakui produk batik yang ditawarkan memang lebih baik kualitasnya sebab memang dikerjakan secara manual dan memiliki nilai seni tinggi. Tugas dari stakeholder sekarang adalah bagaimana meningkatkan kepercayaan masyarakat jika produk lokal juga bisa bersaing dengan produk-produk yang berasal dari luar.

### **3. Pelaku usaha yang belum mau beradaptasi dengan kemajuan teknologi**

Dampak dari sempitnya lahan usaha yang dimiliki oleh pelaku UMKM adalah, kesulitan masyarakat dalam meningkatkan produksi barang / jasa. Guna memenuhi permintaan pasar, tentunya pelaku UMKM harus mampu memproduksi barang lebih banyak lagi. Dengan pemanfaatan teknologi yang lebih tepat guna akan mempermudah jalannya proses produksi. Namun *skill* dalam menggunakan sekaligus menciptakan teknologi tersebut tentunya harus diimbangi dengan tingkat pendidikan yang baik. Permasalahan pendidikan memang menjadi permasalahan yang terjadi di Kota Batu saat ini, sehingga menyebabkan masyarakat Kota Batu agak kesulitan dalam beradaptasi dengan kemajuan teknologi. Selain itu, *mindset* yang sudah tertanam dalam masyarakat adalah lebih suka bertani ketimbang berwirausaha, sebab dengan bertani masyarakat langsung mendapatkan hasil panen yang diinginkan ketimbang harus susah payah dalam berwirausaha.

### **4. Kurang koordinasinya antar lembaga atau dinas di pemerintahan Kota Batu dengan Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan dalam mengintegrasikan UMKM binaan masing-masing**

Koordinasi memang sangatlah penting dalam sebuah organisasi terlebih organisasi publik. Apabila koordinasi tidak berjalan dengan baik, hal yang terjadi adalah tujuan dari organisasi sulit tercapai. Hal tersebut yang terjadi pada pengelolaan UMKM binaan yang ada di Kota Batu. Beberapa organisasi tata laksana di Kota Batu memiliki UMKM binaan, namun UMKM yang di bina beberapa SOPD tersebut tidak dikomunikasikan dengan SOPD yang membidangi urusan usaha kecil tentunya dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan. Menurut paparan dari Andri Triyono, dengan tidak terkomunikasinya mitra binaan di OPD

lain berdampak pada sulitnya memberikan fasilitas kepada pelaku UMKM ditambah dengan sulitnya mengakses kabar dari mitra binaan UMKM tersebut.

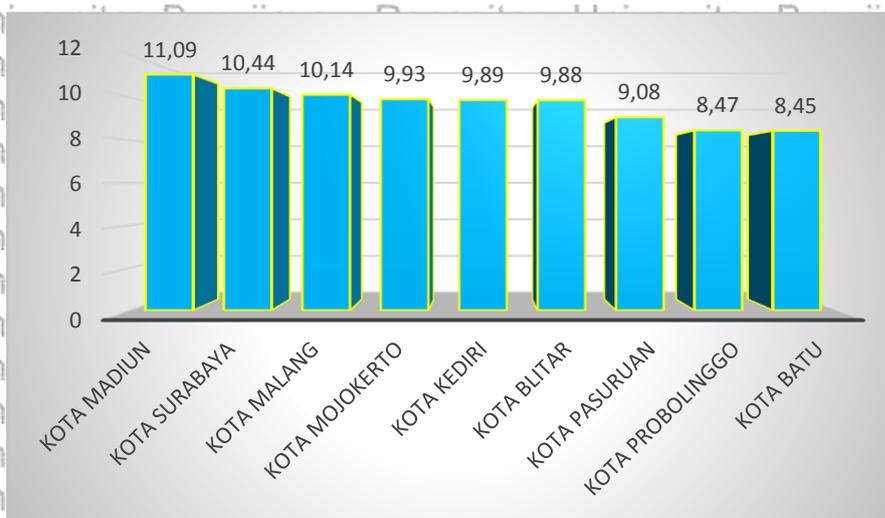
### **5. *Tingkat pendidikan masyarakat Kota Batu masih pada tahap Sekolah Dasar***

Hambatan terakhir yang diprediksikan akan mempersulit tujuan dari terciptanya Kota Batu yang memiliki produk unggulan adalah, rata-rata lama sekolah dan angka harapan lama sekolah. Berdasarkan data yang sudah dipaparkan pada analisis eksternal, menunjukkan bahwa kualitas masyarakat dilihat dari rata-rata lama sekolah hanya sampai tingkat SD dan SMP. Faktor-faktor yang menyebabkan rendahnya kualitas pendidikan di Kota Batu antara lain adalah masalah efektifitas, efisiensi dan standardisasi pengajaran. Hal tersebut masih menjadi masalah pendidikan di Indonesia pada umumnya dan di Kota Batu pada khususnya. Adapun permasalahan khusus dalam dunia pendidikan yaitu rendahnya sarana fisik, rendahnya kualitas guru, rendahnya kesejahteraan guru, rendahnya prestasi siswa, rendahnya kesempatan pemerataan pendidikan, rendahnya relevansi pendidikan dengan kebutuhan, dan mahal biaya pendidikan. Tingkat pendidikan masyarakat Kota Batu yang hanya pada level sekolah dasar akan berpengaruh pada kualitas masyarakat. Hal tersebut tentunya juga dapat berpengaruh pada visi misi pemerintah daerah untuk mewujudkan Kota Batu yang lebih kreatif dan inovatif. Sebab masyarakat dengan tingkat rata-rata lama sekolah yang tinggi akan menyebabkan jiwa inovasi dan kreativitas masyarakat tumbuh dan akan mempermudah pemerintah memacu masyarakat ke arah pengembangan UMKM.

Sebagai perbandingan, Kota Madiun, Surabaya, dan Malang yang memiliki UMKM lebih baik di provinsi Jawa Timur, memiliki angka rata-rata lama sekolah



yang tinggi. Data yang diambil dari BPS Provinsi Jawa Timur, menunjukkan bahwa pada tahun 2016 Kota Madiun memiliki nilai 11,09. Kota Surabaya memiliki nilai 10,44 disusul dengan Kota Malang sebesar 10,14. Kota Batu sendiri memiliki nilai hanya 8,45. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dari gambar grafik angka rata-rata lama sekolah Provinsi Jawa Timur pada tahun 2016 berikut ini:



**Gambar 5.18 Rata-Rata Lama Sekolah di 9 Kota di Provinsi Jawa**

**Timur**

Sumber : BPS Provinsi Jawa Timur (2017)

### 5.1.2. Pelaksanaan Pemberdayaan UMKM di Kota Batu dilihat dari Perspektif Quadruple Helix

#### 5.1.2.1. Proses Pemberdayaan UMKM di Kota Batu

Pemberdayaan UMKM yang dilakukan oleh Dinas Koperasi Usaha Mikro dan perdagangan Kota Batu bertumpu kepada 4 (empat) faktor utama pemberdayaan yaitu akses modal, pengembangan sumberdaya manusia, kemitraan, dan penguatan pasar. Dalam mengatasi permasalahan UMKM di Kota Batu 4 (empat) langkah tersebut merupakan langkah yang paling bisa dilakukan oleh pemerintah daerah apabila dilihat dari keterbatasan lembaga. Namun, untuk

terus memberdayakan UMKM juga berproses sendiri untuk perkembangannya.

Dapat dikatakan proses yang terjadi adalah proses partisipatif dimana pelaku usaha yang menjadi objek kebijakan juga berperan serta dalam perumusan kebijakan serta proses pencapaian hasil.

Untuk mewujudkan Kota Batu sebagai Kota sentra UMKM memanglah tidak mudah, sebab industri kecil memang sangat memerlukan modal usaha. Akan sangat memberikan dampak yang besar apabila dalam proses pemberdayaan yang di lakukan oleh pemerintah daerah menerapkan sistem bantuan modal lunak.

Bantuan modal yang diberikan oleh pemerintah daerah seyogyanya bantuan yang benar-benar berdampak secara berkelanjutan bukan hanya bantuan yang wujudnya fisik semata. Banyak perubahan yang dirasakan oleh pelaku usah di

Kota Batu setelah pemerintah daerah memberi bantuan permodalan untuk awal usaha. Namun tidak semua pelaku usaha mampu mandiri secara modal hingga saat ini. Bagi pelaku usaha yang baru memulai tentu modal usaha masih didampingi oleh pemerintah daerah, namun bagi pelaku usaha yang sudah mandiri secara modal pemerintah sudah tidak memberi bantuan apapun. Seperti yang dikutip dari wawancara dengan Bapak Rahman Syafi'i selaku Kepala Bidang Industri Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu :

"Kalau dibilang pelaku UMKM harus mandiri secara modal sudah ada yaitu toko-oleh-oleh brosem. Namun kita tidak menutup kemungkinan bahwa pelaku UMKM yang sudah mandiri tetap kita bantu dalam hal misalnya promosi atau dalam hal event kita ikut sertakan. Sedangkan untuk pelaku usaha lain saya rasa ada yang memang masih kita bantu secara mudah contohnya membuka akses modal dengan pengembalian yang lunak.

Pernyataan Pak Rahman senada juga dengan Pak Andri Triono selaku pengelola PLUT, bahkan menurut Pak Andri untuk mempertahankan uang berputar di pelaku usaha, pelaku UMKM biasanya membuat sumber pemasukan

lain di toko nya yaitu dengan mendirikan *café*, atau sumber pemasukan lainnya seperti pada kutipan wawancara berikut :

“Kalau ditanya cukup atau engga secara modal manusia tidak akan pernah ngrasa cukup, pelaku usaha kalo terlalu disuapin untuk modalnya tidak akan pernah merasa cukup. Namun bagi kami Toko Brosem yang sudah survive selama 15 tahun memberikan inspirasi bagi pelaku usaha yang lain. Selain itu ada juga griya batik olive milik bapak iwan. Usaha cukup lama yah dan sekarang mempunyai 1 *café* di atas Galeri batik olive jadi seperti itu mas.

Kemandirian modal pelaku usaha di Kota Batu memang belum dikatakan menyeluruh dari oleh sebab itu proses paling awal yang bisa dilakukan adalah dengan memberikan pinjaman modal ke pihak ketiga. Fungsi pemerintah disini adalah membantu membuka akses permodalan tersebut. Terdapat beberapa pelaku usaha yang masih memerlukan pendampingan dari pemerintah daerah. Namun bagi pelaku usaha yang sudah dapat mengelola permodalannya sendiri pemerintah daerah Kota Batu hanya mendampingi saja mengingat omzet yang didapatkan sudah dapat menutupi modal usahanya.

Upaya pemerintah daerah Kota Batu untuk memberdayakan masyarakat dilakukan dengan memberikan pelatihan kepada masyarakat. Masyarakat dalam hal ini adalah pelaku UMKM, agar mereka memiliki pengetahuan yang baru sehingga mereka memiliki kemampuan untuk mengembangkan inovasi terhadap produk mereka dan mengembangkan usaha mereka. Adapun dari hasil penelitian di lapangan, pemerintah daerah Kota Batu telah mengupayakan berbagai macam pelatihan seperti pelatihan sesuai klasifikasi jenis usaha, pelatihan memasarkan dengan memanfaatkan sumberdaya teknologi, serta mengundang beberapa *stakeholder* untuk memberikan pelatihan terkait manajemen keuangan.

Pelatihan tersebut merupakan pelatihan dalam hal teknik industri, oleh karena itu pelaksana pelatihan ini dilaksanakan oleh Dinas Koperasi Usaha Mikro



dan Perdagangan Kota Batu. Petugas dinas mengadakan pelatihan ini dengan mendatangkan ahli di bidangnya seperti pakar produksi, pakar pemasaran, serta pakar di bidang *marketing online*. *Stakeholder* yang dilibatkan dalam pelatihan merupakan ahli dibidang tertentu sesuai jenis kegiatan yang dilatih. Hal tersebut bertujuan untuk mengembangkan kapasitas serta kemampuan pelaku usaha di bidang usaha masing-masing dengan begitu akan meningkatkan kualitas produksi pelaku UMKM sendiri.

Penyelenggaraan kegiatan pelatihan *marketing online* juga pernah dilakukan dengan mengundang pelaku UMKM dari luar Kota Batu. Dengan memanfaatkan *start up* saat ini mau tidak mau pelaku usaha beradaptasi dengan kemajuan teknologi yang ada. Untuk itu pemerintah daerah pernah mendatangkan pelaku-pelaku usaha yang lebih mandiri dalam pelatihan *marketing online*. Seperti yang dikutip dalam wawancara dengan Bu Efi Rahayuningtyas selaku Kepala Bidang Usaha Mikro berikut ini:

“Nah menurut saya, sumberdaya organisasi ini banyak sekali, hanya yang jelas kita akan terus memberikan pelatihan terhadap peningkatan kualitas produknya untuk terus mengemangkan dan menitikberatkan pada paguyuban atau perkumpulan kaya koperasi gitu. Selain itu pelatihan yang difokuskan disini adalah pelatihan terhadap *marketing online* karena untuk mampu bersaing dengan pelaku UMKM lain, itu si pembatik harus memiliki cirri khas, cirri khas tersebut harus ditonjolkan melalui teknologi dan informasi agar konsumen tau.

(Wawancara dilakukan pada tanggal 20 Januari 2016 pukul 09.00 bertempat di Kantor Diskoperindag Batu).

Tujuan dari pemerintah daerah Kota Batu memberikan pelatihan dengan strategi mendatangkan Pelatih yang ahli di bidangnya, dan menyediakan layanan khusus bagi pengusaha adalah untuk meningkatkan kemampuan pelaku UMKM.

Pelaku UMKM yang dianggap memiliki kemampuan dari segi pengolahan dan manajemen usaha nantinya diminta tolong oleh pemerintah daerah untuk bisa



membagikan ilmunya kepada masyarakat yang bukan pelaku UMKM batik dalam rangka memberdayakan masyarakat di wilayahnya.

Dari hasil penelitian di lapangan selain dengan mengadakan pelatihan Pemerintah daerah juga memaksimalkan peran dari Pusat Layanan Usaha Terpadu atau (PLUT) dimana PLUT menjadi sarana pelaku usaha di Batu termasuk pengusaha Batik untuk menembangkan lagi usahanya. Adapun pernyataan dari Bapak Rahman Safii selaku Kepala Subbidang Usaha Mikro berikut ini:

“Ya nganu mas Memberikan pelatihan itu, kita adakan pelatihan batik kerjasama dengan dinas provinsi, dan kita juga ada program PLUT itu tujuannya untuk memberdayakan pembatik dengan usaha lain dengan cara diberikan konseling untuk pebisnis baru dan juga kadang dipasarkannya ya lewat PLUT itu, tapi kalau khusus untuk pemasarannya kita ikut kan di pameran kalau Iya kalo batik yang besar kaya Iwan itu Ya kita hanya pantau saja”

(Wawancara dilakukan pada tanggal 18 Januari 2016 pukul 09.00 bertempat di Kantor Diskoperindag Batu)

Keberadaan PLUT juga sangat disambut baik oleh pengusaha, karena dengan adanya Pusat Layanan Usaha Terpadu pelaku usaha di Kota Batu bisa melakukan konseling tentang bagaimana menjalankan usaha, ini sangat penting mengingat untuk memulai usaha tidaklah mudah. Arus globalisasi tentunya akan mengancam industri kecil, jika tidak ada wadah untuk menaungi industri kecil ini bukan tidak mungkin Kota Batu akan kehilangan sentuhan pelaku usaha lokal karena terhimpit oleh industri yang memakai mesin. Adapun PLUT hadir di Kota Batu guna memberikan pelayanan kepada masyarakat Batu yang ingin berwirausaha.

### 5.1.2.2. Peran Aktor *Quadruplehelix* dalam pemberdayaan UMKM di Kota Batu

#### A. Pemerintah (*Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan*)

Fokus dari sumber data dalam penelitian ini adalah pada Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu, dimana terdapat 2 (dua) bidang dari 3 (tiga) bidang dari Perangkat Daerah tersebut yang memiliki tugas pokok dan fungsi terhadap pemberdayaan usaha mikro kecil dan menengah di Kota Batu. Peneliti sudah mengidentifikasi temuan dan data dari proses wawancara dan kajian dokumen resmi dari kedua bidang tersebut yang secara bersamaan sedang menyusun perencanaan strategi pemberdayaan UMKM di Kota Batu untuk jangka waktu 5 (lima) tahun kedepan. Adapun kedua bidang tersebut adalah :

- Bidang Perdagangan

1. Pembukaan Akses Pasar Berbasis Teknologi dan Informasi (TI)

Pembukaan akses terhadap pasar sebagai pusat promosi produk lokal yang berbasis Teknologi dan Informasi (TI) difasilitasi oleh bidang perdagangan terbukti menjadi peran penting dalam pengamanan produk lokal dalam masa-masa kritis UMKM. Selain itu dapat pula menjadi dinamisor pertumbuhan ekonomi terbesar dalam pertumbuhan ekonomi pasca krisis ekonomi nasional yang disebabkan oleh maraknya produk asing yang masuk. Keberadaan UMKM yang berdaya dapat membuka kesempatan kerja yang besar untuk angkatan kerja di suatu daerah. Disamping itu, sektor usaha UMKM mampu memberikan kontribusi sangat besar terhadap pembangunan ekonomi nasional. Oleh karena itu, pembukaan akses pasar dalam promosi produk lokal dapat memberdayakan ekonomi masyarakat dalam mengatasi permasalahan pengangguran.

Adapun kunci keberhasilan UMKM disemua jenis produk industri adalah tersedianya pasar baik berskala domestik maupun berskala internasional di Kota

Batu. Mengingat dari kelemahan dan ancaman yang dihadapi pelaku UMKM dari segi pemasaran yaitu orientasi pasar yang rendah dan kurang mempunya produk lokal dalam bersaing dengan produk asing, maka pemerintah Kota Batu harus bebas dan semakin kompetitif dalam penguatan pasar dan peningkatan daya saing daerah. Mekanisme dan peran dari Pemerintah Daerah sangat diperlukan dalam mendorong keberhasilan daya saing daerah. Dengan semakin terbukanya informasi terkait promosi produk dan semakin mempunya menggunakan teknologi canggih dalam promosi produk, bukan tidak mungkin UMKM di Kota Batu mampu bersaing di pasar dan mengangkat produk lokal menjadi produk unggulan.

Salah satu upaya yang dilakukan oleh pemerintah daerah dalam meningkatkan akses pasar UMKM Kota Batu adalah pemberian fasilitas teknologi informasi berbasis web. Informasi berbasis web tersebut bisa digunakan untuk media komunikasi bisnis global dan melalui pembangunan pusat komunikasi bisnis berbasis web di setiap desa dan kelurahan di Kota Batu. Pemerintah Kota yang diinisiasi oleh Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan berkerjasama dengan pihak swasta yaitu telkomsel memperluas jaringan telekomunikasi berbasis web guna *mengupgrade* pemasukan UMKM melalui penjualan berbasis internet. Selain *mengupgrade* promosi bisnis dari *website*, pelaku UMKM juga mampu mencari informasi terkait pemasaran guan meningkatkan inovasi produk yang dihasilkan. Dengan semakin luasnya jangkauan pemasaran UMKM Kota Batu, akan memperluas jaringan komunikasi bisnis lainnya secara global.

Seperti yang diungkapkan oleh Rahman Safii selaku Kepala Bidang Pemberdayaan Usaha Mikro Kota Batu, menyapaikan pendapatnya dalam wawancara berikut ini:

“dalam mengembangkan pusat informasi dan perluasan pasar, pelaku UMKM dapat mendorong keberhasilannya melalui pemberian fasilitas



teknologi dan informasi berbasis web yang dapat digunakan sebagai media dalam komunikasi secara global melalui pembentukan pusat komunikasi bisnis berbasis web untuk mempromote produk unggulan, agar mendapatkan informasi dengan mudah, cepat, dalam hal informasi pasar. Karena hal itu sangat bermanfaat bagi pelaku UMKM, selain itu mereka (pelaku UMKM) juga memiliki kesempatan untuk menjualnya melalui media internet dengan adanya bantuan dari telkomsel.”

*Sumber : (wawancara pada tanggal 4 Februari 2018 pukul 08.00)*

Kegagalan ekonomi disebuah daerah yang disebabkan oleh konglomerasi usaha usaha besar, menyebabkan para perencana ekonomi mengalihkan upaya pembangunan dengan bertumpu pada pemberdayaan UMKM. Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) yang diberdayakan merupakan kelompok pelaku ekonomi yang mampu mengangkat perekonomian di daerah tersebut.

## 2. Strategi Pemasaran

Strategi dalam menguatkan pasar yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah Kota Batu adalah dengan mengadakan pameran dan program kegiatan yang menunjang pelaku UMKM lokal pada eksistensi baik regional atau nasional bahkan mancanegara. Program kegiatan yang dimaksud adalah kegiatan pameran UMKM yang diselenggarakan rutin setiap tahunnya. Pameran UMKM yang diadakan pada beberapa acara festival tahunan. Adapun untuk terus mempromosikan produk khas Kota Batu salah satunya adalah melalui promosi selain memanfaatkan pameran atau lomba cara yang paling efektif adalah dengan mencintai produk lokal, salah satu wujud kecintaanya adalah menggunakan produk lokal seperti batik khas sebagai pakaian sehari hari anggota dinas. Seperti yang diungkap oleh Kepala Bidang Usaha Mikro, ibu Efi berikut ini:

“Promosi lewat pameran kemudian peragaan peragaan busana setiap tahun kita usahakan ada pameran dan kita ikut kan batik sekitar ada 5 pameran setiap tahunnya dan batik Olive pun sudah ada yang punya Chanel dengan Kementerian karena Kementerian banyak meminta batik mereka untuk diikutsertakan dalam event internasional seperti itu, dalam mempromosikan batiknya mereka juga memanfaatkan media online mereka menjualnya ke

internet. Kemudian cara lain dalam mempromosikan batik Batu adalah setiap hari kamis kita mewajibkan untuk PNS memakai batik khas Batu yang di desain oleh Batik Raden Wijaya dan itu merupakan program wajib dari Pak Walikota”

*Sumber : (wawancara pada tanggal 4 Februari 2018 pukul 08.00)*

Promosi Batik Batu dengan dijadikan motif sebagai pakaian resmi mmegang sangat efektif dalam hal ini adalah seragam Pegawai Negeri Sipil (PNS). Motif yang digunakan pun adalah motif khas Kota Batu yaitu alun-alun Kota. Keunikan dengan motif alun-alun kota ini memang merupakan hal baru pada industry Kerajinan Batik. Berikut motif corak alun-alun kota buatan batik Raden Wijaya yang dipakai oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kota Batu :



**Gambar 5.19 Motif Alun-Alun Kota Wisata Batu yang dijadikan seragam Pegawai Dinas Kota**

Sumber : Hasil Dokumentasi Peneliti

Upaya lain yang dilakukan oleh pemerintah daerah selain menjadikan motif khas sebagai seragam dinas adalah dengan memberikan oleh-oleh kepada tamu kenegaraan yang datang, Pemerintah Daerah menyediakan sarana pusat oleh-oleh khas Kota Batu di PLUT sekaligus memperkenalkan produk lokal di Kota Batu ketika ada tamu-tamu penting yang datang.

Ajang perkenalan terhadap produk lokal khas di Kota Batu memang terus dilakukan oleh Pemerintah Daerah. Promosi yang dilakukan bukan hanya pada level regional ataupun nasional melainkan mancanegara, hal ini bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan terkait budaya Indonesia dan melestarikan warisan nenek moyang. Selain itu, dengan dipromosikannya produk lokal seperti batik melalui ajang bergengsi industri kerajinan seperti *International Handicraft* (INACRAFT) pembatik dapat memperluas pemasarannya. INACRAFT adalah event terbesar di Indonesia yang akan memamerkan produk unggulan kerajinan dan batik dari seluruh pelosok Indonesia. Bahkan event ini disebut sebagai salah satu event pameran kerajinan dan batik yang terbesar di Asia. Setiap tahun Inacraft selalu mengangkat tema yang berbeda dan disesuaikan dengan kondisi pada saat itu. Akan menjadi kebanggaan tersendiri bila ada UKM kerajinan atau batik yang bisa mengikuti kegiatan Inacraft ini.

Pameran batik sebagai ajang untuk mempertemukan para pelaku UMKM batik di Kota Batu untuk saling bersaing. Pelaku UMKM batik bersaing secara sehat dari segi kualitas produk, motif, serta kemasan produk. Apabila pembatik tidak bisa mengikuti pameran, pemerintah berupaya untuk tetap mengikutsertakan batik nya dengan cara membawakan produk batik yang berhalangan tersebut untuk tetap mengikuti pameran.



Oleh sebab itu, pameran batik tetap akan dimeriahkan oleh pembatik-pembatik local untuk tetap bersaing, dan persaingan tersebut mengakibatkan persaingan sehat antar pelaku UMKM batik, karena masing-masing UMKM batik memiliki ciri khas batik sendiri-sendiri dari segi kualitas motif, dan cirikhas warna.

Pusat Layanan Usaha Terpadu (PLUT) Batu juga berperan dalam hal pemasaran UMKM produk lokal. Dimana menurut tugas pokok dan fungsi pendampingan oleh petugas PLUT adalah "Meningkatkan akses KUMKM terhadap sumber daya produktif, memfasilitasi berkembangnya jejaring layanan pengembangan usaha KUMKM, meningkatkan kualitas usaha KUMKM secara inovatif dan kreatif dan menghasilkan KUMKM yang tangguh dan berdaya saing tinggi." Pusat layanan tersebut sudah mengimplementasikannya dengan membuat situs web seperti *plutkumkm-batu.blogspot.co.id*. Dengan situs web tersebut, petugas PLUT mengunggah beberapa UMKM yang disertai profil usahanya. Beberapa UMKM yang diunggah pada web tersebut diharapkan dapat diakses oleh setiap orang, sehingga membantu memasarkan produk UMKM.

### 3. Kemitraan

Sebagai upaya pemberdayaan UMKM pemerintah daerah Kota Batu telah menjalin kemitraan dengan pihak lain. Pihak lain dalam hal kemitraan ini adalah perusahaan swasta yang sudah memiliki asset yang besar yaitu Bank Indonesia, PT Telkom, Garuda Indonesia dan juga bekerja sama dengan Dinas Provinsi Jawa Timur. Kemitraan ini bermaksud untuk mengembangkan usaha masyarakat yang baru merintis.

Ibu Murtihadi selaku Kepala Seksi pengembangan usaha mikro juga membenarkan bahwa Bank Indonesia dan Beberapa perusahaan swasta pernah melakukan kemitraan dengan program pemberdayaan ini, dan bentuk



kemitraannya pun bukan hanya pameran melainkan juga pelatihan memproduksi dan *marketing* bagi pelaku UMKM, seperti yang dikutip pada wawancara dengan Ibu Murthiadi :

“Kalau kemitraan Setahu saya pelaku usaha di Batu sudah bermitra sama BUMN sedangkan untuk perbankan lebih banyak membantu dalam hal KUR (Kredit Usaha Rakyat) dari Bank BRI dan Bank Jatim, pelaku UMKM juga sering melakukan kemitraan dengan BUMN dalam bentuk mengadakan pameran-pameran salah satunya adalah pusat oleh-oleh brosem dan Batik Olive yang memang sering mengadakan pameran pameran yang disponsori oleh Garuda Indonesia atau Telkom. Dan tahun lalu dinas juga mengadakan kemitraan dengan Bank Indonesia untuk mengadakan pameran serta pelatihan kadang juga melalui promosi.

*Sumber : (wawancara pada tanggal 11 Februari 2018 pukul 08.00)*

Bentuk kemitraan yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah pun bukan hanya memasarkan produk, Pemerintah Daerah juga bekerjasama dengan pihak lain untuk melakukan pelatihan produksi di Kota Batu salah satunya adalah pelatihan yang dilakukan oleh Bank Indonesia kepada masyarakat Kota Batu yaitu pada ibu Pembinaan Kesejahteraan Keluarga (PKK).

Selain strategi kemitraan yang dibangun antara pemerintah daerah Kota Batu dengan berbagai pihak yang dijelaskan di atas, terdapat pula sarana untuk memamerkan produk olahan UMKM di salah satu gerai UMKM untuk memajang dan menjual produk yang pada akhirnya bertujuan untuk meningkatkan omzet penjualan. Adapun sarana pemasaran tersebut melalui 3 (tiga) sistem kemitraan bersama aktor yang terlibat yaitu:

1. Kemitraan Regional

artinya produk yang dipasarkan hanya di daerah Kota Batu yang meliputi didalamnya tengkulak-tengkulak kecil. Tengkulak tersebut memiliki tugas mengatur keluar masuknya barang dengan pedagang besar di pasaran

2. Kemitraan Inter Regional

kemitraan ini sangat memberikan keuntungan yang lebih banyak sebab melibatkan beberapa aktor luar daerah (Bandung, Jakarta, Bengkulu, Kalimantan, dll).

### 3. Kemitraan Mancanegara

Kemitraan yang dimaksud adalah terjalinnnya kerjasama pelaku UMKM yang difasilitasi oleh pemerintah daerah untuk dicarikan pelanggan di luar negeri. Seperti yang kita ketahui bersama, bahwa produk UMKM Batik Batu seperti kripik apel, dan kripik buah lainnya sudah beredar di pasaran luar negeri seperti Jepang, Belanda, dan Australia.

- Bidang Usaha Mikro

#### 1. Pembinaan Pelaku Usaha Baru

Upaya yang dilakukan oleh Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan di Kota Batu dalam menjalankan program membina wirausahaan baru adalah dengan melakukan kegiatan pengembangan sentra sentra pelaku usaha baru di Kota Batu. Hal ini bertujuan untuk membuka semakin banyaknya pelaku usaha baru dan meningkatkan produktifitas UMKM tersebut sehingga UMKM tersebut dapat naik kelas. Kegiatan pembinaan wirausaha baru dapat meningkatkan proses suatu usaha yang sedang ditempuh pada suatu UMKM dari segi permodalan, pasar, manajemen wirausaha, serta teknologi dan alat yang digunakan. Teknis operasional dalam kegiatan tersebut menjadi wewenang dari bidang usaha mikro yang dibagi dalam 3 (tiga) sub bidang yaitu sub bidang pemberdayaan usaha mikro, sub bidang pemberdayaan industri kecil dan menengah, dan sub bidang pengembangan usaha mikro, industri kecil, dan menengah. Masing-masing sub bidang tersebut memiliki tugas dan fungsi yang menunjang terciptanya pelaku UMKM baru di Kota Batu.

Kewajiban dalam melestarikan produk lokal dan kesadaran untuk ikut membangun para pelaku UMKM, akan dilakukan serangkaian agenda pembinaan yang terpadu dan berkelanjutan guna pengembangan potensi UMKM di tiga Kecamatan di Kota Batu yang menitikberatkan beratkan pada sasaran pembinaan dan pengembangan pokok. Untuk melakukan kegiatan-kegiatan mempertahankan produk dan meningkatkan produksi UMKM, program tersebut dijalankan melalui *workshop/seminar*, pelatihan, dan *study banding* dengan memberangkatkan pelaku UMKM ke daerah-daerah yang UMKM nya sudah mandiri. Hal tersebut dilakukan untuk mempertahankan UMKM Batu sebagai komoditi pariwisata.

Adapun upaya yang dilakukan oleh bidang usaha mikro dalam melakukan pembinaan sentra sentra pelaku UMKM di tiga Kecamatan di Kota Batu adalah sebagai berikut:

1. Melaksanakan pemetaan kondisi dan peluang usaha serta mitigasi risiko dampak globalisasi dan kebijakan terhadap usaha mikro serta pelayanan konsultasi bisnis dan pendampingan, serta pembinaan manajemen usaha bagi usaha mikro.
2. Melaksanakan pemetaan data potensi calon wirausaha baru serta menyiapkan bahan pembentukan dan pengembangan lembaga pendidikan dan pelatihan untuk melakukan pendidikan, pelatihan, penyuluhan, motivasi dan kreativitas bisnis, dan penciptaan wirausaha baru
3. Melaksanakan fasilitasi peningkatan kompetensi sumber daya manusia dan sertifikasi kompetensi, bimbingan teknis, standarisasi dan pengembangan produk, serta pencegahan pencemaran lingkungan

4. Melaksanakan fasilitasi promosi alih teknologi dari Industri besar, lembaga penelitian dan pengembangan, perguruan tinggi, dan/atau lembaga lainnya ke Industri kecil dan Industri menengah;

5. Melaksanakan fasilitasi perizinan dan akses permodalan serta pembinaan, pemantauan dan evaluasi pemberian dana bergulir bagi usaha mikro

6. Melaksanakan penelitian dan pengkajian, penyebarluasan informasi, serta pembinaan peningkatan kemampuan manajemen dan teknik pemasaran, serta menyiapkan bahan fasilitasi penyediaan tenaga konsultan profesional dalam bidang pemasaran bagi usaha mikro, industri kecil dan menengah.

Hal tersebut diungkapkan oleh Ibu Murthadi selaku kepala subbidang

Pemberdayaan Usaha Mikro dari Dinas Koperasi, Usaha Mikro, dan Perdagangan Kota batu melalui kutipan wawancara berikut ini:

“Kita memberikan berbagai jenis agenda pembinaan terhadap sentra-sentra UMKM yang belum mendapatkan izin usaha di setiap desa di Kota Batu. Maksud dari pelatihan tersebut dapat diambil manfaat bagi kaum pemuda yang tidak sempat sekolah, untuk mau melakukan usaha, dan tentunya kita juga memberikan fasilitas yang mereka butuhkan baik alat ataupun tempat pelatihan”

Sumber : (wawancara pada tanggal 11 Februari 2018 pukul 08.00)

Dengan adanya peran dan upaya dari bidang usaha mikro tersebut, diharapkan program dari penumbuhan wirausahawan baru di Kota Batu dapat dimanfaatkan oleh masyarakat sendiri untuk *survive* di dunia usaha.

2. Pembinaan Pelaku Usaha Mikro dan Kecil

Kegiatan pembinaan yang dilakukan oleh Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu dalam melaksanakan program program pelatihan

keterampilan bagi Usaha Mikro adalah dengan memberikan pelatihan keterampilan kerja dan design produk yang menarik. PLUT yang disediakan oleh pemerintah daerah di Kota Batu adalah sarana dan prasarana yang diberikan kepada pelaku UMKM untuk berlatih bagaimana membuat produk yang bersaing dan bagaimana packaging produk yang menarik, sebab di PLUT tersebut terdapat konsultan yang menangani pemberdayaan usaha mikro dan kecil khususnya di bidang *packaging* produk. Pelatihan pada program pembinaan tersebut, tidak dipungut biaya sedikitpun sebab, sudah dibiayai oleh pemerintah daerah yang berkerjasama dengan pemerintah pusat.

Adapun biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan diluar agenda kerja pemerintah daerah Kota Batu, sukarela dari perhimpunan pedagang dan pelaku usaha yang tergabung dalam PLUT. Hal tersebut diungkapkan oleh CN (28 Tahun) salah satu konsultan yang ada di PLUT.

"kalo anggota UMKM di PLUT ini kan mayoritas pemula dalam dunia bisnis, nah kadang mereka butuh pelatihan dan *workshop* yang lebih banyak lagi, misalkan di pemerintah daerah tidak ada agendanya, mereka bikin sendiri kegiatannya pakai uang *urunan*. Selain itu, PLUT yang ada di Kota Batu ini terintegrasi dengan PLUT PLUT yang ada di luar daerah, sehingga kadang terdapat kegiatan-kegiatan yang di luar pagu indikatif pemerintah daerah, nah karena ini program pusat juga, terkadang asosiasi pengurus PLUT di Indonesia sering mengadakan *workshop* di Kota Batu ini."

Sumber : (wawancara pada tanggal 5 Februari 2018 pukul 08.30)

Dengan adanya pembinaan melalui pelatihan bagi usaha mikro dan kecil diharapkan agar UMKM di Kota Batu dapat meningkatkan kapasitas dari segi kualitas maupun SDM dalam berinovasi menghasilkan produk. Hal tersebut memang sudah menjadi tujuan dari dibentuknya sub bidang usaha mikro yang salah satu fungsinya adalah pengembangan usaha mikro dan kecil. Dengan kata lain, setelah pembukaan wirausahawan-wirausahawan baru selanjutnya adalah



pembinaanya agar, wirausahawan-wirausahawan baru tersebut mampu terus bertahan bahkan naik kelas.

### 3. Pemberian Pinjaman Modal

Dalam berwirausaha, modal merupakan hal yang sangat penting. Tanpa adanya modal, suatu usaha susah untuk berjalan. Upaya pemerintah daerah Kota Batu untuk memberdayakan masyarakat yang sedang menjalankan usaha adalah dengan memberikan akses modal. Terdapat beberapa sumber modal yang digali yang diupayakan oleh pemerintah daerah Kota Batu. Seperti yang diutarakan oleh Bapak Kasmari selaku Kepala Sub bidang perencanaan penganggaean dan pelaporan di Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan pada kutipan wawancara berikut ini :

“Kita berikan pinjaman modal dengan bunga yang lunak, dan kita juga memberikan dana usaha atau hibah, hibah itu diperuntukan untuk semua pengusaha baik yang besar ataupun yang merintis hibah itu lebih spesifik namanya LPDB (Lembaga Pembiayaan Dana Bergulir). Di Batu ini sudah ada beberapa usaha yang sudah memanfaatkan fasilitas itu”

*Sumber : (wawancara pada tanggal 4 Februari 2018 pukul 10.30)*

Hal tersebut juga senada dengan yang diungkapkan oleh Ibu Efi Rahayauningtyas Kepala Bidang Usaha Mikro yang menyatakan bahwa pelaku usaha juga mendapatkan bantuan modal dari sumber lain

“Untuk tahun ini yang pasti pelaku UMKM mendapatka bantuan modal dari Bank Indonesia, jadi Bank Indonesia saat itu datang ke kita, meminta data jumlah Pelaku UMKM di Kota Batu untuk diundang untuk pembinaan dan pastinya pelatihan. Acara tersebut dilaksanakan di Surabaya”.

*Sumber : (wawancara pada tanggal 4 Februari 2018 pukul 08.00)*

Pada prinsipnya pemerintah daerah Kota Batu berupaya mencari sumber modal untuk mengembangkan usaha dan mencoba memanfaatkan bantuan dari

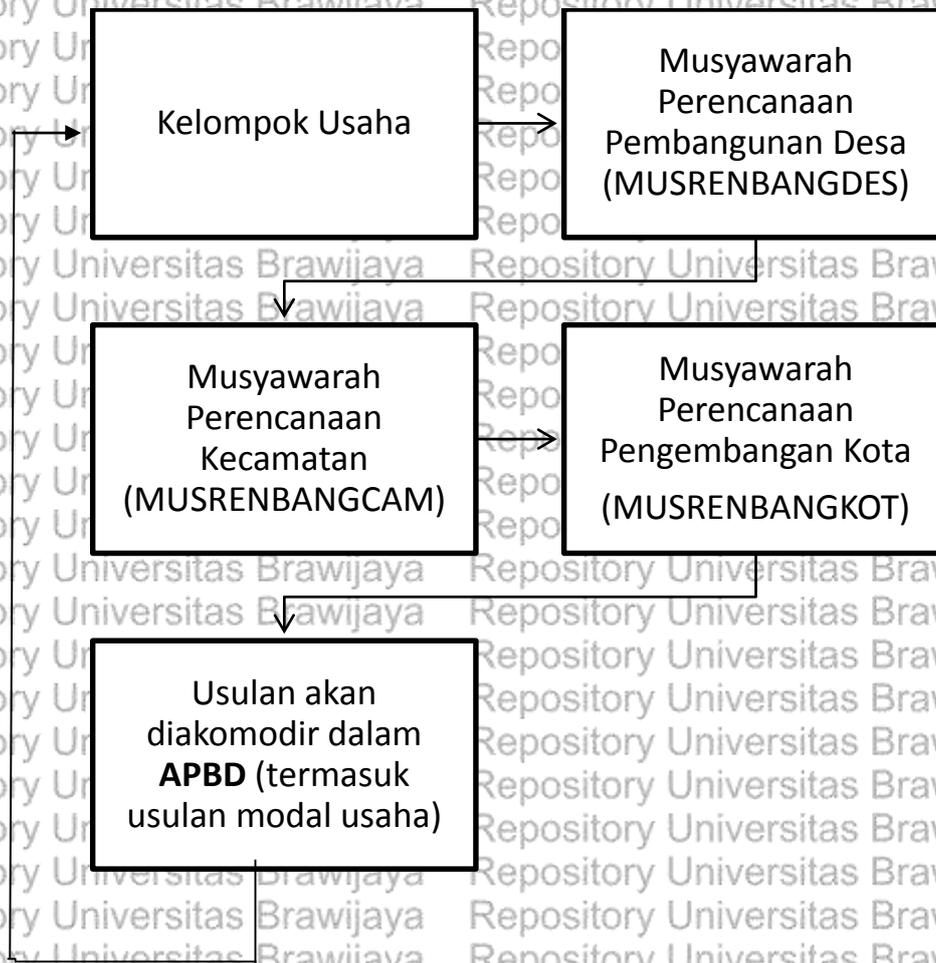
anggaran yang sudah digulirkan yaitu Lembaga Pembiayaan Dana Bergulir (LPDB). Pelaku usaha pun harus dapat memanfaatkan modal tersebut.

Namun tidak semua pelaku UMKM di Kota Batu mengandalkan bantuan permodalan dari pemerintah saja, mereka juga berupaya secara mandiri mencari permodalan seperti yang di jelaskan oleh Andry Triyono Pengelola PLUT :

“Kebanyakan pelaku UMKM itu masih memakai Modal sendiri namun yang sudah pasti Batik Olive milik Pak Iwan, dan Toko Oleh-Oleh Brosem itu sudah menikmati CSR dari Garuda sama BI. Bagaimanapun modal memang dibutuhkan tapi tidak pokok Jadi kalau memang ada yang butuh modal kita arahkan ke CSR tetapi itu juga tergantung dari mereka (Pelaku UMKM) jika modal yang banyak sdm-nya tidak siap seperti apa nantinya pun mereka akan kesulitan mengelolanya jadi modal itulah nomor sekian”.

*Sumber : (wawancara pada tanggal 5 Februari 2018 pukul 10.00)*

Pemberian paket bantuan modal dalam hal pengembangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah di Kota Batu yang disediakan oleh Pemerintah Daerah mengharuskan pelaku UMK untuk mengajukan proposal bantuan. Sementara pengajuan bantuan kepada sektor swasta pun sama, yaitu melalui pengajuan proposal. Adapun alur pengajuan proposal apabila ingin mendapatkan bantuan modal dari pemerintah daerah adalah sebagai berikut:



**Gambar 5.20 Alur Usulan Pengajuan Modal**

Sumber: Olahan Peneliti

Meskipun adanya pemberian bantuan berupa modal dari pemerintah daerah, namun pembayarannya di bebankan kepada pelaku UMKM dengan bunga yang lunak dan melalui perbankan serta melalui perusahaan BUMN yaitu Bank Indonesia ataupun Telkom. CSR dengan swasta dan BUMN sangat membantu pengusaha dalam pengembangan usahanya. Oleh sebab itu, bantuan untuk pengusaha tersebut dimanfaatkan untuk menambah alat operasional produksi.

## **B. Peran Bisnis / Pasar**

### **• Perbankan**

Sebelum diberlakukannya mengenai Undang-Undang mengenai Bank Indonesia Nomor 23 Tahun 1999 sebagaimana yang telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2004 tentang kebijakan Bank Indonesia dalam membantu mengembangkan usaha kecil dan koperasi, Bank Indonesia dapat memberi bantuan berupa modal uang kepada UMKM, yang biasa disebut dengan Kredit Likuiditas Bank Indonesia (KLBI). Namun setelah diberlakukannya Undang-Undang tersebut peranan Bank Indonesia dalam membantu usaha kecil menjadi bersifat tidak langsung dan lebih terfokus kepada bantuan teknis serta pengembangan kelembagaan. Adapun tugas dari pengelolaan kredit program sudah diarahkan pada 3 (tiga) BUMN yang langsung diinstruksikan oleh Pemerintah pusat, yaitu Bank Rakyat Indonesia (BRI), Bank Tabungan Negara (BTN), dan Permodalan Nasional Madani (PNM). Dalam konteks tersebut Bank BRI berfungsi sebagai koordinator penyaluran skim KUT, Kkop dan KKPA-TR, BTN sebagai koordinator penyaluran skim KPRS dan KPRSS, sementara PNM sebagai koordinator penyaluran skim kredit lainnya. Pengalihan tersebut mencakup pengelolaan Kredit Likuiditas Bank Indonesia (KLBI) dalam rangka kredit program yang masih berjalan dan belum jatuh tempo serta telah disetujui tetapi belum sempat ditarik.

Seiring dengan perkembangannya peran lembaga pembiayaan atau perbankan dalam proses pemberdayaan UMKM, tidak semua pelaku UMKM tersebut dapat berhasil. Terkadang setelah diberikan pinjaman, pelaku UMKM tersebut tidak sepenuhnya mampu memanfaatkannya. Namun, bantuan berupa modal usaha yang menjadi tanggung jawab dari BRI (Bank Rakyat Indonesia)



kepada pelaku usaha terus digakalan oleh pemerintah pusat era Ir. Joko Widodo.

Angka subsidi dari APBN terhadap UMKM sebesar 106 Triliyun yang dititipkan pada BRI. Seperti yang dikutip dari wawancara dengan YS (24 Tahun) seorang

AO di Bank BRI berikut ini:

“BRI dan pemerintah pusat, fokus dalam hal pemberdayaan umkm, dengan cara pemberian kredit dengan bunga yang sangat murah. Setiap tahun bank BRI diberi subsidi oleh pemerintah pusat sebesar 106 T untuk menyalurkan dana kredit usaha rakyat kepada pelaku usaha mikro. Adapun plafon maksimal sebesar 25 juta rupiah. Setiap tahun bunga KUR mikro mengalami penurunan yang cukup signifikan. Pada tahun 2016 pengembalian pinjaman dengan bunga 0,9% dan mengalami penurunan pada tahun 2017 sebesar 0,4%. Penurunan tersebut terjadi lagi pada tahun 2018 sebesar 0,3%”.

*Sumber : (Wawancara pada tanggal 13 Februari 2018 pukul 20.00)*

Seperti pemaparan dari YS (24 Tahun) bahwa pemerintah pusat sangat mendukung pemberdayaan UMKM yang diwujudkan dengan regulasi terkait peminjaman modal usaha. Memang terdapat banyak lembaga perbankan yang memberikan pinjaman lunak selain BRI. Namun, pengembalian bunga paling kecil dan menurun setiap tahunnya adalah Bank BRI.

Mayoritas pelaku UMKM di Kota Batu lebih memilih Bank BRI apabila mereka (pelaku UMKM) membutuhkan bantuan modal. Seperti yang dikutip pada wawancara dengan YS (24 tahun) berikut ini:

“Di Kota Batu, setiap hari banyak sekali pendaftaran KUR. Hal tersebut menunjukkan keaktifan masyarakat untuk berwirausaha dengan memanfaatkan peminjaman KUR dari BRI ini. Per hari rata-rata terdapat 5 pelaku UMKM yang mendaftarkan diri untuk memanfaatkan pinjaman KUR BRI”.

*Sumber : (Wawancara pada tanggal 13 Februari 2018 pukul 20.00)*

Mekanisme peminjaman dana bantuan tersebut memang tidaklah mudah.

Tidak semua masyarakat atau pelaku UMKM dapat memanfaatkan fasilitas bunga rendah dari Bank BRI. Lembaga perbankan akan melakukan survey terlebih

dahulu terhadap calon peminjam sebagai bahan pertimbangan memberikan kredit usaha. Lembaga perbankan BRI juga akan melakukan kunjungan rutin kepada pelaku usaha untuk melihat bagaimana perkembangan usahanya.

YS (24 tahun) juga menjelaskan bahwa keuntungan lain yang bisa didapatkan oleh peminjam di lembaga perbankan adalah asuransi tempat usaha.

Adapun fungsi dari asuransi tersebut *mengcover* tempat usaha apabila mengalami kebakaran atau bencana. Sedangkan untuk nominal asuransinya sebesar Rp 4.000.000 sampai Rp 5.000.000. Sementara itu biaya yang harus dibebankan untuk biaya asuransi sejumlah Rp. 40.000 per tahun.

- **Badan Usaha Milik Negara (BUMN)**

Proses pengembangan dan pemberdayaan UMKM di Kota Batu tidak bisa dilepaskan dari peran swasta termasuk didalamnya adalah BUMN. Salah satu BUMN yang pernah berkerja sama dengan pemerintah daerah dalam pengembangan UMKM di Kota Batu adalah PT Telekomunikasi Indonesia khususnya dalam penciptaan teknologi serta pemanfaatan internet pada dunia bisnis. Untuk lebih jelas mengenai deskripsi dari peran swasta tersebut, disampaikan oleh CN (28 Tahun) sebagai pengusaha sekaligus konsultan di PLUT Kota Batu pada kutipan wawancara berikut :

“Salah satu sektor diluar pemerintah yang pernah bermitra dengan UMKM yaitu Telkom. Program yang khusus dalam pembinaan UMKM di Kota Batu yaitu kerjasama untuk peningkatan *soft skill* dan *hard skill* pada sumber daya UMKM di Kota Batu. Waktu itu, telkom menyelenggarakan pelatihan tentang penjualan produk melalui internet dan *e-commerce*. Hasilnya banyak peserta yang datang dan acara tersebut berlokasi di PLUT”

Sumber : (wawancara pada tanggal 5 Februari 2018 pukul 09.00)

Sementara itu, pelatihan pengembangan *soft skill* ditekankan pada strategi dalam memasarkan dan mengembangkan inovasi desain produk. Sedangkan *hard*

*skill* meliputi pelatihan mengoperasikan teknologi seperti komputer, android, ATM, dan mesin lainnya.

Disamping PT Telkom dalam mengembangkan sumberdaya manusia, peran lain yang pernah diberikan oleh sektor swasta diberikan oleh PT Garuda Indonesia berupa fasilitas *event* untuk memediasi pemasaran. Adapun dalam kegiatan tersebut berkerja sama dengan Dinas Pariwisata dalam rangka pameran wisata yang ada di Kota Batu. Kegiatan tersebut bertujuan untuk tercapainya visi pemerintah pusat yang kaitannya dengan pariwisata yaitu "*wonderfull Indonesia*". PT Garuda Indonesia memfasilitasi pameran yang diadakan di 3 (tiga) Kota di Jawa Timur yaitu Malang, Surabaya, dan Pacitan. Untuk UMKM Kota Batu sendiri tidak pernah absen mengikuti pameran tersebut.

Berdasarkan data-data tersebut menunjukkan bahwa peran penting BUMN dalam berkontribusi membina pelaku usaha mikro dan kecil memberikan dampak kepada inovasi dan pemanfaatan teknologi. Sektor bisnis yang notabene sudah berkapasitas bukan hanya nasional bahkan internasional sangat membantu pelaku UMKM kecil untuk terus berkembang. Hal tersebut merupakan bentuk pengabdian perusahaan besar terhadap lingkungannya atau biasa disebut sebagai *Corporate Social Responsibility (CSR)*.

### **C. Peran Komunitas**

Kerjasama yang dilakukan oleh Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu dengan aktor komunitas dalam program-program pemberdayaan adalah sebagai penyusun perencanaan sekaligus aktor yang memkai barang dan jasa ekonomi daerah. Seperti yang di ungkapkan oleh MF (27) tahun seorang anggota dari komunitas wirausaha muda Malang pada kutipan wawancara berikut ini :

“yang namanya memulai usaha pastinya ada hambatan yang dihadapi, terlebih kepada pasar. Belum tentu produk yang kita hasilkan bisa langsung diterima dipasaran. Diperlukan adanya inovasi dan kreativitas agar *customer* percaya dengan produk yang kita hasilkan. Nah Kota Batu itu kondisinya tidak sama dengan Kota Malang. Pasarnya Kota Batu itu masih sangat sulit untuk bersaing. Ya ini terus terang saja, karena meskipun banyak wisatawan yang datang ke Kota Batu, tapi orang-orang lebih tahunya Malang ketimbang Batu.”

Sumber : (wawancara pada tanggal 12 Februari 2018 pukul 14.00)

MF (27) tahun mengakui bahwa komunitas/ penggiat budaya di Kota Batu harus lebih giat dalam mempromosikan produk lokal. Sebab apabila *consumer* terlalu bebas dibiarkan bukan tidak mungkin kondisi tersebut akan mengancam keberadaan pelaku usaha yang ada di Kota Batu. *Civil Society* memiliki peran besar dalam pengembangan industry kreatif industry kerajinan, yaitu menjadi media komunikasi produk yang dihasilkan pelaku usaha, serta menjadi penggerak dan actor dalam membudayaka pemakaian produk yang dihasilkan pelaku usaha dan menjadikan konsumen potensial dan bangga terhadap produk dalam negeri.

Dalam meningkatkan kualitas SDM pelaku usaha, MF (27) tahun mengakui bahwa komunitas pelaku usaha muda akan menyumbangkan perannya terhadap pembukaan informasi terbaru terhadap produk produk yang sedang laku dipasar. Tentunya komunitas tidak dapat langsung terjun pada pemberian pelatihan kepada pelaku usaha, namun dengan dibentuknya komunitas wirausaha muda dapat dijadikan wadah bagi pengusaha di daerah tersebut untuk saling berbagi dan memberi motivasi. Bagi pengusaha yang sudah mencapai tahap kemandirian bukan tidak mungkin akan memberikan bentuk pengabdianya terhadap pelaku usaha untuk saling membantu dalam hal peningkatan kualitas produk.

Selain meningkatkan kualitas produksi dan SDM pelaku usahanya sendiri, *civil society* juga melakukan giat budaya yang tujuannya adalah melindungi aset-aset produk lokal daerah. Giat budaya yang dimaksud seperti pameran

kebudayaan dan pameran produk-produk lokal. Meskipun intensitasnya tidak serutin di Kota Malang yang biasa disebut *Malang Tempoe Doeloe*. Selain itu komunitas ini juga memiliki peran dalam menciptakan diferensiasi produk. Kota Batu sendiri memiliki beberapa komunitas wirausaha yang terbentuk dalam paguyuban. Namun belum terlalu di koordinir dengan baik sehingga terkadang paguyuban / lembaga tersebut pasif. Dengan adanya fasilitas pelayanan terhadap pelaku UMKM yang diwujudkan dengan gedung PLUT diharapkan pelaku usaha yang tergabung dalam komunitas tersebut mampu saling memberikan informasi dan bantuan baik moral maupun psikis. Dengan begitu komunitas pelaku usaha tersebut dapat lebih kreatif dan inovatif dalam menciptakan produk.

#### **D. Peran Intelektual Akademis**

Dalam pendekatan *quadruple helix* peran kunci pada setiap aktor yang ada adalah peran intelektual akademisi. Intelektual akademisi memiliki peran sebagai agen yang menyebarkan dan mengaplikasikan ilmu pengetahuan, seni dan teknologi, serta sebagai agen yang akan membentuk nilai-nilai konstruktif bagi pengembangan industri kecil di masyarakat. Peran dari intelektual akademis dalam pengabdian masyarakat diimplementasikan untuk membina dan membentuk masyarakat dalam mendukung tumbuh kembang industri kreatif di suatu daerah.

Berdasarkan temuan peneliti di lapangan khususnya tentang peran intelektual akademisi dalam mengembangkan UMKM di Kota Batu menitikberatkan pada 2 (dua) hal penting yaitu : pertama pemberian materi tentang manajemen kewirausahaan dan pemanfaatan ilmu keuangan untuk menata keuangan organisasi. Kedua adalah pemanfaatan teknologi guna mengatasi limbah dan menghemat bahan baku.

Adapun kedua peran akademisi tersebut dilaksanakan oleh Universitas Brawijaya Malang, dan Universitas Muhammadiyah Malang. Kedua universitas di Malang tersebut berperan aktif dalam kegiatan-kegiatan pemberdayaan UMKM di Kota Batu. Seperti yang dikutip pada wawancara dengan Ibu Efi Rahayuningtyas selaku Kepala Bidang Usaha Mikro pada kutipan wawancara berikut :

“Kerjasama dengan pihak eksternal salah satunya sama kampus, waktu itu pernah dengan Universitas Brawijaya dalam kegiatan *workshop* dan seminar. UB selaku akademisi kita jadikan sebagai narasumber dalam acara pentingnya manajemen keuangan dalam usaha kecil. Teman-teman dari FEB saat itu mengisi acara tersebut. Selain itu, kita juga pernah berkerjasama dengan teman-teman dari UMM tentang uji produk makanan dan minuman UMKM Kota Batu.”

*Sumber : (wawancara pada tanggal 4 Februari 2018 pukul.08.00)*

Pendapat dari ibu Efi Rahayuningtyas tersebut diperkuat oleh pendapat lain dari ibu Murtihadi selaku Kepala Subbidang pengembangan Usaha Mikro dan IKM. Bahkan dari pendapat beliau diperoleh fakta bahwa Universitas Brawijaya dan Universitas Muhammadiyah memiliki mitra binaan UMKM sendiri yang terintegrasi dengan bidang Usaha Mikro di Kota Batu. Peran penting tersebut menjadi peluang yang bagus bagi Kota Batu, sebab terdapat beberapa lembaga perguruan tinggi di sekitar Kota Batu seperti Universitas Brawijaya dan Universitas Muhammadiyah.

Selanjutnya menurut pemaparan Murtihadi Universitas Brawijaya juga dijadikan partner untuk kajian studi yang berfokus pada penggunaan bahan baku alami dimana penggunaan bahan baku tersebut tidak akan merusak lingkungan oleh karena limbahnya. Disamping itu, beberapa penelitian terkait limbah produksi juga sering dijadikan tema kajian studi di beberapa kampus-kampus di Kota Malang, dan untuk mempertajam hasil kajian tersebut pihak universitas atau kampus biasanya mempraktekannya pada UMKM-UMKM di sekitar. Salah satunya adalah UMKM Batik Sumari di Kecamatan Bumiaji yang pernah dijadikan

lokus studi pada kajian limbah industri batik. Seperti yang dikutip pada wawancara dengan Ibu Murtihadi berikut ini:

“kita pernah bermitra dengan UB mencoba mengkompilasi bahan baku alami dengan UMKM batik dan jenis-jenis UMKM yang mana bahan bakunya itu bisa menyebabkan limbah, dan kajian dari UB itu memilih Batik Sumari dari Bumiaji. Jadi pewarna batik yang digunakan berasal dari bahan-bahan yang alami seperti warna hijau terbuat dari beberapa dedaunan dan sayuran, sehingga sisa dari akhir penggunaannya nanti zat pewarna alami dan tidak akan mencemari lingkungan.”

*Sumber : (wawancara pada tanggal 11 Februari 2018 pukul 09.00)*

Peran akademis merupakan peran krusial sebab berdampak langsung dalam proses pengembangan UMKM di suatu daerah. Apalagi letak Kota Batu berdekatan dengan Kota Malang dimana di Kota Malang tersebut terdapat beberapa perguruan tinggi terbaik di Indonesia seperti Universitas Brawijaya Malang, dan Universitas Muhammdiyah Malang. Sebagai bentuk pengabdian kepada masyarakat kampus-kampus tersebut memberikan kontribusi ke masyarakat dengan cara melakukan kajian yang berwawasan lingkungan, bahkan mendirikan mitra binaan UMKM. Kota Batu yang memiliki potensi UMKM besar sangat terbantu dengan adanya akademis dan intelektualitas ini. Sebab dengan aktif nya sebuah kampus memberikan kajian-kajian akan sangat bermanfaat bagi masyarakat sekitar pada konteks pelaku UMKM. Kajian yang diproduksi pun tidak terbatas hanya pada agenda kegiatan yang dirancang oleh pemerintah daerah. Namun, kajian yang dilakukan sendiri oleh individu seperti skripsi, tesis, atau disertasi dapat digolongkan juga sebagai pengabdian masyarakat dan diharapkan hasil dari kajian tersebut akan memberikan dampak yang besar terhadap isu-isu yang ada di masyarakat sekitar.

## 5.2. Pembahasan

### 5.2.1. Perencanaan Strategi Pemberdayaan UMKM di Kota Batu Guna Memanfaatkan Potensi Unggulan Daerah

#### 5.2.1.1. Identifikasi Misi dan Mandat Organisasi

Organisasi publik secara langsung akan diberi penilaian dari luar (*external*) yang berarti bahwa organisasi tersebut memiliki wewenang untuk meraih tujuan dari apa yang diberikan oleh masyarakat / mandat masyarakat. Selain itu, mandat tersebut harus diimbangi dengan legitimasi resmi dari organisasi ditentukan oleh masyarakat yang lebih luas. Oleh sebab itu, lembaga publik seyogyanya mampu mempresentasikan eksistensinya bagi masyarakat bahwa organisasi tersebut mampu menciptakan nilai bagi pelayanan kepada masyarakat. Hasil dari langkah identifikasi mandat akan menjadi pedoman apabila organisasi akan melakukan kajian lingkungan eksternal maupun internal.

##### a. Identifikasi mandat

Menurut Tjokroamidjojo (1995:87) tahapan dalam penyusunan rencana strategi diawali dari tinjauan keadaan sebelum memulai suatu rencana atau tindakan terhadap pelaksanaan rencana sebelumnya. Pemerintah Daerah Kota Batu yang memasuki era baru pada transisi kepemimpinan baru memiliki cita-cita terhadap peningkatan potensi lokal. Tentunya perencanaan strategis untuk mencapai cita-cita tersebut belum sepenuhnya disahkan dalam perda atau perwali, namun berdasarkan data dilapangan komitmen kampanye kepala daerah terpilih menekankan pada hal tersebut melalui program dan kegiatan yang diakomodir dalam nawa bhakti.

Sedangkan apabila dicermati keadan organisasi Pemerintah daerah Kota Batu pada era sebelumnya terdapat beberapa regulasi yang mengatur



dibentuknya perangkat daerah membidangi urusan pemberdayaan usaha mikro kecil dan menengah. Regulasi tersebut dituangkan pada Peraturan Daerah nomor 83 tahun 2016. Pada pasal 2 tentang kedudukan dan susunan organisasi, Dinas Koperasi, Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu merupakan unsur pelaksana urusan pemerintahan daerah di bidang Koperasi, Usaha Kecil, dan Menengah, urusan pemerintahan daerah di bidang Perindustrian, dan perdagangan. Ini artinya perangkat daerah yang memiliki wewenang penuh terhadap pemberdayaan UMKM adalah dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan.

Bryson (2016:111) menjelaskan bahwa identifikasi mandat terbagi dalam 3 (tiga) langkah, *Pertama* terdapat individu yang mengumpulkan mandat formal dan informal yang dihadapi organisasi. Dalam kasus di Dinas Koperasi UKM Perindustrian dan Perdagangan Kota Batu tata kelola pemerintahan yang diatur melalui Undang-Undang Sistem Perencanaan Pembangunan Daerah mengamanatkan bahwa organisasi perangkat daerah wajib melaksanakan Musrenbang (musyawarah perencanaan pembangunan) ketika akan menyusun program dan kegiatan yang tertuang dalam RPJMD. Dengan dilaksanakannya musrenbang tersebut, pemerintah daerah dapat mengumpulkan mandat-mandat secara formal tersebut dan menindaklanjutinya dalam kebijakan program dan kegiatan.

Menurut Wahyudi (2006:64) proses dalam merumuskan rencana strategis memiliki empat pendekatan, dimana empat pendekatan tersebut merupakan tahapan penyusunan rencana strategis. Empat pendekatan tersebut adalah pendekatan politis yang dijabarkan melalui visi misi kepala daerah terpilih, pendekatan teknokratis dimana setiap individu didalam organisasi melakukan perencanaan berdasarkan fungsinya, pendekatan partisipatif, dan pendekatan

*bottom up / top down*. Dengan dilakukannya penghimpunan mandat melalui musrenbang, menunjukkan bahwa pemerintah daerah Kota Batu telah melakukan satu tahap dalam perencanaan strategis yaitu tahap partisipatif. Adapun musrenbang sendiri dimulai dari tingkat desa/kelurahan, kecamatan, hingga tingkat Kabupaten/Kota. Dalam musrenbang juga dihadapi oleh berbagai macam *stakeholder* untuk lebih mempertajam mandat yang akan diampu oleh Pemerintah Daerah di Kota Batu. Dilewatinya tahapan musrenbang, menjadi tugas pagi daerah untuk mengakomodir usulan yang telah diberikan oleh *stakeholder* musrenbang kedalam KRP atau kebijakan rencana program. Dan penguatan KRP tersebut akan ditetapkan melalui peraturan daerah atau peraturan walikota.

Selain itu, mandat atau harapan masyarakat Kota Batu terhadap pemberdayaan UMKM di Kota Batu disampaikan juga melalui cara yang lebih informal, peneliti mencari karakteristik narasumber dari berbagai macam aspek mulai dari pemerintah daerah itu sendiri, akademisi, dan pelaku usaha. Mandat atau harapan secara informal masyarakat Kota Batu adalah menginginkan adanya perlindungan produk lokal dari pemerintah daerah. Sebab, tak dapat dipungkiri bahwa eksistensi Kota Batu sebagai kota wisata dijadikan objek pasar yang sangat menjanjikan oleh perusahaan-perusahaan asing yang masuk dan mengancam keberadaan UMKM lokal. Sebagai contoh untuk industri makanan saja, Kota Batu memiliki beragam jenis olahan industri makanan dan minuman, namun kualitas produk tersebut masih belum mampu bersaing dengan kualitas produk dari swalayan sehingga tak jarang pelaku usaha makanan dan minuman kehabisan akal untuk minimal mensejajarkan kualitasnya dengan produk asing.

Kualitas SDM Kota Batu akan menentukan bagaimana kualitas produk yang dihasilkan, maka dari itu penguatan dari segi SDM harus terus dikembangkan



agar produk yang dihasilkan mampu bersaing dengan produk asing yang masuk.

Konsep pemberdayaan SDM telah dijelaskan oleh Suhendra (2006) yang mengatakan bahwa penguatan SDM melalui pemberdayaan masyarakat adalah sebuah konsep yang menekankan pada pembangunan ekonomi yang dikembangkan berdasarkan nilai-nilai masyarakat. Konsep ini mencerminkan paradigma baru yang menekankan pada peran serta masyarakat kesinambungan serta fokus pembangunannya pada manusia. Dari konsep tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa memberdayakan masyarakat secara kesinambungan dan terfokus adalah kunci pemberdayaan UMKM itu sendiri. Sebab nilai-nilai yang dikembangkan oleh masyarakat adalah cerminan dari paradigma ekonomi yang akan dijalankan.

Kedua, Bryson (2016:111) mengatakan bahwa perencana dalam manajemen strategi harus mampu meninjau kembali mandat tersebut untuk memperjelas apa yang diperlukan dan apa yang dibolehkan. Pentingnya pengetahuan tentang peran tugas dan fungsi pelayan publik akan memberikan kejelasan mengenai apa yang harus dilakukan dan apa yang seharusnya tidak dilakukan. Sesuai dengan regulasi yang secara formal sudah dipaparkan pada penyajian data mengharuskan setiap anggota dalam Seksi Pemberdayaan Usaha Mikro, Seksi Pengembangan Usaha Mikro dan IKM, dan Seksi Pemberdayaan IKM menjalankan tugas pokok dan fungsi sesuai koridor yang berlaku sebab apabila setiap bagian dalam struktur organisasi tersebut memahami fungsinya dengan jelas, akan mampu mengembangkan misi yang tidak terbatas hanya pada mandat.

Selain itu, kata kunci lainnya yang berhubungan dengan mandat adalah komitmen pemberi layanan publik terhadap apa yang dibebankan tugas kepadanya.



Komitmen tersebut perlu ditunjukkan dengan bentuk *real* baik itu melalui program maupun melalui sumbangan fisik maupun psikis.

Bentuk komitmen yang telah ditunjukkan oleh Dinas Koperasi, UMKM dan Perdagangan Kota Batu dapat terlihat dari keseriusan setiap anggota dalam organisasi tersebut menjalankan tugas dan fungsinya. Cita-cita atau mandat yang sudah tertuang dalam landasan hukum perda maupun perwali sudah dipahami dengan baik oleh setiap personel dalam organisasi tersebut. Namun, berdasarkan temuan peneliti dilapangan menunjukan bahwa mayoritas anggota penting dalam OPD tersebut seperti kepala bidang dan kepala sub bidang merasa kesulitan mencapai tujuan yang telah direncanakan disebabkan oleh terlalu kecilnya anggaran yang diberikan untuk Dinas Koperasi, UMKM dan Perdagangan. Keterbatasan anggaran menyebabkan kurang maksimalnya capaian kinerja perangkat daerah dalam menjalankan program-programnya.

Tjokroamidjojo (1995:8) berpendapat bahwa dalam penyusunan rencana program, diperlukan tahap perumusan yang lebih terperinci mengenai tujuan atau sasaran, perincian tersebut berkaitan dengan jadwal kegiatan, dan jumlah pembiayaannya. Tujuan dan sasaran yang telah disusun melalui perda dan perwali tentang pemberdayaan UMKM harus pula diidentifikasi *timeline* dimana tujuan tersebut dapat dicapai. Dengan teridentifikasinya jadwal untuk mencapai tujuan dan sasaran pembangunan akan mempermudah perencanaan dalam meramalkan kapan tercapainya target tersebut dan merealisasikannya dalam program kegiatan. Selain tentang waktu, biaya atau anggaran yang disediakan juga harus diperhitungkan sebab perencanaan harus mampu menyusun secara rinci anggaran pembangunan sampai pada tahap realisasinya. Apabila dilihat dari kecilnya besaran anggaran yang disediakan oleh pemerintah daerah Kota Batu untuk



program-program pemberdayaan UMKM sangat dimungkinkan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai oleh pemerintah daerah sulit untuk diwujudkan dan mengalami beberapa hambatan. Pembiayaan untuk pembangunan yang seharusnya ditargetkan berhasil dengan memberikan dampak yang signifikan terhadap sasaran yang dituju, bisa jadi akan berdampak minim terhadap sasaran yang dituju disebabkan kecilnya anggaran tersebut.

Pembangunan ekonomi yang diselenggarakan oleh suatu daerah harus dilakukan secara terencana, terprogram, sistematis dan berkelanjutan agar pada saat yang ditentukan pembangunan ekonomi tersebut berhasil dan berakibat positif terhadap masyarakat (Siagian, 2012:4). Oleh sebab pentingnya pembangunan yang terencana dan sistematis maka identifikasi awal yang dilakukan sangat penting terhadap dampak positif yang dihasilkan kedepannya.

Dua aspek yang harus diidentifikasi dan direncanakan dalam pembangunan ekonomi adalah jadwal kegiatan dan pembiayaan, selain pendukung lainnya yaitu SDM dan teknologi. Perencanaan ekonomi yang baik adalah ketika mampu merencanakan dan meramalkan secara rinci hasil yang ingin dicapai, dua indikator yang harus diperhatikan dan saling berkaitan adalah tersusunnya agenda kerja yang baik dan tersedianya anggaran yang sesuai kebutuhan. Dengan dua indikator tersebut akan berdampak positif terhadap kehidupan bermasyarakat dikarenakan tercapainya tujuan pembangunan ekonomi.

*Ketiga*, Selalu mengingatkan anggota dalam organisasi mengenai apa yang diperlukan organisasi, sebab dapat dijadikan acuan kesesuaian metode dengan mandatnya (Bryson, 2016:111). Berdasarkan penyajian data yang sudah disajikan, setiap kepala bagian dan kepala sub bagian dalam Dinas Koperasi, UMKM, dan Perdagangan Kota Batu selalu melakukan *memorizing* mengenai apa

yang diperlukan oleh anggota organisasi. Selain itu dalam memecahkan masalah, kepala bidang, atau kepala sub-bidang selalu melakukannya dengan berdiskusi bersama memecahkan masalah tersebut. Dengan berdiskusi dirasa setiap masalah dapat dipecahkan dengan baik dan tidak memakan waktu yang lama.

Pola kerja dalam merencanakan tujuan dan memecahkan masalah dengan berdiskusi dan berkoordinasi intens dengan dipimpin oleh kepala dalam organisasi tersebut menggambarkan bahwa organisasi seperti itu lebih sehat dan mampu mengelola sumber daya yang dimiliki menjadi lebih profesional dan terarah. Pentingnya komunikasi dan koordinasi dalam organisasi dijelaskan oleh Tjokroamidjojo (1995:8) bahwa Pelaksanaan rencana, dalam proses pelaksanaan rencana perlu mempertimbangkan dan mengkomunikasikan dengan seluruh anggota dalam organisasi dan menjalankan kegiatan-kegiatan pemeliharaan.

Kebijaksanaan tersebut perlu diikuti implikasi pelaksanaannya, bahkan secara terus menerus perlu disesuaikan. Dalam kebijakan yang nanti akan diikuti dalam implikasi pelaksanaannya terus menerus harus disesuaikan sebagaimana keadaan lingkungan yang ada. Penyesuaian tersebut bisa melalui komunikasi dan koordinasi yang secara intens dilakukan.

#### **b. Identifikasi Misi**

Manfaat mengenai adanya kejelasan nilai dan misi dalam organisasi adalah klarifikasi tujuan organisasi. Dengan adanya tujuan yang jelas dapat menciptakan landasan untuk memasukan tujuan kedalam struktur dan sistem termasuk sistem alokasi sumberdaya (Bryson, 2016:111). Adapun dilihat dari arah tujuan dan visi misi Kota Batu dari tahun 2012 hingga tahun 2017 adalah menjadikan Kota Batu sebagai sentra pertanian organik berbasis kepariwisataan internasional yang ditunjang oleh pendidikan yang tepat guna dan berdaya saing.



Dari tujuan besar Kepala Daerah Kota Batu tersebut menitikberatkan pada meningkatnya sektor pertanian guna tercapainya Kota Batu sebagai Kota Wisata yang bertaraf internasional. Adapun untuk mencapai tujuan tersebut akan ditopang dengan SDM yang berdaya saing, dan tangguh serta pemerintahan yang inovatif dan kreatif. Apabila di cermati visi misi kepala daerah tersebut memberikan penggambaran bahwa nilai yang akan dibangun adalah lebih bertumpu pada dua sektor unggulan yaitu wisata, dan pertanian. Kedudukan UMKM sendiri menjadi sebagai penunjang dalam pencapaian Kota Batu sebagai Kota Wisata bertaraf Internasional.

Sementara itu, untuk menunjang dan mencapai cita-cita tersebut tentunya perlu menyiapkan produk yang mampu bersaing dengan produk asing baik diluar Kota Batu maupun produk-produk luar negeri yang masuk. Dalam mempersiapkan SDM yang ada saat ini diperlukan perencanaan kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan, tingkat pendidikan dan kesehatan masyarakat agar rencana program ke arah pariwisata berbasis internasional dapat tercapai. Visi yang ditermajahkan kedalam misi pembangunan juga merupakan gambaran dari tahap perencanaan strategi pembangunan daerah.

Siagian (2002:206-209) secara implisit mengungkapkan manfaat dari penetapan strategi pada organisasi yang mampu menerjemahkan visi jangka panjang menjadi kesatuan-kesatuan tindakan atau biasa disebut misi akan memperjelas makna dan hakikat suatu perencanaan melalui identifikasi rincian yang lebih spesifik tentang bagaimana organisasi harus mengelola bidang-bidang yang ada di masa mendatang. Selain itu, Dapat mengetahui secara kongkret dan jelas tentang berbagai cara untuk mencapai sasaran atau tujuan serta prioritas pembangunan pada bidang tertentu berdasarkan kemampuan yang dimiliki,

sebagai rangkaian proses pengambilan keputusan dalam menyelesaikan berbagai macam permasalahan, dan mempermudah koordinasi bagi semua pihak agar mempunyai partisipasi dan persepsi yang sama tentang bentuk serta sifat interaksi, interdependensi, dan interrelasi yang harus tetap tumbuh dan terpelihara dalam mengelola jalannya roda organisasi, sehingga akan mengurangi atau bahkan menghilangkan kemungkinan timbulnya konflik antara berbagai pihak terkait. Dengan demikian strategi dapat berjalan sesuai dengan hal yang ditetapkan.

Dalam praktiknya pada organisasi publik seperti Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dalam menyusun strategi perencanaan lebih mengedepankan kepada visi atau misi berdasarkan keinginan politis Kepala Daerah terpilih. Meskipun demikian, tidak semua OPD cenderung mengedepankan pendekatan politis ketimbang pendekatan partisipatif atau pendekatan teknokratis. Secara kongkret pendekatan teknokratis yang linier dapat dilihat dari konsistensinya visi pembangunan dengan misi yang akan dijalankan begitupula dengan program dan kegiatannya. Seperti yang terjadi pada penjabaran visi misi Kota Batu taun 2012-2017 dimana tujuan politis yang ingin dicapai oleh Kepala Daerah adalah berkembangnya pariwisata internasional Kota Batu yang ditopang oleh SDM yang berdaya saing. Untuk mencapai visi tersebut SDM yang akan dikembangkan adalah melalui pemberdayaan masyarakat, koperasi, dan UKM. Dinas yang terlibat langsung dan memiliki wewenang untuk mengampu tersebut tentunya adalah Dinas Koperasi, Usaha Mikro, dan Perdagangan meskipun demikian tidak dapat dipungkiri bahwa terdapat peran sektor lainnya untuk menunjang tercapainya misi tersebut.

Menurut Sumarsono (2006 :139) strategi dalam mencapai visi yang dicita-citakan oleh organisasi publik pada dasarnya merupakan seni dan ilmu yang menggunakan kekuatan (ideologi, politik, ekonomi, sosial-budaya, kelembagaan dan pertahanan keamanan) serta memiliki arah dan tujuan yang jelas. Sedangkan Salusu (2008 :101) menjelaskan bahwa strategi dalam mencapai visi merupakan suatu seni yang menciptakan dan mengidentifikasi sasaran target dalam kondisi yang paling menguntungkan. Dari kedua konsep tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa dua hal penting untuk mencapai visi adalah teridentifikasinya tujuan dan sasaran secara jelas dan terarah. Dalam dokumen perencanaan pembangunan Kota Batu yang memiliki beberapa tujuan, terdapat 4 (empat) tujuan yang mengarah pada penciptaan SDM yang berkualitas dan berdaya saing berorientasi pada berdayanya UMKM.

Ke empat tujuan tersebut adalah: *pertama* Mewujudkan dan meningkatkan keberdayaan masyarakat melalui usaha kecil menengah dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dalam tujuan tersebut sudah mencerminkan bahwa objek yang akan dijadikan berdayanya masyarakat adalah melalui UMKM. Dapat dilihat bahwa pendekatan yang digunakan untuk menjalankan tujuan tersebut adalah pendekatan sosial budaya dimana manusia sebagai subjek pembangunan daerahnya. Seni dan ilmu dalam merencanakan baik program maupun kebijakan haruslah mengarah kepada bagaimana menciptakan masyarakat dan UMKM yang lebih mandiri dan berkualitas. *Kedua* Mengentaskan masyarakat penyandang masalah kesejahteraan sosial dari keterpurukan sosial melalui sektor UKM. Permasalahan kesejahteraan dan ketimpangan yang dihadapi Kota Batu saat ini haruslah segera diatasi dengan mengembangkan masyarakat untuk mampu mencari peluang usahanya sendiri.



Dengan kata lain terentasnya masalah kesenjangan menjadi tujuan, dan manusia/masyarakat menjadi sasaran pembangunannya. *Ketiga* Meningkatkan kapasitas Koperasi Usaha Menengah Kecil (KUMKM) Dalam mendorong keberdayaan UKM.

Strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut lebih mengedepankan aspek kelembagaan. Pendekatan yang dilakukan pun tidak lagi pendekatan sosial budaya melainkan juga pendekatan kelembagaan. Aspek kelembagaan atau institusi sangat penting guna menjaga profesionalitas dan kinerja dalam individu di lembaga tersebut. Lembaga koperasi sangat erat kaitannya dengan keberlanjutan ekonomi suatu lembaga. Untuk itu dengan dibentuknya lembaga koperasi UMKM akan lebih meningkatkan kesejahteraan masyarakat khususnya pelaku UMKM.

*Keempat* meningkatkan peran semua industri kecil dan menengah yang ada dalam masyarakat sebagai penggerak pertumbuhan ekonomi Kota Batu. Jelas dalam tujuan keempat tersebut pemerintah daerah ingin menggerakkan sisi ekonomi Kota Batu menjadi lebih tumbuh dan berkembang. Salah satu strategi yang dilakukan adalah dengan meningkatkan peran serta UMKM di seluruh UMKM yang ada. Setelah dianalisis keempat tujuan tersebut.

#### **5.2.1.2. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal**

Dalam menghadapi perubahan lingkungan, sebuah organisasi harus mampu mengidentifikasi dan menganalisis lingkungan eksternalnya dan internalnya. Pengamatan lingkungan tersebut adalah proses strategis untuk mengetahui apa kekuatan dan kelemahan internal organisasi, serta melihat peluang dan ancaman yang akan dihadapi organisasi pada kondisi yang akan datang. Tujuan dari analisis internal dan eksternal lingkungan adalah dapat teridentifikasi isu-isu strategis. Sehingga organisasi dapat bergerak cepat dan tepat untuk mencapai kesuksesan.

### A. Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal dalam organisasi harus mampu dianalisis dalam merumuskan suatu strategi, sebab analisis terhadap internal organisasi dapat dijadikan bahan identifikasi dalam menyusun kekuatan dan menyelesaikan kelemahan/ permasalahan organisasi (Bryson, 2016:114). Dalam konteks manajemen strategi Cope, sebagaimana dikutip David (2011) menjelaskan perbedaan antara perencanaan strategi jangka panjang (*long range planning*) dengan perencanaan strategis. Perencanaan jangka panjang didasarkan pada ekstrapolasi kecenderungan masa lalu sedangkan perencanaan strategis memerlukan pencermatan / penilaian perubahan lingkungan internal dan eksternal. Perencanaan strategi pemberdayaan UMKM didasarkan pada pendapat Cope tersebut tersirat makna bahwa penilaian internal dan eksternal perlu dilakukan agar mampu menganalisis dan merumuskan strategi.

Analisis kekuatan dan kelemahan dalam organisasi mencakup 3 (tiga) aspek yaitu aspek sumberdaya, aspek sumber dana, dan aspek sarana prasarana. Sumber daya organisasi secara garis besar dapat dibedakan kedalam dua kelompok, yaitu sumber daya manusia (*human resources*) dan sumber daya non manusia (*non human resources*). Sumber daya manusia meliputi semua orang yang berstatus sebagai anggota dalam organisasi yang masing-masing memiliki peran dan fungsi. Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi yang melekat keberadaannya pada seseorang yang meliputi potensi fisik dan non fisik (Sulistiyani dan Rosidah, 2003 :9). Sumber daya non manusia terdiri atas sumber daya alam (*natural resources*), modal, mesin, teknologi, material, dll. Pada prinsipnya, SDM adalah satu-satunya sumber daya yang sangat menentukan keberlangsungan suatu organisasi. SDM dapat dilihat dari dua aspek, yaitu aspek

kualitas dan aspek kuantitas. Aspek kualitas mencakup kemampuan fisik maupun non fisik (kecerdasan, mental, skill, pendidikan dan pengalaman). Sedangkan aspek kuantitas mencakup jumlah SDM yang tersedia (Hasibuan, 200:3). Kuantitas SDM dapat dilihat dari seberapa besar jumlah personel, sedangkan kualitas SDM dilihat dari aspek fisik (kualitas fisik) dan aspek non fisik (kualitas non fisik). Kuantitas SDM dilihat dari seberapa besar jumlah personel, sedangkan kualitas SDM dilihat dari aspek fisik (kualitas fisik) dan aspek non fisik (kekuatan non fisik). Kesimpulannya jumlah SDM yang memadai dan berkualitas akan sangat menentukan aktivitas atau kinerja organisasi.

Kualitas sumberdaya manusia yang ada di Organisasi Perangkat Daerah utamanya Dinas Koperasi, Usaha Mikro, dan Perdagangan Kota Batu saat ini berada dalam kondisi yang wajar dimana pada konteks tingkat pendidikan. Adapun berdasarkan hasil penelitian dilapangan tingkat pendidikan Aparatur Sipil Negara (ASN) di dinas koperasi, usaha mikro dan perdagangan di dominasi oleh lulusan S1 sebanyak 38 orang, sedangkan S2 hanya 9 orang. Namun, untuk lulusan SMA dapat dikategorikan tidak sedikit. Sebanyak 33 aparatur di dinas tersebut tercatat hanya berijazah SMA.

Tingkat pendidikan aparatur sangat berdampak kepada kualitas layanan yang diberikan, semakin tinggi tingkat pendidikan pemberi layanan, maka layanan yang diberikan pun akan semakin baik. Hal tersebut disebabkan setiap tingkat pendidikan yang dilalui oleh aparatur sipil negara, maka semakin berkembang pula kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki, dan tentunya akan menunjang pelayanan yang lebih prima kepada pengguna layanan. Seperti contoh yang terjadi pada pelayanan yang diberikan kepada masyarakat khususnya pelaku UMKM dikota Batu dalam memberikan pelayanan perizinan maupun pendataan. Masih



banyak aparatur sipil negara yang memiliki masa bekerja sudah lama, rata-ratanya diatas 7 tahun namun hanya memiliki gelar SMA, sedangkan lulusan perguruan tinggi jumlahnya tidak terlalu signifikan. Hal tersebut tentunya memberikan pengaruh terhadap pelayanan perizinan dan pelayanan UMKM lainnya yang diberikan kepada masyarakat. Sebab aparatur yang melayani urusan industri UMKM, perizinan contohnya tidak begitu mengetahui bagaimana alur perizinan dan dokumen apa saja yang dibutuhkan untuk pendirian wirausaha baru. Bahkan kemampuan dalam mengelola data berbasis informasi pun masih belum memadai kapasitas dan kemampuannya.

Salusu (2008 :101) menjelaskan bahwa perencanaan strategi merupakan suatu seni yang menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungan yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan. Cakupnya sumber daya merupakan kekuatan terpenting dalam menyusun startegi perencanaan kedepan.

Berdasarkan pendapat tersebut SDM yang berkualitas yang dimiliki oleh organisasi akan lebih mempercepat tercapainya tujuan dan sasaran yang sudah ditargetkan. Oleh karena itu, SDM yang tersedia dalam organisasi harus diikuti pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja aparatur secara berkala. Langkah lain yang bisa dilakukan bisa juga dengan pemberian beasiswa dari pemerintah daerah untuk pegawai negeri sipil guna meraih gelar yang semakin tinggi. Dampak dari hal tersebut pengetahuan dan pengalaman aparatur tersebut lebih berkembang dan memiliki kapasitas. Pendapat dari Salusu juga diperkuat oleh teori Hatten dan hatten (2008:108) yang menjelaskan bahwa Strategi efektif hendaknya memfokuskan dan menyatukan seluruh sumber daya dan tidak menceraikan beraikan satu dengan yang lain.



Instrumen penting dari pendapat hatten dan hatten tersebut adalah faktor kepemimpinan yang harus mampu menyatukan anggota dalam organisasi baik yang memiliki kapasitas maupun yang belum memiliki kapasitas. Sebab dengan mampunya pemimpin dalam mengeloal SDM nya akan memberikan pengaruh kepada persaingan yang sehat antar unit kerja. Dan anggota dalam organisasi tersebut akan mengetahui tupoksinya. Kondisi yang terjadi apabila seorang pemimpin tidak mampu dalam mengeloal SDM nya adalah tercerai berainya sesama unit kerja dalam bidang tersebut. Sehingga potensi kekuatan-kekuatan yang dimiliki tidak dapat menyatu justru akan merugikan pihak organisasi itu sendiri.

Dengan analisis yang sudah dijelaskan diatas yang telah dilakukan analisis terhadap temuan dilapangan dengan teori yang digunakan aspek internal dari strategi pemberdayaan UMKM di Kota Batu merupakan kelemahan utamanya terhadap kualitas sumberdaya manusianya, sebab tingkat pendidikan SDM yang di miliki dalam organisasi perangkat daerah tersebut masih banyak yang belum bergelar sarjana maupun diploma. Sementara dari aspek kuantitas, OPD tersebut memiliki SDM yang cukup banyak, sebab total anggota yang dimiliki sebanyak 108 anggota.

(Sulistiyani dan Rosidah, 2003:9) membagi internal organisasi bukan hanya sumberdaya manusia, melainkan juga terdapat instrumen pendukung yaitu sumber daya non manusia. Sumberdaya daya non manusia yang dimaksud mencakup sumber daya alam (natural resources) yang terdiri dari modal, mesin, teknologi, material, dll. Untuk Kota Batu sendiri sudah didukung dengan letak geografis yang memadai dan cocok untuk ditumbuhkembangkan wirausaha baru, sebab letaknya yang berada di daerah ketinggian akan memberikan kemudahan



dalam pemasarannya. Sementara untuk pemanfaatan teknologi informasi pemerintah daerah Kota Batu sudah menjalin kerjasama dengan perusahaan swasta yang bergerak di bidang telekomunikasi yang manfaatnya dapat dirasakan langsung oleh aparaturnegara guna menunjang kemampuannya pada bidang teknologi informasi. Selain aparaturnegara yang diberdayakan dengan adanya kerjasama tersebut, mitra binaan juga diikutsertakan. Hal tersebut merupakan kekuatan tersendiri yang dimiliki oleh Kota Batu sebab menurut pendapat dari Firmansyah, (2014) pengembangan sumberdaya manusia dilakukan melalui kerjasama non pemerintah guna memberikan pendidikan non formal. PT telkom yang menjadi mitra kerjasama pemanfaatan teknologi yang berkerja sama dengan Pemerintah Daerah Kota Batu bermitra dengan mitra binaan UMKM di Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan akan meningkatkan dan mewujudkan pelaku UMKM yang lebih modern dan memanfaatkan potensi yang ada. Sehingga dapat disimpulkan hal tersebut merupakan bagian dari kekuatan yang dimiliki Kota Batu.

Faktor terpenting yang selain ketersediaan sumber daya adalah, ketersediannya sumber dana/ dukungan anggaran. Anggaran adalah instrumen terpenting untuk merencanakan strategi dalam menggapai tujuan organisasi. Keban (dalam Fathonah, 2002:40) menyatakan bahwa kajian terhadap aspek anggaran adalah dengan melihat sejauh mana ketersediaan anggaran dalam mendukung tugas dan fungsi organisasi sekaligus bagaimana pemanfaatannya secara efisien. Ketersediaan dana bagi suatu organisasi merupakan salah satu syarat mutlak bagi kelancaran aktivitas organisasi. Menurut hasil penelitian yang sudah dilaksanakan di Kota Batu, anggaran yang digunakan untuk program-program pemberdayaan usaha mikro kecil menengah dirasa kurang dan terlalu kecil. Hal tersebut yang menyebabkan kurang efektifnya hasil yang diinginkan di



dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Dari beberapa narasumber seperti masyarakat dan pengusaha di Kota Batu menyimpulkan bahwa program pemerintah yang bertujuan untuk memberdayakan UMKM di Kota Batu hanya sebatas formalitas dan tak menghasilkan apa-apa.

Berdasarkan hasil temuan dilapangan memperlihatkan bahwa distribusi anggaran untuk OPD Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu paling besar pada program pengembangan sistem pendukung UMKM. Program tersebut tidak dikatakan sebagai program yang *urgent* atau penting harus dilaksanakan. Dalam pemberdayaan UMKM berbasis masyarakat Suhendra (2006), berpendapat bahwa pada hakikatnya pemerintah harus dapat membangun ekonomi daerah yang dimulai dengan membangun nilai-nilai di masyarakat.

Konsep ini mencerminkan paradigma baru yang menekankan pada peran serta masyarakat kesinambungan serta fokus pembangunan pada manusia.

Masyarakat sebagai objek pembangunan harus diberikan pemahaman dan diikuti dalam setiap pengambilan keputusan ekonomi pemerintah. Hal tersebut juga dijelaskan oleh Soetarso dalam (Huraerah, 2008:82) yang menjelaskan

Peningkatan kemampuan, motivasi dan peran semua unsur masyarakat agar dapat menjadi sumber utama untuk mendukung semua bentuk usaha kesejahteraan sosial. Dari kedua konsep pemberdayaan masyarakat untuk menunjang berdayanya UMKM, program yang berorientasi pengembangan

kewirausahaan (KWU) dan pengembangan industri kecil dan menengah penting untuk dijalankan. Masyarakat sebagai objek pengembangan harus terus diberdayakan dan dikembangkan melalui kegiatan-kegiatan kompetitif UMKM atau pemanfaatan teknologi informasi guna menghadapi pasar global. Sedangkan



untuk program/kegiatan pendukung lainnya menjadi pelengkap dalam kemandirian masyarakat Kota Batu skema pemberdayaan UMKM.

Adapun dari dokumen renstra yang sudah dijalankan oleh Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu, program dan kegiatan yang merepresentasikan kondisi tersebut adalah program pengembangan kewirausahaan dan keunggulan kompetitif UKM serta program pengembangan industri kecil menengah. Pada faktanya kedua program tersebut memiliki anggaran lebih kecil dari program pengembangan sistem pendukung umkm. Kondisi tersebut seyogyanya dapat dirubah dalam dokumen perencanaan strategis selanjutnya.

Apabila dilihat dari kondisi yang terjadi di Kota Batu, tak jarang paguyuban masyarakat yang ada di Kota Batu saat ini memanfaatkan uang pribadinya guna menjalankan kegiatan-kegiatan langsung yang berdampak langsung kepada masyarakat. Sebab apabila mengadakan program-program dari pemerintah daerah beberapa wirausahawan mengaku tidak mendapatkan output yang benar-benar diinginkan. Hal tersebut tentunya berpengaruh kepada kepuasan masyarakat terhadap kinerja pelayanan aparatur negara terhadap kinerja pelayanan daerah Kota Batu.

Disisi lain, pemerintah daerah mau tidak mau meningkatkan aset daerahnya melalui peningkatan asli daerah agar permasalahan di sektor anggran disaat menjalankan program pembangunan tidak terjadi pada perencanaan selanjutnya. Sistem penganggaran yang dilakukan oleh organisasi publik haruslah adil dalam mengalokasikannya secara tepat dan profesional terhadap masyarakat yang membutuhkan. Dalam mengalokasikan anggaran seccara profesional dan tepat sasaran maka, dana yang diaplikatifkan dalam bentuk program dan kegiatan



maka dapat membantu kejelasan tujuan dan arah pembangunan yang diinginkan dalam periode tertentu. Ditambah, aparat yang dilibatkan dalam merancang perencanaan kerja sangat dimungkinkan memiliki pengetahuan dan kemampuan yang lebih memadai terhadap penganggaran itu sendiri. Sehingga dengan terdistribusinya anggaran secara jelas maka, perencana akan lebih mengetahui program terbaik apa yang akan dijalankan pada periode selanjutnya. Dan aparat sipil negara dalam OPD akan dapat meningkatkan kinerja pelayanan. Dapat disimpulkan bahwa keterbatasan anggaran menjadi kelemahan dalam pemberdayaan UMKM di Kota Batu.

Sementara itu, analisis penilaian lingkungan internal selanjutnya adalah sarana prasarana organisasi. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (1989 :880), sarana berarti segala sesuatu yang dapat dipakai sebagai alat atau media dalam mencapai tujuan. Sarana atau fasilitas memegang peranan yang sangat penting dalam suatu organisasi guna mendukung dan memperlancar seluruh aktivitas organisasi. Tanpa ketersediaan sarana dan prasarana dalam jumlah dan kualitas yang memadai, akan sulit bagi suatu organisasi untuk mencapai tujuannya.

Berdasarkan temuan penelitian dilapangan, sarana prasarana pengembangan organisasi dalam pemberdayaan UMKM di Kota Batu, khususnya di Dinas terkait alat atau instrumen yang digunakan adalah gedung Pusat Layanan Usaha Terpadu (PLUT). Meskipun, PLUT sendiri merupakan program dari pemerintahan pusat yaitu Kementerian Koperasi yang terintegrasi dengan pemerintah daerah setempat. Kota Batu sendiri merupakan salah satu dari 4 daerah di Jawa Timur yang terdapat PLUT. Sarana prasarana yang ada di gedung PLUT dapat sangat mendukung tujuan organisasi yaitu menumbuhkan minat



wirausaha serta meningkatkan produksi usaha. PLUT menyediakan alat-alat produksi yang bisa digunakan sebagai praktik serta mencoba uji produk. Selain itu teknologi yang digunakan pun ramah lingkungan dan canggih. Selain alat bantuan produksi di gedung PLUT juga terdapat mentoring bisnis yang berfungsi memberikan pelatihan bisnis, membuka akses pembiayaan, dan membuka jaringan *networking* yang seluas luasnya.

Dapat disimpulkan bahwa selain sarana dan prasarana fisik yang disediakan oleh pemerintah daerah berupa gedung PLUT, sarana yang bernuansa fisik juga didapatkan oleh pelaku UMKM yang terdaftar sebagai binaan di Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu. Namun disisi lain pelaku usahanya sendiri masih terkendala lahan untuk berwirausaha ketika kembali ke tempatnya masing-masing. PLUT merupakan sarana pendukung paling efektif, namun modal berupa lahan untuk berwirausaha menjadi sangat kendala ketika tuntutan akan bahan produksi meningkat. Hal tersebut merupakan pekerjaan rumah bagi pemerintah daerah dan pelaku UMKM itu sendiri, sebab berdasarkan temuan dilapangan hanya 20% UMKM saja yang mampu naik kelas dikarenakan kualitas produk yang meningkat. Untuk itu, tujuan didirikannya gedung PLUT harus semakin diperjelas adalah meningkat wirausahawan menjadi lebih produktif agar pelaku usaha yang baru memulai usahanya tidak terkendala hal produksi karena terbatasnya lahan usaha.

## **B. Analisis Lingkungan Eksternal**

Analisis yang kedua dilakukan terhadap lingkungan eksternal organisasi. Lingkungan ini dapat berupa peluang yang dimiliki oleh organisasi dan ancaman yang harus dihadapi oleh organisasi. Analisis ini meliputi identifikasi terhadap kecenderungan perkembangan faktor politik, ekonomi, sosial dan teknologi serta



pengaruh dari kolaborator dan kompetitor (Bryson, 2016:114). Analisis terhadap lingkungan eksternal sendiri merupakan penilaian terhadap peluang dan hambatan untuk mencapai tujuan organisasi. Peluang dan hambatan tentunya menilai objek yang berasal dari luar organisasi. Hal tersebut dilakukan untuk mengetahui seberapa peluang organisasi yang didapatkan untuk mencapai tujuannya serta seberapa besar hambatan yang dihadapi saat ini hingga waktu yang panjang. Dengan penilaian yang tepat dan tajam pengaruh eksternal yang dihadapi diharapkan dapat memanfaatkan peluang yang ada dengan mencegah kemungkinan-kemungkinan hambatan yang akan terjadi.

Menurut Salusu (1996 :321), dalam implementasi manajemen strategis, aspek politik yang perlu diperhatikan adalah perubahan peraturan perundang-undangan terutama yang berkaitan dengan ruang lingkup dan misi organisasi, dengan perhatian tidak hanya pada dimensi lokal tetapi juga tingkat nasional bahkan politik global. Perubahan situasi politik yang terjadi di suatu wilayah tentu akan berpengaruh terhadap kelangsungan organisasi yang ada di wilayah tersebut. Untuk itu, perhatian terhadap situasi politik yang sedang terjadi mutlak diperlukan guna menyesuaikan kegiatan dan kebijakan organisasi dengan perkembangan politik yang ada.

Dalam implementasi manajemen strategis, aspek politik yang perlu diperhatikan adalah perubahan peraturan perundang-undangan terutama yang berkaitan dengan ruang lingkup dan misi organisasi, dengan perhatian tidak hanya pada dimensi lokal tetapi juga tingkat nasional bahkan politik global. Perubahan situasi politik yang terjadi di suatu wilayah tentu akan berpengaruh terhadap kelangsungan organisasi yang ada di wilayah tersebut. Untuk itu, perhatian



terhadap situasi politik yang sedang terjadi mutlak diperlukan guna menyesuaikan kegiatan dan kebijakan organisasi dengan perkembangan politik yang ada.

Situasi politik pada sektor UMKM di Kota Batu yang terjadi saat ini, tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap pemberdayaan UMKM di Kota Batu. Malahan yang terjadi adalah pemerintah daerah semakin memperkuat keberadaan UMKM di Kota Batu. Masalah terpenting yang harus ditangani saat ini adalah bagaimana produk-produk unggulan di Kota Batu mampu bersaing dengan produk luar Batu khususnya pada toko oleh-oleh yang besar di Kota Batu. Kita ketahui bersama bahwa Kota Batu merupakan kota wisata dimana setiap waktu mampu menarik wisatawan untuk berkunjung ke kota wisata tersebut. Kondisi ini dimanfaatkan oleh pelaku usaha diluar Kota Batu untuk menaruh hasil produksinya di toko oleh-oleh khas Batu. Hal tersebut merupakan faktor yang akan membuat pelaku usaha tidak naik kelas atau bahkan tergusur secara otomatis.

Menurut pendapat Tjokroamidjojo (1995:87) terkait analisis politik, diperlukan adanya persetujuan rencana. Persetujuan rencana sendiri merupakan proses pengambilan keputusan yang mungkin bertingkat-tingkat, dari putusan bidang teknis kemudian memasuki wilayah proses politik. Tjokroamidjojo (1995:87) menekankan betapa pentingnya mempertimbangkan wilayah proses politik dalam pengambilan putusan yang dilakukan secara teknis. Untuk saat ini, Kota Batu yang berakhir masa jabatan pemerintah daerah periode sebelumnya dan dilanjutkan dengan kepala daerah baru yang terpilih perlu ditegaskan janji-janji politiknya. Terlebih temuan dilapangan menunjukkan bahwa kepala daerah yang baru terpilih sangat mendukung tercapainya tujuan perkembangan UMKM di Kota Batu, melalui janji politik selama kampanye. Apabila dilihat dari kinerja pemerintah daerah yang baru tentu tidak dapat dinilai bagaimana capaiannya,



sebab kepala daerah yang baru tersebut baru dilantik pada tahun 2016. Namun dilihat dari janji politik ke arah pemberdayaan UMKM merupakan langkah strategis yang dapat diambil untuk melihat bagaimana implementasinya dilapangan nanti.

Sedangkan menurut Wahyudi (2006:64) proses dalam merumuskan rencana stratgis pendekatan yang dapat dilakukan salah satunya adalah Tahap politis, pemilihan langsung Kepala Daerah akan menghasilkan rencana pembangunan hasil proses politik khususnya penjabaran visi dan misi RPJM (Rencana Pembangunan Jangka Menengah) hal tersebut mempertegas posisi kepala daerah yang baru terpilih dilihat dari bagaimana visi misi yang akan dijabarkan melalui program dan kegiatan. Untuk saat ini dokumen RPJMD Kota Batu belum diperdakan sebab masih dalam proses perancangan.

Aspek lainnya yang juga digunakan sebagai penilaian terhadap kondisi lingkungan eksternal adalah aspek ekonomi. Adapun dalam aspek ekonomi yang harus diperhatikan adalah sifat-sifat dan arah sistem ekonomi tempat suatu organisasi beroperasi (Bryson, 2016:114). Sedangkan menurut Siagian (2006:65), aspek ekonomi berkaitan dengan kecenderungan atau perkembangan ekonomi dalam lingkungan dimana organisasi itu berada. Tanpa memasuki kajian ekonomi secara mendalam, akan sulit untuk mengembangkan strategi yang akan dipilih.

Berdasarkan kajian terhadap perkembangan ekonomi di Kota Batu dengan melihat Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Kota Batu masih dalam kategori stabil pada tahun 2016. Kestabilan tersebut dipengaruhi oleh perputaran uang yang ada pada jalur perdagangan sebab Kota Batu merupakan salah satu Kota Wisata di Indonesia. Hasil penelitian dilapangan menunjukkan bahwa sektor perdagangan menjadi sektor unggulan terbesar pemasukan PDRB ADHB yang mencapai angka sebesar Rp. 2.332.474. Sedangkan untuk PDRB ADHK sektor unggulan



pemasukan daerah tetap sama yaitu sektor perdagangan dengan pemasukan sebesar Rp. 1.884.410.

Dalam kajian ekonomi makro, perdagangan diartikan lebih luas bukan hanya industri perdagangan berskala kecil / rumahan melainkan juga termasuk didalamnya adalah industri perdagangan berskala besar. Namun dari temuan penelitian tersebut dapat dikatakan bahwa daya tarik wisata Kota Batu memberikan *multiple efek* terhadap sistem penjualan dan perdagangan di wilayah tersebut. Masyarakat lokal yang berada di daerah Kota Batu dapat memanfaatkan peluang tersebut untuk menjalankan roda perekonomian melalui sektor perdagangan berskala rumahan seperti UMKM.

Usaha Mikro memiliki peran dominan dalam pembangunan ekonomi, sebab dalam konteks penyerapan tenaga kerja UMKM mampu menyerap lebih banyak tenaga kerja dan relatif tinggi apabila dibanding dengan sektor lainnya. Sedangkan pendapatan regional pada dasarnya merupakan tingkat/ besaran pendapatan kelompok masyarakat dalam suatu wilayah. Level pendapatan masyarakat bisa diukur berdasarkan total pendapatan suatu daerah ataupun tingkat pendapatan rata-ratanya. PDRB merupakan salah satu alat ukur yang digunakan dalam melihat bagaimana pertumbuhan ekonomi di daerah / wilayah tersebut. Analisis PDRB mengandung skala perhitungan seluruh nilai uang baik itu barang maupun jasa akhir yang dihasilkan oleh daerah penghitungan dalam periode atau tahun tertentu. Maka dari itu, daerah dituntut untuk terus mengembangkan pendapatan daerahnya masing-masing untuk dapat meningkatkan besaran PDRB nya per tahun. Dilihat dari *tren positif* perkembangan PDRB dari sektor perdagangan Kota Batu harus diimbangi dengan strategi pemerintah yang bertujuan untuk terus meningkatkan PDRB.



Meningkatnya kontribusi sektor perdagangan menunjukkan adanya perubahan pola pikir masyarakat Kota Batu dari budaya masyarakat agraris menjadi industrialis yang tentunya akan diwarnai oleh persaingan usaha/produk sehingga hal tersebut dikategorikan sebagai dampak positif bagi kemajuan ekonomi di Kota Batu. Namun kondisi tersebut harus diimbangi dengan penyediaan infrastruktur yang memadai guna mendukung proses peralihan budaya masyarakat agar perubahan tersebut tidak berdampak besar terhadap permasalahan di bidang ekonomi, sosial, atau kestabilan politik. Konsekuensi logis yang dihadapi oleh Pemerintah Daerah dalam mensikapi kondisi peralihan budaya ini adalah diperlukan sarana prasarana yang akan menunjang peningkatan mutu masyarakat, menata kembali sektor-sektor industri, dan mampu menanggulangi masalah lingkungan seperti pencemaran atau kawasan perumahan.

Meskipun demikian kontribusi pada sektor pertanian masih diperlukan mengingat sektor tersebut merupakan mata pencaharian utama sebagian besar masyarakat Kota Batu. Kondisi tersebut diperlukan adanya langkah sistematis dalam meningkatkan kualitas produk hasil tani, kesejahteraan petani, peningkatan kualitas SDM, serta penerapan teknologi pertanian yang sesuai. Langkah langkah tersebut jauh lebih efektif dan efisien apabila sektor perdagangan berbasis industri berperan sebagai kontribusi utama skema perancangan PDRB Kota Batu. Dengan melibatkannya sektor perdagangan tersebut dapat dijadikan alat dalam meningkatkan sektor penopang lainnya yaitu sektor pertanian melalui kebijakan dan regulasi yang inovatif di bidang investasi dan distribusi produk.

Aspek dalam penilaian yang tidak bisa di kesampingkan selanjutnya adalah aspek sosial. Menurut Siagian (2000 :73), faktor sosial yang perlu diperhatikan adalah keyakinan, sistem nilai dan gaya hidup masyarakat. Sedangkan Todaro



(2004) mengatakan bahwa faktor sosial yang penting adalah keragaman suku, ras, agama, pertumbuhan penduduk dan tingkat pendidikan masyarakat. Aspek sosial dalam masyarakat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap jalannya organisasi sehingga harus disadari dalam setiap pengambilan keputusan. Aspek sosial dalam hal ini berkaitan dengan tingkat pendidikan masyarakat dan pengaruh keberadaan perguruan tinggi sebagai mitra organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian dilapangan mayoritas masyarakat Kota Batu hanya berijazah SD yang artinya kualitas masyarakat Kota Batu digolongkan rendah dalam kategori harapan lama sekolah. Meskipun potensi untuk mengembangkan sektor UMKM itu besar, namun harus diimbangi juga oleh kualitas SDM masyarakatnya. Sebab, kualitas SDM yang baik dapat mengelola sumberdaya alam yang dimiliki menjadi potensi unggulan didaerahnya atau dengan kata lain kualitas SDM akan berpengaruh kepada percepatan pembangunan ekonomi suatu daerah. SDM yang berkualitas akan mampu mengelola SDA secara baik, efektif, dan efisien.

Dalam konteks pembangunan yang berkelanjutan, SDA yang memiliki nilai ekonomis tinggi tidak harus di eksploitasi secara besar-besaran karena akan merusak keseimbangan ekosistem daerah itu sendiri. Sama halnya dengan pengembangan industri, yang memanfaatkan potensi daerah untuk dijadikan nilai ekonomis. Saat ini, Kota Batu memiliki beragam potensi wisata, namun mayoritas wisata tersebut adalah wisata buatan yang artinya akan berdampak pada lingkungan sekitar. Pada faktanya banyaknya wisata akan mendatangkan banyaknya orang yang berkunjung ke Kota Batu yang berdampak pula pada pasar UMKM di Kota Batu. Pemerintah daerah harus jeli melihat peluang tersebut dengan tidak merusak lingkungan namun tetap dapat meningkatkan ekonomi

daerah. Selain pemerintah, kualitas masyarakat pun harus juga ditingkatkan, agar kesadaran menjaga lingkungan menjadi prioritas utama dalam masyarakat. Oleh sebab itu, faktor pendidikan sangat penting untuk melihat kesiapan masyarakat lokal dalam perencanaan di bidang UMKM.

Masyarakat dalam sebuah daerah menjadi *agent of development* sebab masyarakat sebagai pelaksana juga sebagai penentu sukses atau tidaknya pertumbuhan ekonomi suatu wilayah. SDM yang handal dan bermutu menjadi aset berharga bagi suatu daerah. Permasalahan akan muncul apabila SDM yang dimiliki kurang memiliki kualitas rendah dan terbatas. Oleh sebab itu, diperlukan adanya manajemen sumberdaya manusia yang baik melalui sektor pendidikan dan ilmu pengetahuan.

Aspek terakhir dalam penilaian eksternal adalah aspek teknologi. Perarce dan Robinson (1997 :99) menyatakan bahwa organisasi harus mencermati perkembangan teknologi untuk menghindari kekurangan dan mendorong motivasi. Adaptasi teknologi akan membuka kemungkinan terciptanya produk baru maupun memperbaiki prosedur pelayanan. Aspek teknologi merupakan salah satu aspek yang berpengaruh penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Teknologi dalam hal ini meliputi perkembangan sistem komunikasi yang mampu diakses oleh pemerintah daerah, jaringan jalan, sarana transportasi, dan perkembangan teknologi (komputerisasi) dan penggunaannya untuk menunjang perumusan kebijakan atau strategi yang baik.

Pemerintah daerah Kota Batu harus mengetahui bagaimana kualitas masyarakat daerahnya dalam memanfaatkan teknologi informasi. Sebab dengan begitu akan ditindaklanjuti dalam perkiraan kebijakan dan langkah strategis dalam menyusun program-program pembangunan daerahnya. Peran UMKM yang

signifikan serta terbukti sebagai pendorong pertumbuhan ekonomi rakyat Kota Batu tentunya perlu ditingkatkan supaya bisa berkembang dan tumbuh lebih luas serta memiliki daya saing. Perwujudan dari berkembangnya daya saing tersebut adalah penggunaan IT dalam dalam UMKM. hal tersebut perlu dilakukan agar UMKM tersebut dapat meningkatkan transformasi bisnis, ketepatan serta efisiensi dalam pertukaran informasi. (Khamarullah, 2014) menyebutkan bahwa, strategi pembangunan UMKM harus meliputi aspek teknologi dan manajemen yang tertata secara rapih. (Khamarullah, 2014) juga menjelaskan bahwa teknologi dan manajemen yang rapih dibarengi dengan kualitas SDM yang juga berkualitas. Untuk saat ini, kualitas SDM yang rendah di Kota Batu akan sulit bagi pemerintah daerah dalam meningkatkan keberdayaan masyarakat dalam mengelola UMKM. diperlukan adanya perencanaan strategi yang lebih khusus dalam pengembangan SDM berbasis teknologi seperti *smart city*.

Dalam memberdayakan UMKM faktor yang paling penting adalah aspek wirausahanya sendiri. Menurut Anoraga, dan Sudantoko (2002:146) arti penting wirausaha dalam memberdayakan UMKM adalah dapat meningkatkan produktivitas kewirausahaan, meningkatkan pertumbuhan ekonomi, menciptakan teknologi baru, menciptakan produk dan jasa baru, mendorong inovasi, menciptakan pekerjaan, dan membantu organisasi bisnis yang besar. Dapat disimpulkan bahwa teknologi yang dikuasi oleh manusia erat kaitannya dengan inovasi produk yang dihasilkan. Maka untuk mampu bersaing di persaingan bebas saat ini, kemampuan dalam memanfaatkan teknologi dan informasi sangat dibutuhkan pelaku UMKM. Pemanfaatan teknologi terkini juga akan membawa pengaruh dalam peningkatan hasil produksi dan persaingan global, namun kesiapan wawasan dari penggunaanya juga harus tetap diperhatikan.



### 5.2.1. Merumuskan Strategi Berdasarkan Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Strategi dalam organisasi publik dapat dipandang sebagai pola tujuan, kebijakan, program, tindakan, keputusan, atau distribusi sumberdaya baik sumber daya anggaran maupun sumber daya manusia yang mendefinisikan bagaimana organisasi itu bertindak. Sesuatu yang dilakukan organisasi, dan apa alasan organisasi tersebut melakukannya menjadi bagian dari strategi yang akan diimplementasikan setelah di susun. Maka dari itu, strategi merupakan perluasan misi untuk menjembatani organisasi dan lingkungannya (Bryson, 2016:189).

Strategi yang dikembangkan bertujuan untuk mengatasi isu-isu strategis yang diambil. Isu strategis yang dimaksud merupakan penilaian dari perencana terhadap analisis lingkungan dan eksternal di dalam organisasi tersebut. Isu strategis yang sudah di petakan merupakan panduan perencana dalam menyusun isu strategis.

Adapun pemetaan isu strategis menurut Rangkuti (2008 :18) menggunakan konsep analisis SWOT sebagai alat formulasi strategi. Analisis tersebut didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strenght*), dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*), dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategi selalu berkaitan dengan misi, tujuan, dan sasaran organisasi. Dengan demikian perencanaan strategis harus mampu menganalisis faktor faktor strategis organisasi (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini.

Pearce dan Robinson (2013) menjelaskan bahwa untuk mengetahui dan mengidentifikasi dimana letak posisi organisasi itu berada harus melakukan



analisis dengan menggunakan metode pembobotan. Metode pembobotan tersebut akan menghasilkan kondisi sebuah organisasi berada apakah positif-positif (SO), positif-negatif (ST), negatif-positif (WO), atau negatif-negatif (WT).

Setelah mengetahui letak posisi organisasi tersebut, barulah seorang perencana mampu menyusun langkah strategis yang ingin dikehendaki guna mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil penyajian data di organisasi publik tepatnya pada Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu, penilaian dan pembobotan terhadap internal dan eksternal faktor dapat dilihat pada tabel penilaian EFAS IFAS Dinas Koperasi, Usaha Mikro, dan Perdagangan Kota Batu berikut ini :

**Tabel 5.4 Penilaian IFAS dan EFAS UMKM Kota Batu**

Faktor-faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot X Rating
<b>Kekuatan :</b>			
1. Adanya dukungan dari pemerintah baik dari pusat maupun pemerintah daerah berupa kebijakan dan program dalam pemberdayaan UMKM	0,2	4	0,8
2. Adanya gedung PLUT sebagai fasilitas layanan pelaku umkm di kota batu menjadi sangat membantu pengembangan dan pemberdayaan UMKM	0,4	3	1,2
3. Adanya pameran UMKM yang rutin dilakukan sebagai media promosi pemerintah baik skala regional maupun nasional sangat membantu dalam pengembangan Usaha Mikro	0,2	3	0,6
4. Adanya kerjasama pemerintah daerah dengan swasta menjadi kekuatan tersendiri dalam pengembangan dan pemberdayaan UMKM di Kota Batu	0,1	3	0,3



5. Stabilitas produksi UMKM di level regional dan internasional menjadi kekuatan tersendiri dalam pengembangan dan pemberdayaan UMKM di Kota Batu	0,1	3	0,3
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,2</b>
<b>Kelemahan:</b>			
1. Anggaran untuk program pemberdayaan UMKM terbatas	0,15	3	0,45
2. Pelaku UMKM memiliki keterbatasan dalam modal usaha	0,2	3	0,6
3. Komitmen pelaku UMKM dalam berwirausaha masih belum stabil	0,2	3	0,6
4. Kualitas produk lokal kalah bersaing dengan produk luar yang masuk	0,15	2	0,3
5. Manajemen dan produksi UMKM Kota Batu masih bersifat tradisional	0,3	3	0,9
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,85</b>

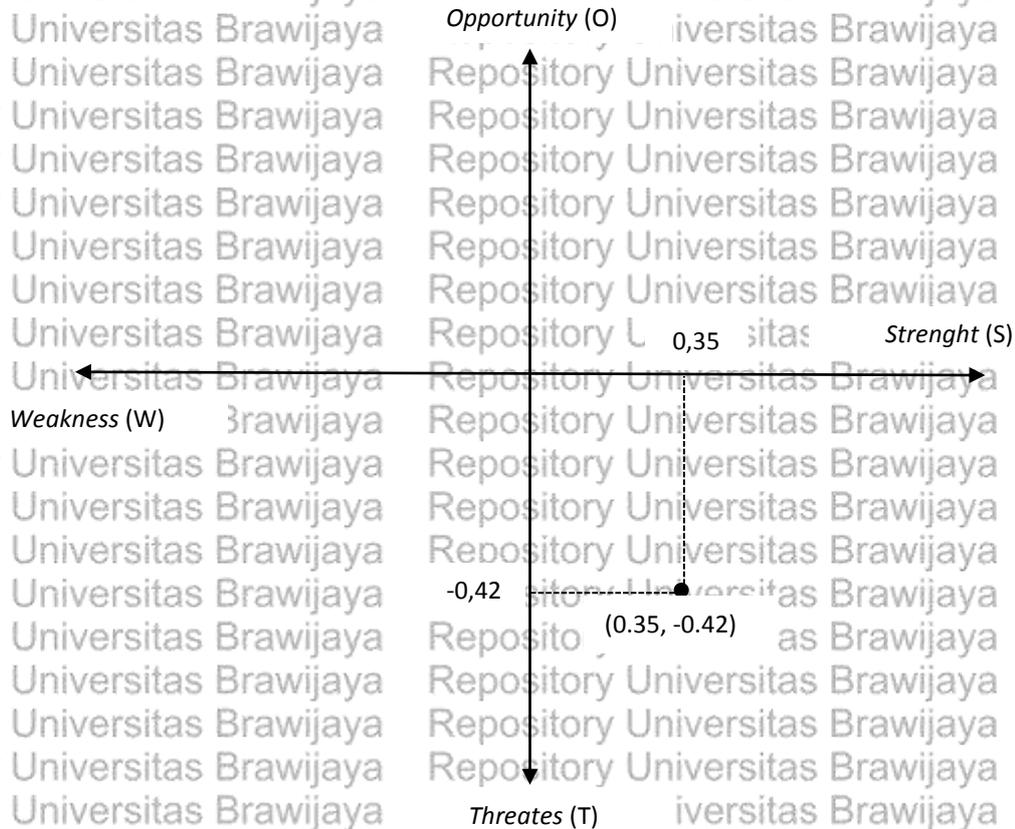
Selisih Total Kekuatan – Total Kelemahan = S – W = X ( $3,2 - 2,85 = 0,35$ )

Faktor-faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot X Rating
<b>Peluang :</b>			
1. Jumlah wisatawan yang berkunjung ke Kota Batu meningkat setiap tahunnya memberikan kemudahan akses pasar bagi pelaku UMKM	0,4	3	1,2
2. Kemauan atau motivasi masyarakat Batu untuk berwirausaha cukup tinggi	0,04	3	0,12
3. Ketersediaan bahan baku produksi UMKM di Kota Batu mudah di dapat	0,01	3	0,3
4. Pemberdayaan UMKM menjadi prioritas utama pembangunan Kepala Daerah yang baru	0,03	2	0,06

5. Sektor perdagangan melalui UMKM menjadi sektor unggulan di Kota Batu selain pertanian dan pariwisata	0,16	2	0,32
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,54</b>
<b>Ancaman:</b>			
1. Persaingan pasar yang semakin bebas menjadi ancaman pelaku UMKM di Kota Batu	0,3	3	0,9
2. Masyarakat Kota Batu sebagai <i>customer</i> belum begitu percaya dengan kualitas produk lokal	0,2	3	0,6
3. Pelaku usaha belum mau beradaptasi dengan kemajuan teknologi saat ini	0,16	3	0,48
4. Kurang koordinasinya antar lembaga atau dinas yang memiliki binaan UMKM dengan Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu menjadikan hambatan dalam memberikan bantuan modal serta pembukaan akses pasar	0,3	3	0,9
5. Rata-rata lama sekolah masyarakat Kota Batu hanya sampai tahap SD.	0,04	2	0,08
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,96</b>

Selisih Total Peluang – Total Ancaman =  $P - O = X$  ( $2,54 - 2,96 = -0,42$ )

Berdasarkan penggalan data secara kuantitatif dengan melakukan pendekatan korespondensi diperoleh hasil bahwa faktor internal Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu lebih condong kepada faktor pembentuk *strenght* (kekuatan) dengan hasil 0,35. Sedangkan untuk faktor eksternal, faktor pembentuk paling dominan adalah *threats* (ancaman) dengan total nilai -0,42. Adapun kuadran yang sesuai dengan kondisi tersebut adalah kuadran II (positif, negatif).



**Gambar 5.21 Kuadran SWOT UMKM Kota Batu**

Pearce dan Robinson (2013) menjelaskan bahwa posisi kuadran II (positif, negatif) menandakan sebuah organisasi yang kuat namun menemui beberapa hambatan didepannya. Rekomendasi untuk strategi yang dilakukan dalam kondisi kuadran II adalah diversifikasi strategi yang artinya organisasi dalam kondisi baik dan kuat namun harus mencari solusi dari hambatan yang diramalkan akan menyulitkan organisasi. Hambatan/ tantangan tersebut diperkirakan akan mempengaruhi jalannya roda organisasi yang menjadi lebih sulit apabila hanya bertumbuh pada strategi sebelumnya. Oleh sebab itu, organisasi tersebut disarankan segera mencari alternatif strategi taktis kedepannya. Untuk mencari alternatif strategi yang dimaksud, diperlukan adanya analisis terhadap alternatif-alternatif strategi yang diinginkan. Cara yang bisa dilakukan adalah dengan





**Tabel 5.5 Matrik EFAS IFAS UMKM Kota Batu**

<b>EFAS</b>	<b>PELUANG :</b>	<b>ANCAMAN :</b>
<b>IFAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jumlah wisatawan yang berkunjung ke Kota Batu meningkat setiap tahun</li> <li>2. Kemauan atau motivasi masyarakat Batu untuk berwirausaha</li> <li>3. Ketersediaan bahan baku yang mudah didapat</li> <li>4. Pemberdayaan UMKM menjadi prioritas utama pembangunan Kepala Daerah yang baru</li> <li>5. Sektor perdagangan melalui UMKM menjadi sektor unggulan di Kota Batu selain pertanian dan Pariwisata</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Persaingan pasar yang semakin bebas</li> <li>2. Masyarakat kota batu sebagai customer belum percaya dengan produk lokal</li> <li>3. Pelaku usaha yang belum mau beradaptasi dengan kemajuan teknologi</li> <li>4. Kurang koordinasinya antar lembaga atau dinas di pemerintahan Kota Batu dengan dinas koperasi usaha mikro dan perdagangan dalam mengintegrasikan UMKM binaan masing-masing</li> <li>5. ttingkat pendidikan masyarakat kota batu yang masih rendah</li> </ol>



<p>sehingga tidak optimalnya capaian program</p> <p>2. Keterbatasan modal usaha pelaku UMKM</p> <p>3. Komitmen pelaku UMKM yang masih belum stabil</p> <p>4. Kualitas produk lokal kalah bersaing dengan produk luar yang masuk</p> <p>5. Manajemen dan produksi UMKM Kota Batu masih bersifat tradisional</p>	<p>2. Mewujudkan UMKM yang mandiri dalam membuka akses modal</p> <p>3. Mewujudkan pelaku UMKM yang mampu memanfaatkan teknologi informasi</p> <p>4. Pemanfaatan peran pemerintah daerah dalam meningkatkan sektor perdagangan</p>	<p>3. Meningkatkan kualitas pendidikan masyarakat Kota Batu</p> <p>4. Meningkatkan angka kesempatan kerja masyarakat melalui peningkatan kesempatan berwirausaha</p>
--	---	--

Sumber : Olahan Peneliti, 2018

Sesudah melakukan penilaian terhadap IFAS dan EFAS diatas, maka strategi taktis yang bisa dilakukan oleh pemerintah daerah Kota Batu adalah sebagai berikut :

**Tabel 5.6 Matriks Tujuan dan Sasaran Strategi berdasarkan Penilaian EFAS IFAS UMKM Kota Batu**

Tujuan	Sasaran	Strategi	Kebijakan	
Mewujudkan Kota Batu sebagai Kota sentra industri dan UMKM	Meningkatnya akses pasar dan penjualan produk lokal	Optimalisasi peraturan daerah tentang perlindungan produk lokal	Pembuatan perda dan perwali tentang perlindungan produk lokal	
			Pemanfaatan kajian ilmiah dalam pembuatan peraturan daerah	
			Fasilitasi pemasaran secara <i>online</i> dan <i>offline</i>	
	Meningkatkan jangkauan pasar lokal maupun regional	Meningkatkan akses pasar dan penjualan produk lokal	Meningkatkan jangkauan pasar lokal maupun regional	Peningkatan intensitas pameran UMKM bertaraf internasional
				Peningkatan volume produksi UMKM
				Peningkatan kualitas produksi UMKM
Meningkatnya kualitas dan kreatifitas pelaku UMKM	Meningkatnya kualitas dan kreatifitas pelaku UMKM	Optimalisasi sarana dan prasarana pemberdayaan UMKM	Pemanfaatan gedung PLUT sebagai fasilitas pelayanan UMKM	
			Peningkatan kualitas kelembagaan koperasi	

Tujuan	Sasaran	Strategi	Kebijakan
			Pembinaan koperasi dan usaha mikro secara berkesinambungan
		Meningkatkan pemanfaatan teknologi dan informasi dalam menghasilkan produk UMKM	Pelatihan terhadap manajemen usaha berbasis teknologi
			Pelatihan terhadap pelaku usaha baru
			Menjalin kerjasama dengan <i>private sector</i> dan akademisi
	Meningkatnya pelayanan terhadap pelaku UMKM	Meningkatkan kualitas dan kuantitas SDM aparatur	Program peningkatan kapasitas dan kualitas sumber daya aparatur
			Peningkatan data dan sistem informasi tentang UMKM

Sumber : Olahan Peneliti, 2018



## 5.2.2. Pelaksanaan Pemberdayaan UMKM di Kota Batu dilihat dari Perspektif *Quadruple Helix*

### 5.2.2.1. Proses Pemberdayaan UMKM di Kota Batu

Khamarullah, 2014 menyebutkan bahwa, tahapan dalam pembangunan UMKM harus meliputi aspek-aspek berikut: Peningkatan akses kepada asset produktif, terutama modal, Pelatihan mengenai pengetahuan dan ketrampilan, kelembagaan ekonomi, dan kemitraan usaha. Berdasarkan hasil penelitian menunjukan bahwa Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan sudah meningkatkan asset produktif terutama modal untuk usaha, namun segi teknologi dan manajemen lainnya belum terlalu di optimalkan. Pemanfaatan teknologi terutama dalam hal pasar sangatlah diperlukan guna melindungi pasar dari rantai distribusi produk hingga sampai ke konsumen. Hal tersebut karena dengan adanya pemanfaatan teknologi modern baik dari segi produksi maupun pemasarannya akan lebih mempermudah melindungi pelaku usaha dari ancaman produk lain.

Pemerintah seharusnya menyediakan payung hukum yang jelas terkait *e-commerce* atau pemasaran berbasis elektronik sebab *e-commerce* sangat membantu namun belum sepenuhnya dapat diterapkan. *E-commerce* akan memudahkan transaksi perdagangan namun juga memiliki resiko yang cukup tinggi. Sebab dengan adanya transaksi secara *online* sangat memungkinkan terjadinya penipuan sehingga akan berdampak buruk bagi pelaku usahanya.

Selain memperkuat payung hukum *e-commerce* pemerintah daerah juga perlu memberikan pelatihan kepada pelaku usaha terkait penerapannya. Sebab mengurangi resiko *online* yang bisa terjadi. Dilihat dari berbagai macam aspek yang dihadapi masyarakat, pemerintah, dan aktor lainnya memiliki semangat yang cukup tinggi untuk berwirausaha artinya hal ini berdampak bagus apabila ingin



diterapkan sistem pemasaran berbasis *online*. Firmansyah, 2014:16 menyatakan betapa pentingnya strategi pemasaran dengan memanfaatkan teknologi sebab Meningkatkan akses usaha kecil kepada pasar, dengan cara menciptakan pola hubungan sub-kontrak beserta promosinya. Pola hubungan sub-kontrak akan menghubungkan usaha-usaha industri secara vertikal. Proses hubungan usaha-usaha industri secara vertikal bermanfaat bagi usaha kecil memperoleh jaminan pasar dan keberlanjutan produksi. Sub kontrak yang dimaksud adalah dengan memutus panjangnya rantai distribusi pasar hingga barang tersebut bisa sampai secara aman dan cepat langsung kepada konsumen. Hal tersebut tentunya akan memotong harga yang cenderung meningkat ketika pola industri vertikal terjadi. Tidak adanya toko atau *seller* yang lebih besar untuk menjual produk yang langsung dihasilkan oleh pelaku UMKM. Selain itu proteksi pasar juga harus dilakukan.

Setelah proteksi pasar dan pemanfaatan teknologi, langkah selanjutnya yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah Kota Batu adalah dengan meningkatkan kualitas sumberdaya manusia terutama pelaku UMKM nya. Dewantoro, 2001:157 mengungkapkan UMKM dapat menjadi komoditas ekonomi rakyat dalam sebuah perekonomian nasional dan dapat sebagai solusi untuk keluar dari krisis ekonomi.

Oleh karena itu, pemberdayaan UMKM menjadi sesuatu yang sangat mendesak oleh karenanya industri berskala rumahan ini harus lah rakyat yang mengelola.

Sebab masyarakat lokal akan mampu mengatasi krisis ekonomi yang dihadapi oleh karena krisis ekonomi nasional. Salah satu cara yang dilakukan adalah peningkatan kualitas koperasi aktif. Setiap tahunnya banyak koperasi yang tumbuh ini menandakan bahwa minat masyarakat untuk berwirausaha cukup tinggi. Namun hal tersebut linier juga dengan bertambahnya koperasi yang tidak



aktif, tentunya solusinya adalah meningkatkan kualitas koperasi yang sudah aktif.

Tahapan-tahapan proses pemberdayaan di Kota Batu akan di jelaskan lebih rinci pada gambar berikut ini:



**Gambar 5.22 Proses Pemberdayaan UMKM di Kota Batu**

Sumber : Olahan Peneliti, 2018

Di Indonesia, pembangunan ekonomi usaha kecil lokal diwujudkan dengan adanya pemberdayaan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) yang diatur dalam undang-undang nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, Dan Menengah (UMKM). Menurut Anoraga, Sudantoko (2002:146) pemberdayaan merupakan wujud adanya pentahapan upaya untuk mengubah masyarakat yang kurang atau belum berdaya menuju keberdayaan.



Berdasarkan penjelasan beberapa konsep di atas, pemerintah daerah Kota Batu dalam rangka mewujudkan pembangunan ekonomi lokal melalui UMKM adalah dengan melakukan pemberdayaan UMKM. Pemberdayaan UMKM di Kota Batu bertujuan untuk menciptakan kemandirian masyarakat. Oleh karena itu terdapat beberapa proses pemberdayaan UMKM yang dilakukan. Adapun proses pemberdayaan adalah: (a) Membuka akses modal, (b) Meningkatkan kualitas SDM melalui pelatihan, (c) Kemitraan, (d) dan penguatan pasar. Akses modal dilakukan dengan cara pengarahan mengakses modal dan memberi akses modal ke perbankan dan non perbankan. Pemberian pelatihan dilakukan dengan memberi pelatihan teknik produksi hingga manajemen keuangan, selain itu produk yang dihasilkan juga harus diuji produk di pasar. Pemerintah juga terbantu dengan adanya PLUT sebab pelaku UMKM lebih aktif dan terpacu melakukan segala macam aktifitas di PLUT ini artinya penguatan dari segi sarana dan prasarana juga penting dilakukan. Kemitraan dilakukan dengan menjalin hubungan dengan stakeholder lain dan pemasaran dilakukan dengan cara menciptakan kegiatan pameran produk hasil UMKM utamanya adalah merangsang pelaku usaha untuk menjualnya secara *online*.

### 5.2.2.2. Peran Aktor *Quadruplehelix* dalam Pemberdayaan UMKM di

#### Kota Batu

Dalam mengidentifikasi fungsi dan keterlibatan diantara aktor *quadruple helix* yang terlibat dalam implementasi pemberdayaan UMKM di Kota Batu, peneliti menilai bahwa dari keempat aktor tersebut (Pemerintah, Daerah, Akademisi, Swasta, dan Masyarakat) (Mulyana, 2014:8). Adapun kolaborasi tersebut memiliki sudut pandang yang saling berhubungan dalam proses pemberdayaan UMKM di Kota Batu. Poin yang paling utama dari keterlibatan empat aktor tersebut adalahnya meningkatnya volume produksi dan memperluas jaringan pasar. Sedangkan manfaat adanya keterlibatan Pemerintah (*government*) sebagai bagian dari *Quadruple Helix* merupakan suatu bidang yang dapat menggerakkan masyarakat untuk meningkatkan kreativitas, ide-ide dan keterampilan (Mulyana, 2014:8). Faktor penggerak yang tersbut bisa diwujudkan dengan dikeluarkannya kebijakan publik yang diimplementasikan program serta kegiatan. Selaku perencana sekaligus dan implementator pemerintah memiliki peran kunci yang harus dimaksimalkan. Dengan memaksimalkan keuangan daerah Kota Batu yang diwujudkan kegiatan haruslah benar benar memiliki makna dan tercapainya tujuan yang dicita citakan.

Khamarullah (2014) menyebutkan bahwa, strategi pembangunan UMKM harus meliputi aspek-aspek berikut ini : Peningkatan akses kepada asset produktif, terutama modal, di samping teknologi, manajemen, dan segi lainnya. Pelatihan mengenai pengetahuan dan ketrampilan yang diperlukan untuk berusaha, serta Kelembagaan ekonomi dalam arti luas adalah pasar. Sedangkan (Firmansyah, 2014) menyatakan beberapa strategi pemberdayaan Industri Kecil dan menengah antara lain: strategi peningkatan kemampuan finansial, yang dilakukan dengan

pemberian modal sementara untuk menguatkan finansial bagi pengembangan usaha kecil, serta pengembangan pemasaran. Terdapat 2 cara dalam strategi pengembangan pemasaran yaitu meningkatnya akses usaha kepada pasar, serta memproteksi pasar.

Berdasarkan hasil penelitian di Kota Batu, peneliti menyimpulkan bahwa diantara pendapat para ahli mengenai strategi yang implementatif dalam memberdayakan UMKM, masing-masing aktor memiliki 3 (tiga) sudut pandang berbeda. ketiga sudut pandang tersebut diantaranya adalah peningkatan kualitas SDM (pelaku usaha), peningkatan kualitas produksi, dan penguatan kelembagaan. Masing-masing sudut pandang tersebut memiliki indikator, seperti yang akan disajikan dalam gambar indikator sudut pandang aktor *quadruple helix* berikut ini:

Peningkatan kualitas SDM pelaku usaha

- Pemanfaatan teknologi
- Kemandirian dalam mendapatkan modal usaha
- Kreatif dalam menciptakan produk

Peningkatan volume dan kualitas produksi

- Membuka akses pasar seluas luasnya
- Diferensiasi produk

Penguatan kelembagaan UMKM

- Perlindungan aset produk lokal
- Pembukaan lapangan kerja seluas luasnya

**Gambar 5.23 Indikator Sudut Pandang Aktor Quadruple Helix**

Sumber : Olahan Peneliti, 2018



## A. Peran Pemerintah (Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan)

Tabel 5.7 Sudut Pandang Peran Pemerintah

No	Sudut Pandang Peran		
	Peningkatan Kualitas SDM Pelaku Usaha	Peningkatan Kualitas Produksi	Penguatan Kelembagaan UMKM
1.	<p>Memberikan pelatihan dan pembinaan bagi pelaku usaha baru. Teknis kegiatan yang dilakukan adalah membuka sentra-sentra bisnis baru di 3 Kecamatan: Bumiaji, Batu, dan Junrejo.</p>	<p>Memberikan pelatihan terhadap pembukaan akses pasar berbasis teknologi dan informasi. Produk UMKM yang dipasarkan oleh pemerintah ada yang berskala lokal maupun mancanegara. Cara mengkampanyekan produk lokal yang dilakukan oleh pemerintah daerah pun unik seperti Batik. Batik yang digunakan oleh PNS Kota Batu adalah batik buatan khas kampung batik Kota Batu menggunakan hasil produk lokal menjadi</p>	<p>Adanya wacana tentang PERDA dan PERWALI tentang perlindungan produk lokal di Kota Batu. Konsep PERDA dan PERWALI tersebut berupa penyediaan space (ruang khusus) untuk memamerkan produk lokal di hotel, tempat wisata, atau tempat-tempat keramaian lainnya di Kota Batu yang kepemilikannya adalah swasta.</p>



2	Meningkatkan volume produksi melalui penggunaan alat yang lebih modern (sosialisasi). Tujuannya adalah meningkatkan omzet dan keuntungan pelaku usaha tersebut sehingga usahanya bisa lebih naik kelas.	Menumbuhkan minat wirausaha di masyarakat pedesaan, agar semakin banyak desa yang memiliki BUMDES mandiri.
3	Menyediakan PLUT (Pusat Layanan Usaha Terpadu) yang berisi agenda pelatihan dan rutin diselenggarakan setiap minggu. Di PLUT juga pelaku UMKM bisa mendapatkan informasi terkait akses pasar	

## B. Peran Bisnis (Lembaga Perbankan dan BUMN)

Tabel 5.8 Sudut Pandang Peran Bisnis

No	Sudut Pandang Peran		
	Peningkatan Kualitas SDM Pelaku Usaha	Peningkatan Kualitas Produksi	Penguatan Kelembagaan UMKM
1.	Terdapat bantuan modal untuk berwirausaha berupa dana dan peralatan untuk menunjang kualitas produk yang dihasilkan.	Berperan aktif dalam pembukaan akses terhadap pasar dan memediasi pasar melalui <i>event</i> rutin.	
2.	Memberikan pinjaman modal dengan bunga yang ringan.	Menjalin kemitraan dengan perusahaan lain guna membuka akses pasar yang seluas luasnya. Dengan begitu produk yang dihasilkan pun akan semakin berkualitas.	
3.	Mendorong terciptanya pengusaha yang lebih kreatif dan inovatif melalui pemanfaatan IT.		

C. Peran Komunitas (LSM dan Pegiat Budaya)

Tabel 5.9 Sudut Pandang Peran Komunitas

Sudut Pandang Peran			
No	Peningkatan Kualitas SDM Pelaku Usaha	Peningkatan Kualitas Produksi	Penguatan Kelembagaan UMKM
1.	Memberikan informasi diferensiasi produk yang lebih memunculkan kearifan lokal namun tetap laku di pasaran.		Menjadi pengguna barang / jasa tetap produk-produk lokal yang dihasilkan guna menciptakan semakin banyak lembaga-lembaga UMKM yang tangguh
			Bertanggung jawab dalam melindungi aset-aset produk lokal dengan cara mendukung pelaku UMKM apabila terdapat kebijakan dari pemerintha yang lebih mementingkan sektor swasta
3			Menciptakan paguyuban/ perkumpulan pelaku usaha agar semakin banyak pelaku usaha yang berkembang dan terbukanya kesempatan kerja



**D. Peran Intelektual Akademisi**

**Tabel 5.10 Sudut Pandang Peran Akademisi**

No	Sudut Pandang Peran		
	Peningkatan Kualitas SDM Pelaku Usaha	Peningkatan Kualitas Produksi	Penguatan Kelembagaan UMKM
1.	Memiliki keterlibatan langsung terhadap pelaku UMKM yaitu pengembangan ilmu dan pengetahuan yang dimiliki untuk menciptakan inovasi produk baru. Inovasi yang diciptakan selain produk adalah bahan baku sebab bahan baku yang digunakan sebisa mungkin lebih ramah lingkungan dan tidak merusak lingkungan	Berperan aktif dalam mengadakan penelitian dan pengabdian dengan tema kewirausahaan, strategi pemasaran, serta memberikan pengajaran terhadap pengetahuan perekonomian global	

### 5.2.2.3. Pola Sinergi dan Interaksi antar Masing-Masing Aktor *Quadruple*

#### *Helix*

Dalam rangka memperoleh hasil yang lebih maksimal terhadap pemberdayaan UMKM di Kota Batu, maka dari itu diperlukan adanya pola sinergi dan interaksi dari masing-masing aktor *quadruple helix* yang lebih intensif. Hal paling utama yang bisa dilakukan oleh aktor yang terlibat adalah menumbuhkan komitmen yang kuat antar aktor untuk saling berkoordinasi secara *continue* dan berkelanjutan, dan mensinergikan unit-unit usaha masyarakat yang berskala mikro dan rumah tangga yang ada di Kota Batu. Komitmen yang dimaksud meliputi keterlibatan dari segi finansial maupun non finansial.

Untuk konteks finansial, pembiayaan yang bisa dilakukan tentunya melalui program pemberdayaan UMKM yang sudah berjalan hingga saat ini. Dapat dilakukan melalui pemanfaatan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) untuk aktor pemerintah, bantuan anggaran kerjasama antara pemerintah dan swasta, dana *Corporate Social Responsibility* untuk perusahaan swasta dan BUMN, alokasi dana riset untuk intelektual akademis, dan donor anggaran yang dilakukan oleh penggiat budaya. Selain keempat aktor tersebut yang memberikan komitmennya terhadap pola interaksi melalui finansial, pelaku usaha juga harus mampu mandiri menciptakan sumber-sumber pendapatan yang dikehendaki agar tidak terlalu mengandalkan aktor-aktor tersebut.

Sementara itu, untuk komitmen nonfinansial dapat dilakukan dengan implementasi birokrasi publik yang lebih efektif dan efisien, komitmen para ahli untuk menyalurkan ilmu dan pengetahuannya, serta paguyuban dan perkumpulan wirausahawan muda untuk memberi dukungan peluang usaha dan mentoring kepada pihak-pihak yang saling terkait dan berkepentingan.



Selain menumbuhkan komitmen, dukungan yang bisa dilakukan terhadap pelaku UMKM adalah membentuk sumberdaya manusia pelaku UMKM menjadi lebih berkualitas dan memiliki ilmu pengetahuan yang luas. Tentunya selain *skill* dalam berbisnis, pelaku usaha juga harus memiliki *skill* dalam pengembangan ilmu pengetahuan teknologi. Perlu adanya ruang yang bisa digunakan oleh pelaku UMKM untuk mengembangkan bakat keilmuannya. Media pertukaran yang bisa dimanfaatkan oleh *knowledge skill* tersebut dapat berupa penguasaan teknologi, pengalaman, preferensi lokasi pasar, serta informasi pendukung lainnya. Keberadaan aktor yang terlibat dalam pola interaksi dan kolaborasi tersebut harus dapat mensinergikan antara tujuan berkembangnya sentra-sentra UMKM di Kota Batu dengan sektor penggerak lainnya seperti pariwisata dan pertanian. Hal tersebut tentunya tidak akan mudah apabila pemerintah saja yang berperan. Kreatifitas di dalam lingkup masyarakat sejalan dengan kecenderungan kualitas SDM dari sisi pendidikan. Maka dari itu, peneliti akan membentuk skema interaksi antar-keempat aktor tersebut yang saling berkaitan. Skema tersebut bernama *quadruple helix* model sebagai mobilisator dalam proses pengembangan UMKM di Kota Batu.

Penambahan aktor *quadruple helix* yang secara teori perkembangan merupakan peningkatan dari *triple helix* (3 aktor) menjadi *quadruple helix* (4 aktor) adalah langkah strategis untuk mengurangi permasalahan kesenjangan ekonomi di suatu wilayah. Seperti kita ketahui bersama bahwa faktor yang menyebabkan kesenjangan ekonomi di suatu wilayah bermacam-macam. Dinamika sosial ekonomi tersebut dapat dipengaruhi oleh kemiskinan, pesatnya pertumbuhan penduduk yang tidak diimbangi dangi luasnya lapangan pekerjaan yang tersedia, dan rendahnya kualitas masyarakat mulai dari pendidikan, kualitas kesehatan,

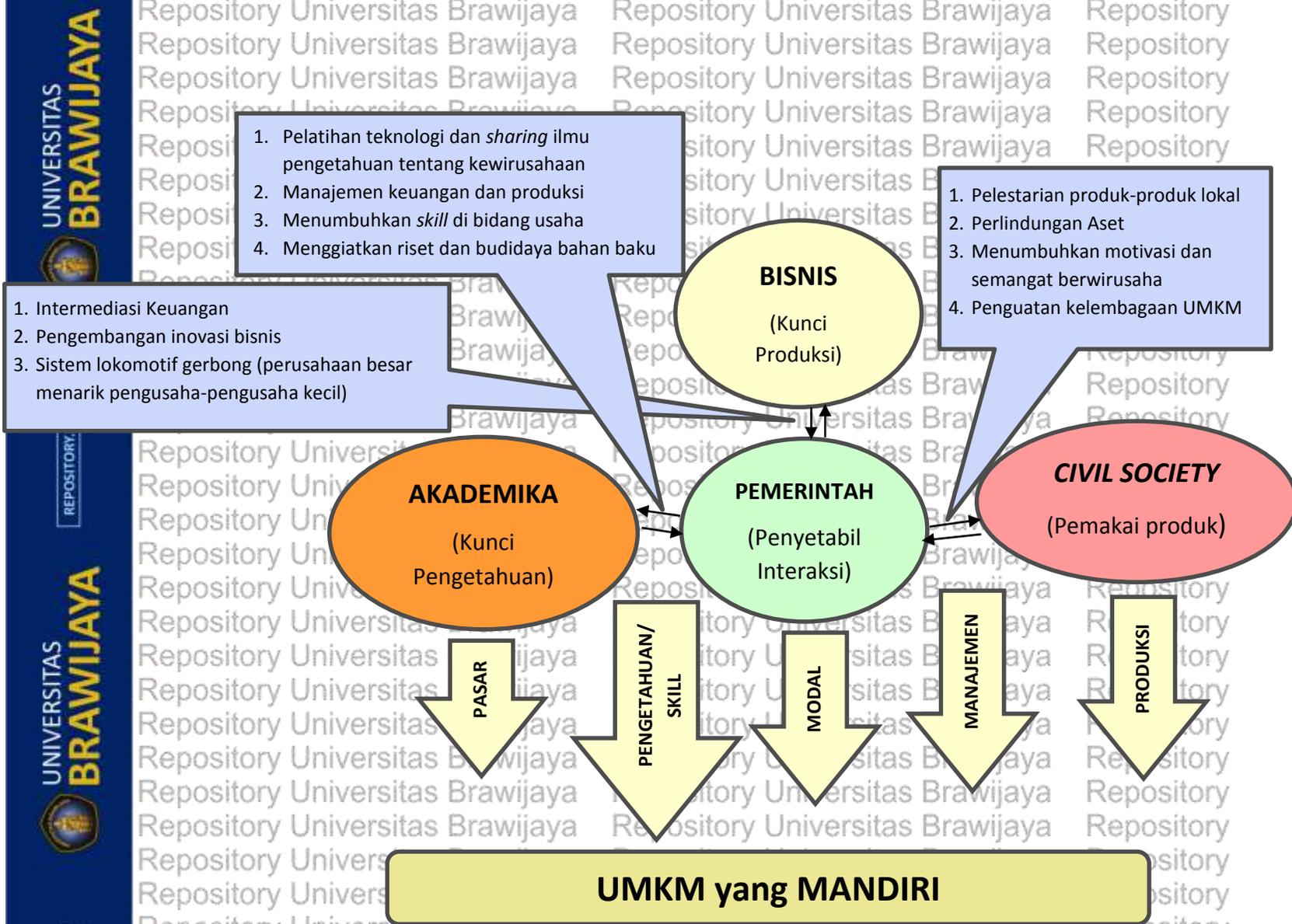


hingga daya beli masyarakat. Kota Batu dengan prinsip pembangunan menuju kota kreatif baik untuk diimplementasikan sebab masyarakat yang inovatif dan kreatif sangat erat dengan sebuah kemandirian secara finansial. Akil, (2014 :411) menyebutkan industri kreatif yang mengedepankan basis *Human Capital* adalah langkah awal dalam memberantas kesenjangan disuatu wilayah. Manusia merupakan objek sekaligus subjek pembangunan dalam arsitektur pembangunan ekonomi. Hal tersebut disebabkan manusia adalah investasi dasar yang dimiliki sebuah wilayah untuk terus maju dan lebih berkembang. Pada tahap memformulasikan sebuah strategi yang dipilih dibutuhkan kerangka model komunikasi yang kuat antar masyarakat. Kondisi tersebut penting untuk menciptakan *human capital* di sebuah daerah sebagai investasi penting industri kreatif.

Prinsip dasar *human capital* dalam pemberdayaan UMKM adalah *quadruple helix model*. Hal tersebut dijelaskan oleh Mulyana (2014) bahwa pendekatan *quadruple helix* menekankan pada kapabilitas inovasi serta daya saing daerah dalam konteks pemberdayaan industri kreatif. Industri kreatif yang mampu diberdayakan memberikan efek domino kepada penyelesaian ekonomi selanjutnya. Seperti yang sudah dijelaskan diawal bahwa kesenjangan ekonomi terdiri dari beberapa dinamika seperti pengangguran dan kemiskinan. Objek sekaligus faktor utama penyebab pengangguran dan kemiskinan di dalam masyarakat adalah manusianya sendiri. Dengan mempertimbangkan prinsip-prinsip dalam *human capital* pendekatan *quadruple helix* merupakan media pemberdayaan yang paling dominan pengaruhnya. Sebab *quadruple helix* mengedepankan pemberdayaan manusia untuk meminimalisir sebuah kesenjangan ekonomi daerah. Dapat disimpulkan bahwa pendekatan model







Gambar 5.24 Pola Sinergi Antar Masing-Masing Aktor *Quadruple Helix*

Berdasarkan data dilapangan yang telah diolah oleh peneliti, terdapat peran aktor *quadruple helix* yang paling dominan yaitu Pemerintah Daerah Kota Batu sebagai kota agro bisnis melahirkan banyak budaya yang masuk disertai dengan pola sosial dan masyarakatnya. Hal tersebut sedikit banyak akan berpengaruh pada interaksi bisnis pelaku usahanya. Berdasarkan temuan dilapangan Pemerintah Daerah Kota Batu sangat mendukung UMKM untuk lebih mandiri. Hal tersebut juga menjadi prioritas pembangunan pada Kepala Daerah yang baru. Dengan banyaknya aktor yang ikut dalam pembangunan di Kota Batu diharapkan pemerintah daerah sebagai penyetabil interaksi mampu memberikan peran dan fungsinya lebih aktif dan dominan agar semakin banyak UMKM di Kota Batu yang mandiri.

Berdasarkan pola interaksi pada gambar tersebut terlihat bahwa posisi dari pemerintah berada ditengah. Pemerintah daerah Kota Batu berperan sebagai penyetabil interaksi dan merupakan aktor sentral dalam konteks *quadruple helix*. Sementara itu sektor bisnis memegang peranan sebagai aktor yang bertanggung jawab dalam meningkatkan kualitas maupun kuantitas produksi pelaku UMKM. selain itu, keikutsertaan peran bisnis adalah sebagai lembaga yang dapat mengintermediasi keungan. Hal tersebut sangat penting untuk membantu permodalan pelaku usaha. Keikutsertaan peran bisnis akan berdampak pada produksi pada level UMKM yang lebih meningkat volumenya. Dan kerjasama yang terbentuk antara pemerintah dan bisnis adalah :

1. Intermediasi Keuangan
2. Pengembangan inovasi bisnis
3. Sistem lokomotif gerbong (perusahaan besar menarik pengusaha-pengusaha kecil)

Dominasi peran bisnis dalam pola interaksi *quadruple helix* sangat *vocal* seperti yang terjadi di Kota Batu. Kota Batu yang mengusung konsep industri pariwisata menuntut persaingan individu dalam roda perputaran ekonomi. Daya saing sangat dituntut untuk berkompetisi dalam kota industri. *Benchmark* produk pun akan menjadi senjata ampuh sektor bisnis untuk memonopoli pasar. Dilihat dari kondisi tersebut, pemerintah harus mampu membangun mitra dengan sektor bisnis sebagai mitra program-program pemberdayaan UMKM. Berkembangnya sektor-sektor swasta yang mayoritas tidak berpihak kepada masyarakat tidak dijadikan sebagai *gap* oleh pemerintah daerah. Posisi tersebut seharusnya menjadikan pemerintah lebih proaktif dalam menjalin kerjasama guna menghasilkan manfaat yang lebih menguntungkan rakyat. Semakin banyaknya daerah oleh persaingan industri berdampak pada investasi daerah yang semakin meningkat (Dewi, 2009:7). Kekuatan hubungan peran bisnis dalam industri kreatif bermanfaat bagi masyarakat karena didalamnya terkandung perkembangan investasi daerah. Dengan investasi yang semakin meningkat di Kota Batu akan menjamin kesempatan kerja atau bahkan meningkatkan pendapatan daerah masyarakat.

Sementara itu mengenai indikator kemandirian UMKM adalah UMKM harus memiliki kemampuan-kemampuan tertentu beserta dukungan atas ketersediaan teknologi beserta ketersediaan informasi dan input-input lainnya sehingga UMKM bisa mandiri. Kemampuan tersebut dibedakan menjadi tiga, yaitu kemampuan yang dilihat dari karakteristik wirausaha, kemampuan modal usaha, dan kemampuan pada strategi pemasaran. Adapaun indikasi dari kemampuan karakteristik wirausaha adalah adanya keinginan untuk berprestasi, memiliki



tanggung jawab pribadi, kemampuan dalam berorganisasi dan manajemen, kemampuan untuk berinovasi, kemampuan untuk berhubungan akrab dengan sesama manusia, kemampuan menciptakan kesempatan kerja, bisa menyesuaikan diri dengan perkembangan pasar, dan memiliki keahlian pada bidangnya. Indikasi kemandirian UMKM yang dilihat dari kemampuan modal usaha adalah ketersediaan modal usaha, mampu memenuhi syarat untuk modal usaha, mampu mengatasi permasalahan permodalan, dan mampu menyerap permodalan dari pihak luar. Dan indikasi kemandirian UMKM yang dilihat dari kemampuan strategi pemasaran adalah mampu menentukan harga pasar, mampu mempromosikan produk, dan mampu menciptakan produk yang berkualitas. Ketiga indikator kemandirian tersebut mampu tercipta apabila koordinasi antara Pemerintah Daerah dengan aktor bisnis mampu berjalan dengan baik. Sebab seperti yang sudah dijelaskan di awal bahwa keikutsertaan peran bisnis mampu menjawab permasalahan-permasalahan yang dialami pelaku usaha berskala rumahan yang kaitannya dengan ketiga indikator tersebut.

Aktor lain yang apabila saling berinteraksi melalui kerjasama dengan pemerintah adalah akademika. Kota Batu yang berdekatan dengan Kota Malang memiliki 2 universitas unggulan yang selalu menjalin kerjasama dengan pemerintah daerah terkait pemberdayaan UMKM. Kedua universitas tersebut adalah Universitas Brawijaya dan Universitas Muhammadiyah Malang. Meskipun terdapat beberapa universitas lainnya yang saling berkerjasama. Menurut Mulyana (2014) Peran perguruan tinggi (*intellectual*) perlu diakui sebagai komponen

transfer kreativitas dan teknologi. *Intellectual academic* mampu meningkatkan kapabilitas inovasi. Universitas memiliki peran penting dalam inovasi setara dengan industri dan pemerintah dalam masyarakat. Transefer ilmu dan teknologi tersebut sangat bermanfaat bagi pelaku usaha yang masih menggunakan cara-cara tradisional berbindah menjadi lebih mudah dan cepat dengan memanfaatkan teknologi. Selain itu, dengan bekal riset dan ilmu pengetahuan yang didapat akademika akan lebih mudah menyalurkan inovasi keilmuan yang dimiliki untuk diterapkan pada lingkungan sekitar guna memenuhi syarat tri dharma perguruan tinggi yaitu penelitian, pengabdian, dan pengajaran. Untuk konteks pemberdayaan UMKM di Kota Batu, intelektual akademika yang pernah menerapkan keilmuan untuk penelitian dan pengabdian terdiri dari sudut lintas intelektual. Dengan skripsi, tesis atau disertasi, unsur intelektual ini menyubangkan ilmu pengetahuannya untuk peningkatan kapasitas masyarakat pelaku usaha khususnya dibidang manajemen produksi dan keuangan. Sementara itu, secara khusus konteks kerjasama antara pemerintah dengan akademika dalam konteks pemberdayaan UMKM memiliki manfaat sebagai berikut :

1. Pelatihan teknologi dan *sharing* ilmu pengetahuan tentang kewirusahaan
2. Manajemen keuangan dan produksi
3. Menumbuhkan *skill* di bidang usaha
4. Menggiatkan riset dan budidaya bahan baku

Pola koordinasai dan interaksi *quadruple helix* yang selanjutnya antara pemerintah dengan *civil society*. Dalam konteks *quadruple helix*, *civil society* yang dimaksudkan disini memiliki 2 (dua) kategori yaitu pengguna barang dan jasa dan komunitas pelaku usaha (Mulyana, 2014). *Civil society* di Kota Batu ada yang berbadan hukum dan ada pula yang tidak berbadan hukum. Mulyana (2014)

menjelaskan bahwa aktor *civil society* mempunyai pengaruh yang besar terhadap pengembangan industri kerajinan. Sebab aktor tersebut akan menjadi penggerak komunikasi produk dalam membudayakan pemakaian produk lokal UMKM yang dihasilkan oleh pelaku usaha lokal. Selain itu, aktor tersebut merupakan konsumen potensial untuk meumbuhkan rasa kebanggaan terhadap produk-produk dalam negeri. Berdasarkan hasil analisis dilapangan kerjasama antar pemerintah dan *civil society* akan menghasilkan manfaat pada pemberdayaan pelaku usaha, diantaranya :

1. Pelestarian produk-produk lokal
2. Perlindungan Aset
3. Menumbuhkan motivasi dan semangat berwirusaha
4. Penguatan kelembagaan UMKM

*Quadruple helix model* merupakan kerangka kerja teori pertama yang mengintegrasikan investasi publik non pemerintah yang memiliki relevansi dan pentingnya kelengkapan antara perbedaan ekonomi. Investasi yang mahal dan kebijakan untuk mencapai keseimbangan pertumbuhan ekonomi bersama (Mulyana, 2014)). *Intellectuals, government, business dan civil socieity* adalah perubahan inovasi yang dilakukan warga guna meningkatkan kreatifas serta mendukung keberhasilan Negara/ daerah untuk mengkampanyekan kegiatan bangga produk lokal. Pemerintah dengan didampingi oleh akademisi memiliki peran penting dalam transfer pengetahuan, teknologi dan inovasi serta pendampingan untuk pengembangan industri kreatif (Dewi, 2009).

Akil (2014: 413) mengkategorikan dalam pola komunikasi *quadruple helix* memiliki 5 (lima) pilar yang menjulang tujuan utama pemberdayaan industri kreatif. Kelima pilar tersebut terdiri dari : industri, teknologi, sumberdaya, institusi, dan



intermediasi keuangan. Adapun kelima pilar tersebut merupakan pengejawantahan dari apa yang terjadi saat ini di Kota Batu. Pelaku usaha di Kota Wisata ini memiliki permasalahan yang menjadi pilar fundamental mandiri pelaku usaha. Permasalahan tersebut adalah sisi modal, pasar, ilmu pengetahuan, manajemen, dan produksi. Dengan adanya kerjasama pemerintah dengan aktor *quadruple helix* dapat meminimalisir munculnya permasalahan yang akan dihadapi dalam 5 pilar tersebut.

Indikator kemandirian menurut Suprihadi (2007) dalam Irawan dan Putra (2007) terdiri dari faktor internal dan eksternal organisasi. Setidaknya terdapat 3 (tiga) sub faktor aspek yaitu aspek pemasaran, aspek permodalan dan produksi. Ketiga aspek tersebut merupakan indikator yang akan mensimbolkan UMKM tersebut bisa dikategorikan mandiri atau tidak. Sedangkan berdasarkan hasil analisis yang disertai dengan kajian mendalam, pisau analisis *quadruple helix* akan menghasilkan aspek faktor yang lebih variatif. Aspek tersebut terjadi pada Kota Wisata Batu, dimana untuk menjadi UMKM mandiri memiliki 5 pilar yaitu pasar, pengetahuan/skill, modal, manajemen, dan produksi. Kelima pilar tersebut apabila diterapkan konsep *quadruple helix* di Kota Batu akan menghasilkan UMKM yang mandiri.



## BAB VI

### PENUTUP

#### 1.1. Kesimpulan

Penelitian mengenai perencanaan strategi pemberdayaan UMKM di Kota Batu melalui pendekatan *quadruple helix* yang berlokasi di Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan berfokus pada aspek strategi perencanaan dan bagaimana peran aktor *quadruple* dalam implementasinya. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan 2 (dua) metode analisis data yaitu analisis SWOT kuantitatif dan analisis pola interaksi. Adapun alasan peneliti menggunakan dua analisis tersebut untuk mengupas masalah yang dihadapi dalam rumusan masalah penelitian. Pada rumusan masalah yang pertama yaitu mengenai strategi yang paling tepat dilakukan untuk pemberdayaan UMKM di Kota Batu, peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu analisis SWOT ditambah dengan skoring dan pembobotan. Hal tersebut dilakukan untuk memperkuat hasil penelitian guna menghasilkan alternatif strategi yang paling tepat tujuan dan sarannya. Sedangkan untuk mengetahui implementasi strategi tersebut dilakukan dengan kacamata *quadruple helix* peneliti menganalisisnya dengan analisis data pola interaksi antar aktor. Hal tersebut berkaitan dengan rumusan masalah penelitian yang kedua yaitu menemukan pola/ model

kerjasama dan interaksi aktor dalam implementasi strategi perencanaan. Dengan data akurat yang ditemukan melalui penggalian data *mix methode*, penelitian ini dapat memberikan manfaat baik secara akademis maupun praktis.

Penelitian dan analisis pada rumusan masalah yang pertama berfokus pada 3 (tiga) aspek organisasi publik dalam menyusun strategi perencanaan. Adapun ketiga aspek tersebut adalah identifikasi misi dan mandat organisasi, analisis lingkungan internal eksternal, dan merumuskan strategi dari hasil analisis data internal dan eksternal tersebut.

1. Hasil dari penelitian untuk fokus pertama yaitu identifikasi misi dan mandat organisasi disimpulkan bahwa Pemerintah Daerah Kota Batu memiliki tujuan yang sesuai dengan penelitian ini dilakukan yaitu menjadikan Kota Batu sebagai sentra UMKM bukan hanya Kota Wisata. Hal tersebut tercantum dalam visi dan misi Kepala Daerah yang sebelumnya dan janji kampanye kepala daerah terpilih periode selanjutnya.
2. Sedangkan untuk fokus kedua yaitu analisis lingkungan internal dan eksternal, peneliti menyimpulkan Kota Batu memiliki faktor pembentuk kekuatan, kelemahan, peluang, dan hambatan organisasi masing-masing 5 (lima) poin. Proses penggalian data tersebut dengan mengoptimalkan ketersediaan data yang ada.

Berdasarkan kondisi internal dan eksternal di organisasi perangkat daerah Kota Batu.

3. Peneliti menyimpulkan posisi UMKM Kota Batu berada pada Kondisi ST (*strenght, threat*). Kondisi tersebut artinya Pemerintah Daerah perlu mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki, namun melakukan aksi preventif supaya ancaman yang diramalkan tidak terjadi. Adapun strategi ST dalam mewujudkan Kota Batu sebagai Kota sentra UMKM memiliki 4 (empat) poin yaitu: Optimalisasi peraturan daerah tentang perlindungan pasar, Pemanfaatan teknologi dan informasi dalam berproduksi, Meningkatkan jangkauan pasar, meningkatkan kualitas SDM aparatur, dan Optimalisasi sarana dan prasarana pemberdayaan UMKM yang dimiliki. Sementara itu, untuk melihat bagaimana implementasi kebijakan publik berdasarkan strategi yang dipilih dengan melihat dari sisi *quadruple helix* menghasilkan beberapa poin berikut :

1. Manfaat penting dari adanya kerjasama antar aktor *quadruple helix* dalam pemberdayaan UMKM di Kota Batu dapat menangani masalah dasar dalam mewujudkan UMKM yang mandiri yaitu: peningkatan kualitas SDM pelaku usaha, peningkatan kualitas produksi, dan penguatan kelembagaan

2. Pola sinergi yang terbentuk menghasilkan peran masing-masing aktor yang tidak mungkin dilakukan aktor lainnya. Pemerintah berperan sebagai penyetabil interaksi, swasta berperan sebagai pengembangan produksi, intelektual akademis berperan sebagai peningkatan skill dan ilmu pengetahuan, dan *civil society* berperan sebagai pemakai produk dan penguat kelembagaan.

## 1.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dipaparkan, selanjutnya peneliti akan merekomendasikan saran yang dapat dilakukan oleh Dinas Koperasi dan Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu dalam menerapkan strategi pemberdayaan UMKM di Kota Batu melalui pendekatan *quadruple helix*. Rekomendasi saran tersebut terbagi kedalam 2 (dua) pokok penting yang didasarkan pada rumusan masalah penelitian yang diangkat. Adapun saran untuk strategi yang bisa dilakukan oleh Pemerintah Daerah Kota Batu diantaranya :

1. Pemerintah daerah Kota Batu dengan adanya kepala daerah yang baru perlu melindungi produk-produk lokal melalui optimalisasi Perda dan Perwali yang lebih berpihak pada pelaku usaha
2. Pelaku UMKM perlu banyak dilibatkan dalam ajang pameran produk lokal dalam acara pameran bertaraf internasional

3. Optimalisasi gedung PLUT untuk semakin meningkatkan wawasan pelaku usaha dan meningkatkan kualitas produk serta merekatkan sesama pelaku usaha di Kota Batu

4. Lebih memanfaatkan teknologi dan informasi yang lebih modern

5. Dinas Koperasi Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Batu khususnya

bidang UKM memperbaiki dan memperbaharui data pelaku UMKM.

Agar pemerintah dalam memberikan bantuan merata dan dapat memfokuskan perhatian kepada pembatik yang sangat memerlukan bantuan.

Sementara itu terkait dengan saran yang bisa diberikan peneliti

terkait dengan rumusan masalah yang kedua yaitu melibatkan aktor lain dalam pola komunikasi *quadruple helix* adalah sebagai berikut :

1. Mengoptimalkan peran dengan bisnis dalam hal mengelola produk lokal. Hal tersebut perlu dilakukan mengingat dengan adanya aktor

bisnis yang terlibat dapat mengangkat nilai investasi Kota Batu.

Namun yang terjadi saat ini Pemerintah Daerah cenderung berorientasi pada perusahaan berskala besar tidak pada pemberdayaan UMKM

2. Merumuskan program dan kegiatan yang ada di Dinas Koperasi

Usaha Mikro dan pemberdayaan Kota Batu dengan memperhatikan

aktor mana saja yang terlibat. Program dan Kegiatan tersebut

sebaiknya mengikutsertakan aktor *quadruple helix* didalamnya.





## DAFTAR PUSTAKA

Aji, Puncak Ary. 2017. *Batu Diminta Untuk Lakukan Restrukturisasi Usaha*. (online). <http://website.batukota.go.id/berita-2243-pelaku-umkm-kota-batu-diminta-untuk-lakukan-restrukturisasi-usaha>. Diakses pada 18 September 2017

Akil, Nasirah. 2014. *Strategi Pengembangan Ekonomi Kreatif Kabupaten Wajo*. Jurnal STIM LPI, Vol. 9 No. 2. Hal 412-414

Arsyad, Lincoln. 1999. *Pengantar Perencanaan dan Pembangunan Ekonomi Daerah*. BPFE. Yogyakarta

Badan Pusat Statistik Kota Batu. 2017. *Katalog Kota Batu dalam Angka Tahun 2016*. Batu: BPS.

Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Timur. 2017. *Katalog Pendidikan Kota dan Kabupaten dalam Angka Tahun 2016*. Batu: BPS.

Bank Indonesia (BI). 2010. *German Agency For Technical Cooperation, 2002*. Diakses (online). <http://www.bi.go.id/>.

\_\_\_\_\_. 2013. *Penelitian Pengembangan Komoditi/ Produk/ Jenis Usaha (KPJU) Unggulan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) Provinsi Kalimantan Selatan* (online). <http://www.bi.go.id/>

\_\_\_\_\_. 2014. *Kajian Ekonomi Regional Jawa Timur Tahun 2014*. Surabaya: Kantor Perwakilan Bank Indonesia Wilayah IV Divisi Asesmen Ekonomi dan Keuangan

BAPPEDA Jawa Timur. 2016. *Koperasi dan UMKM Jadi Modal Dahsyat* (online). <http://bappeda.jatimprov.go.id/>. Diakses pada 15 Mei 2017

\_\_\_\_\_. 2016. *Pertumbuhan Ekonomi Jatim 7,12 Persen* (online). <http://bappeda.jatimprov.go.id/>. Diakses pada 15 Mei 2017

\_\_\_\_\_. 2017. *Koperasi dan UMKM tetap jadi andalan* (online). <http://bappeda.jatimprov.go.id/2016/12/14/koperasi-dan-umkm-tetap-jadi-andalan-dari-gempuran-mea/> diakses Tanggal 29 April 2017

Bryson, John. M. 2016. *Perencanaan Strategis bagi Organisasi Sosial*. Yogyakarta. Pustaka Pelajar.

Darmadi, D., & Sukidin. (2009). *Administrasi Publik*. Yogyakarta: LaksBang PRESSindo

David, Fred. 2011. *Strategic Management Concept and Cases Thirteen Edition*, New Jersey: Prentice Hall, Inc

Departemen Koperasi (Depkop). 2017. *Statistik Kementerian Negara Koperasi dan UKM* (online). <http://depkop.go.id> diakses pada 5 September 2017

Dewantoro, Boedi. 2001. *Strategi Pemberdayaan Daerah Dalam Konteks Otonomi (Visi Sosial, Ekonomi dan Budaya Legislatif-Eksekutif DIY*. Yogyakarta. Philosophy Press.

Dewi, E. M. 2009. *Peran Perguruan Tinggi Dalam Triple Helix sebagai Upaya Pengembangan Industri Kreatif*, (Peran Pendidikan Kejuruan dalam Pengembangan Industri Kreatif) Jurnal ilmiah PTBB FT UNY

Efendi, Bachtiar. 2002. *Pembangunan Ekonomi Daerah Berkeadilan*, Kurnia Kalam Semesta. Yogyakarta.

Firmansyah, Roby. 2014. *Strategi Pemerintah Daerah Dalam Pemberdayaan, Kecil Dan Menengah Di Kabupaten Madiun (Studi Pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro Perindustrian, Perdagangan dan Pariwisata dan Sentra Industri Brem Desa Kaliabu Kecamatan Mejayan Kabupaten Madiun)*. Jurnal Administrai Publik, Vol. 2 No. 1. Hal. 154-160.

Hasibuan, Malayu. 2013. *"Manajemen Sumber Daya Manusia"*. Cetakan Ke tujuh belas. Jakarta: Bumi Aksara

Herdiansyah, Haris. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika.

Huraerah, Abu. 2008. *Pengorganisasian & Pengembangan Masyarakat (Model & Strategi Pembangunan Berbasis Kerakyatan)*. Bandung: Humaniora

Irawan, et.al. 2007. *Kewirausahaan UKM*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia. 2017 (online). <https://www.ekon.go.id/berita/view/bantu-ukm-eskpor-pemerintah.2391.html>. diakses pada 20 September 2017

Khamarullah, Akbar. *Strategi dan Dampak Pengembangan UMKM Berbasis Minapolitan (studi pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Banyuwangi)*. Jurnal Ilmiah Administrasi Publik, 2 (4) 591-596.

Malangpost. 2017 (online). <http://www.malang-post.com/berita/kota-batu/3500-umkm-kota-batu-mati>. diakses pada 18 September 2017





Mulyana, Sutapa. 2014. *Peningkatan Kapabilitas Inovasi, Keunggulan Bersaing dan Kinerja melalui Pendekatan Quadruple Helix (Studi pada Industri Kreatif Sektor Fashion)*. Jurnal Manajemen Teknologi, Vol. 13 No. 3.

Moleong, J. Lexy. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif : Edisi Revisi*. Jakarta: PT. Remaja Rosdakarya

Pasolong, Harbani. 2012. *Teori Administrasi Publik*. Yogyakarta: Alfabeta.

Pearce, John A. dan Robinson, Richard B. 2013. *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.

Permana, Irman Widya. 2013. *Pengaruh Kompetensi Kewirausahaan Terhadap Keberhasilan Usaha*. LP3S. Jakarta

Purwanti, Endang. 2014. *Pengaruh Karakteristik Wirausaha, Modal Usaha, Strategi Pemasaran terhadap Perkembangan UMKM di Desa Dayaan dan Kallondo Salatiga*. Jurnal Ilmiah, 5 (9) 21.

Rahmadanik, Dida. 2016. *Pelaksanaan Rencana Strategis Pemberdayaan Masyarakat Melalui Usaha Mikro Kecil dan Menengah dalam rangka Membangun Masyarakat yang Mandiri (Studi Pada Dinas Koperasi dan UKM Daerah Kota Blitar)*. TES 338.642.598.28 RAH p. FIA UB. Malang

Rangkuti, Fredy. 2008. *Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia

Rufaidah, Popy. 2013. *Branding Strategy Berbasis Ekonomi Kreatif : Triple Helix vs Quadruple Helix*. Masterplan Percepatan dan Perluasan Pembangunan Pembangunan Ekonomi Indonesia. PENPIRNAS MP3EI 2011-2025

Sandriana, Niskha. 2014. *Perencanaan Pengembangan Produk Unggulan Daerah Berbasis Klaster (Studi pada Sentra Industri Kecil dan Menengah di Kota Malang)*. TES 338.642 SAN p 2014 k.1. Malang

Salusu, J. 2008. *Pengambilan Keputusan Strategik: Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: Grasindo

Siagian, Sondang P. 2002. *Manajemen Strategik*. Jakarta, Bumi Aksara.

\_\_\_\_\_. 2010. *Administrasi Pembangunan (Konsep, Dimensi, dan Strateginya)*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

\_\_\_\_\_. 2012. *Administrasi Pembangunan (Konsep, Dimensi, dan Strateginya)*. Cetakan ke delapan. Jakarta. Gunung Agung.

Suhendra. 2006. *Peranan birokrasi dalam pemberdayaan masyarakat*. Bandung: Alfabeta.

Sulistiyani dan Rosidah, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Graha Ilmu.

Sumarsono, S., et al., 2006. *Pendidikan Kewarganegaraan*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Suparmoko, M. 2002. *Ekonomi Publik Untuk Keuangan & Pembangunan Daerah : Untuk Keuangan dan Pembangunan Daerah*. Yogyakarta: Andi Offset

Suryono, Agus. 2010. *Dimensi-Dimensi Prima Pembangunan*. Malang. UB Press

\_\_\_\_\_. 2004. *Pengantar Teori Pembangunan*. Malang. UM Press

Toha, M. (2008) *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*. Jakarta: Fajar Interpratama Offset.

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN).

Undang-undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, Dan Menengah (UMKM).

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah

UNDP. *United Nations Development Programme: Indonesia*. Diakses d 30 April 2017, dari <http://www.undp.or.id/mdg/index.asp>

Tambunan, Manggara. 2010. *Menggagas Perubahan Pendekatan Pembangunan (Menggerakkan Kekuatan Lokal dalam Globalisasi Ekonomi)*. Yogyakarta: GRAHA ILMU.

Theresia, Aprillia et.al. 2014. *Pembangunan Berbasis Masyarakat*. Bandung: Alfabeta

Tjokroamidjojo, Bintoro. 1995. *Pengantar Administrasi Pembangunan*. LP3S. Jakarta

\_\_\_\_\_. 1986. *Perencanaan Pembangunan*. Jakarta. Gunung Agung.

Todaro, Michael. 2004. *Pembangunan Ekonomi Di Dunia Ketiga*. Jakarta: Erlangga





Wati, Nila Kurnia. *Strategi Pengembangan Industri Pengolahan Apel Berbasis Ekonomi Lokal (studi pada Dinas Koperasi dan UKM, Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Batu)*. Jurnal Ilmiah Administrasi Publik, 2 (1) 102-108.

Wicaksono, A. 2014. *Inisiatif Masyarakat Dalam Pengembangan Wisata Budaya. Kasus Desa Miau Riau*. Jurnal Wisata. No. 4 Oktober 2014. Riau.

Widi, Kartiko Restu. 2010. *Asas Metodologi Penelitian (Sebuah Pengenalan dan Penuntun Langkah Demi Langkah Pelaksanaan Penelitian)*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Woyanti, Neni. 2008. *Analisis Sektor Potensial dan Pengembangan Wilayah Guna Mendorong Pembangunan di Kabupaten Rembang*. Jurnal Ekonomi dan Manajemen, 18 (2) 1-154.