

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. Manajemen Strategi

Manajemen strategi didefinisikan sebagai seni dan ilmu dalam memformulasi, mengimplementasi dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan. (David, Fred R, 2016). Lebih lanjut menurut David, manajemen strategi berfokus pada pengintegrasian manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan serta sistem informasi untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Manajemen Strategi menurut Pearce and Robinson, Jr (2013) didefinisikan sebagai suatu rangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Husein Umar (1999 : 86): Manajemen strategi sebagai suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antara fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya di masa datang.

Menurut Lawrence R. Jauch dan Wiliam F. Gluech (Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan, 1998) : Manajemen Strategis adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada *penyusunan* suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.

Menurut Wheelan dan Hunger (*Strategic Manajemen and Business Policy* Massachuset, 1995) : Manajemen strategis adalah suatu kesatuan rangkaian keputusan dan tindakan yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Tercakup di dalamnya mengenali dan menganalisa lingkungan, memformulasi strategi, mengimplementasikan strategi dan melakukan evaluasi berikut pengendalian.

Dalam penelitian Kraus & Kauranen (2009) bahwa kelahiran manajemen stratejik sebagai bidang akademik dapat ditelusuri antara lain (i) ke tahun 1960an (Furrer, Thomas, & Goussevskaian, 2007), (ii). Chandler, (1962) dengan karangan yang berjudul “Strategi dan Struktur”, (iii), Ansoff (1965) dengan karangannya “Strategi Perusahaan” adalah salah satu seminar publikasi pertama dibidang ini. Dalam dekade awal keberadaannya, manajemen strategis hampir semata-mata menyelidiki isu-isu strategis (Analoui & Karami, 2003).

Menurut Muhammad. S (2008), bahwa manajemen strategik dapat diartikan sebagai usaha manajerial menumbuh kembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan visi yang telah ditentukan. Pengertian ini juga

mengandung implikasi bahwa perusahaan berusaha mengurangi kelemahannya dan berusaha melakukan adaptasi dengan lingkungan bisnisnya.

Mengadopsi pendapat Muhammad S (2008) yang merangkum pendapat beberapa ahli manajemen strategik (Mintzberg dan Quinn 1991; Mintzberg, Ahlstrand, dan Lampel, 1998; O'Reilly III dan Pfeffer, 2000; Rowan, 1987; Wit dan Meyer, 2005) yaitu akademisi dan praktisi manajemen memiliki tekanan perhatian, bahkan keyakinan yang berbeda-beda terhadap empat komponen pokok Manajemen Strategik yang terdiri dari : Visi-Misi Perusahaan; Lingkungan Bisnis; Profil Perusahaan dan Strategi Bisnis. Masing-masing orientasi membentuk suatu aliran-aliran berpikir tertentu yang dominan dan terbuka kemungkinan ditemukan variasi yang sangat berbeda.

Keyakinan yang memunculkan aliran-aliran tersebut antara lain :

1. Keyakinan bahwa lingkungan bisnis (eksternal) adalah determinan terpenting dalam mencapai tujuan perusahaan, bila tidak dikelola dengan fokus oleh manajemen tentu muncul masalah – masalah operasional yang signifikan.
2. Keyakinan bahwa lingkungan internal merupakan determinan terpenting untuk keberhasilan perusahaan. Asumsinya dengan keunggulan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan tersebut akan dapat melakukan rekayasa pada lingkungan bisnisnya.
3. Keyakinan bahwa kemampuan sumber daya (SDM, alam, dana) yang melimpah, perusahaan memiliki kesempatan dan keleluasaan yang besar untuk mengendalikan lingkungan bisnisnya
4. Keyakinan bahwa ideologi, nilai, ajaran dan rancangan masa depan perusahaan merupakan faktor determinan yang paling utama dalam membangun kinerja perusahaan untuk mencapai tujuan. Keyakinan tersebut muncul ketika pemangku kepentingan telah memiliki keyakinan bahwa impian tersebut bisa terwujud, maka impian menjadi sumber inspirasi untuk melakukan segala sesuatu yang belum terpikirkan sebelumnya, bahkan visi kemudian menjadi sumber dari segala inspirasi. Sudah barang tentu visi tersebut menjadi pemandu langkah dan arah perkembangan perusahaan.

Dengan demikian dapat dirumuskan bahwa Manajemen Strategik adalah perencanaan berskala besar atau disebut Perencanaan Strategik, yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh atau disebut Visi, dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen Puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsip), agar dapat dimungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (Misi), dalam menghasilkan perencanaan operasional yaitu menghasilkan barang dan/atau jasa

serta pelayanan yang berkualitas dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (tujuan strategis) dan berbagai sasaran organisasi (tujuan operasional).

2.2. Proses Manajemen Strategi

Tahapan dalam Manajemen Strategi terdiri dari 3 (tiga) tahap sebagai berikut :

2.2.1. Formulasi Strategi

Formulasi strategi atau dengan kata lain perumusan strategi mencakup :

a. Pernyataan visi dan pengembangan misi perusahaan :

Pernyataan **visi** adalah suatu pernyataan sebagai langkah para pendiri dan atau pemilik perusahaan tentang apa yang ingin dicapai dimasa depan dengan ketersediaan sumber daya dan energi yang dimilikinya, sedangkan **misi** adalah pernyataan yang luas dan kekal mengenai niat suatu perusahaan yaitu mencakup falsafah para pengambil keputusan strategis perusahaan, citra yang ingin dicapai, konsep diri perusahaan, bidang produk atau jasa utama yang akan dipasarkan serta pelanggan utama yang ingin dilayani perusahaan (Pearce II & Robinson 2013)

b. Mengidentifikasi kesempatan dan ancaman eksternal perusahaan :

Identifikasinya mengacu pada sosial budaya, ekonomi, lingkungan dan demografi, politik, hukum dan pemerintahan serta trend persaingan yang sedang terjadi saat ini yang berpotensi merugikan atau menguntungkan perusahaan.

c. Menentukan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan :

Aktivitas manajemen, keuangan/akuntansi, pemasaran, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan serta sistem informasi manajemen dalam perusahaan.

d. Menciptakan tujuan tahunan dan tujuan jangka panjang :

Usaha yang ingin dicapai perusahaan dalam tahun berjalan dan kurun waktu lebih dari satu tahun yang tujuannya untuk memberikan arah, menciptakan sinergi untuk kesuksesan perusahaan, membuat skala prioritas, fokus untuk koordinasi dan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang lain serta membantu evaluasi. Tujuan ini dilakukan secara komprehensif seluruh sumber daya perusahaan secara terukur. Didalam pencapaian tujuan jangka panjang dirancang langkah-langkah yang ingin dicapai untuk mencapai tujuan tersebut yaitu Strategi.

Formulasi strategi mencakup penentuan bisnis baru yang akan dimasuki maupun bisnis baru yang akan dihindari, juga mengambil keputusan, apakah akan memperluas operasi atau mengambil langkah diversifikasi, apakah akan memasuki pasar internasional, apakah akan menggabungkan usaha atau membentuk *joint venture*, dan cara menghindari pengambil alihan paksa.

Formulasi strategi atau disebut juga perencanaan strategis merupakan proses perencanaan jangka pendek dan jangka panjang. Prosesnya lebih banyak

menggunakan proses analitis. Didalam perencanaan strategis ini analisis-analisis baik pada tingkat korporat maupun tingkat bisnis yang sangat sederhana sangat dibutuhkan. Menurut Freddy Rangkuti (2001) tujuan menyusun strategi ini sesuai dengan misi, sasaran serta kebijakan perusahaan dengan tingkatan-tingkatan :

1. Strategi Tingkat Perusahaan (*Corporate Strategy*)
 - a. Ditetapkan oleh tingkat manajemen tertinggi di dalam organisasi dan mengarah kepada bisnis apa yang akan dilakukan serta bagaimana sumber daya dialokasikan di antara bisnis tersebut.
 - b. Strategi korporasi secara umum melibatkan tujuan jangka panjang yang berhubungan dengan organisasi secara keseluruhan dan investasi keuangan secara langsung.
2. Strategi Tingkat Bisnis (*Business Strategy*)
 - a. Ditetapkan oleh masing-masing unit bisnis strategi (*Strategy Business Unit=SBU*). Strategi bisnis biasanya diformulasikan oleh manajer tingkat bisnis melalui negosiasi dengan manajer korporasi dan memusatkan kepada bagaimana cara bersaing dalam dunia bisnis yang ada.
 - b. Strategi bisnis harus melalui dan diperoleh serta didukung oleh strategi korporasi.
3. Strategi Tingkat Fungsional (*Functional Strategy*)
 - a. Mempunyai lingkup yang lebih sempit lagi dibandingkan strategi korporasi dan strategi bisnis.
 - b. Berhubungan dengan fungsi bisnis seperti fungsi produksi, fungsi pemasaran, fungsi sumber daya manusia, fungsi keuangan, fungsi riset dan pengembangan (R&D)
 - c. Strategi fungsional harus mengarah kepada strategi bisnis dan konsep mereka yang paling utama adalah tergantung kepada hasil jawaban bagaimana cara menerapkannya.

2.2.2. Implementasi Strategi

Implementasi strategi memerlukan perumusan tujuan tahunan serta kebijakan yang memotivasi karyawan serta pengalokasian sumber daya perusahaan, sehingga strategi yang diformulasikan bisa dilaksanakan. Implementasi strategi mencakup penciptaan struktur organisasi yang efektif, persiapan anggaran, pengembangan budaya perusahaan, pengarahannya usaha pemasaran, pengembangan dan penggunaan sistem informasi serta evaluasi kompensasi karyawan dengan kinerjanya organisasi. Implementasi strategi berarti memobilisasi karyawan dari segala tingkatan termasuk manajemen puncak untuk mengubah strategi yang diformulasikan kedalam tindakan, termasuk diantaranya mengubah budaya kerjanya untuk senantiasa sinergi diantara

divisi dan departemen satu dengan yang lain untuk mencapai kinerja unggul yang diharapkan. Dalam hal ini membutuhkan disiplin dan komitmen yang tinggi serta pengorbanan personal. Keberhasilan ini tentu tergantung dari para manajer untuk senantiasa memompa motivasi kepada karyawannya dengan sentuhan seni pendekatan personal yang terukur. Kemampuan interpersonal sangat penting bagi keberhasilan implementasi strategi. Menurut Fred R. David (2013), tantangan dari implementasi strategi adalah menstimulasi manajer dan karyawan dalam tujuan yang dinyatakan dalam tindakan (*action*)

Implementasi manajemen strategi biasanya diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar mencakup seluruh komponen dilingkungan sebuah organisasi yang dituangkan dalam bentuk rencana strategis (Renstra) yang dijabarkan menjadi perencanaan operasional, yang kemudian dijabarkan pula dalam bentuk program kerja dan proyek tahunan. Selanjutnya Rencana Strategik berorientasi pada jangkauan masa depan. Berikutnya ditentukan dan dijabarkan Visi dan Misi serta pemilihan strategi yang menghasilkan strategi induk, dan tujuan strategi organisasi untuk jangka panjang. Yang hal ini merupakan acuan dalam merumuskan rencana strategi, namun dalam teknik penempatannya sebagai keputusan manajemen puncak secara tertulis semua acuan tersebut terdapat didalamnya. Penjabaran rencana strategik menjadi rencana operasional berisikan antara lain program-program operasional termasuk proyek-proyek, dengan sasaran jangka pendek, sedang masing-masing program juga sebagai keputusan manajemen puncak. Penetapan rencana strategik dan rencana operasi melibatkan manajemen puncak, karena sifatnya sangat mendasar/prinsipil dalam pelaksanaan seluruh misi organisasi, untuk mewujudkan, mempertahankan dan mengembangkan keberadaannya baik dalam jangka pendek, dan jangka panjang. Pada akhirnya menurut Mulyadi (2008), implementasi strategi dalam program-program yang akan dilaksanakan untuk mencapai sasaran operasionalnya, harus melibatkan fungsi-fungsi manajemen lainnya yang mencakup pengorganisasian, pelaksanaan, penganggaran dan pengawasan yang terpadu (*Total Quality Management*).

2.2.3 Evaluasi Strategi

Evaluasi Strategi merupakan tahap final dalam manajemen strategi. Evaluasi strategi digunakan untuk sebagai sarana bagi manager dalam menilai dan memastikan strategi tertentu yang telah ditetapkan apakah telah bekerja dengan baik atau sebaliknya. Semua strategi merupakan subyek untuk modifikasi dimasa yang akan datang karena faktor-faktor internal dan eksternal senantiasa berubah.

Ada tiga aktifitas yang sangat menentukan dalam evaluasi strategi yaitu :

1. Peninjauan kembali faktor-faktor internal dan eksternal yang merupakan basis untuk menentukan strategi
2. Mengukur kinerja sumber daya manusia
3. Mengambil tindakan korektif dan melakukan perbaikan yang tepat sasaran.

2.3. Analisis SWOT sebagai alat Formulasi Strategi

Salah satu pendekatan yang dapat dipergunakan sebagai instrumen dalam pemilihan strategi dasar adalah melalui analisis SWOT. Rangkuti (2006) menjelaskan bahwa analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan **kekuatan** (*strengths*) dan **peluang** (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan **kelemahan** (*weakness*) dan **ancaman** (*threats*).

Analisis SWOT digunakan untuk membandingkan faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal terdiri dari peluang dan ancaman, sedangkan faktor internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan

Kuadran I :

Ini merupakan situasi yang menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung **kebijakan pertumbuhan yang agresif**.

Kuadran II :

Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi ini yaitu **meminimalkan masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut pasar yang lebih baik** (*turn around*).

Kuadran III :

Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Fokus strategi yaitu **melakukan tindakan penyelamatan agar terlepas dari kerugian yang lebih besar** (*defensive*).

Kuadran IV :

Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk **memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar)**.

Dalam analisis SWOT, dilakukan perbandingan antara faktor-faktor strategis internal maupun eksternal untuk memperoleh strategi terhadap masing-masing

faktor tersebut, kemudian dilakukan skoring. Berdasarkan hasil yang diperoleh kemudian ditentukan fokus rekomendasi strategi.

2.3.1 Matrik SWOT

Alat yang digunakan dalam menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT. Matriks ini menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman internal yang dihadapi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis, seperti pada Tabel 1. berikut :

Tabel 2.1. Contoh Matrik SWOT

E F I E F E	STRENGTH (S) (Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal)	WEAKNESSES (W) (Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal)
OPPORTUNITIES (O) (Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal)	Strategi SO Daftar kekuatan untuk meraih keuntungan dari peluang yang ada	Strategi WO Daftar untuk memperkecil kelemahan dengan memanfaatkan keuntungan dari peluang yang ada
THREATS (T) (Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal)	Strategi ST Daftar kekuatan untuk menghindari ancaman	Strategi WT Daftar untuk memperkecil kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Rangkuti, 2006

Berdasarkan Matriks SWOT diatas maka didapatkan 4 langkah strategi yaitu sebagai berikut :

1. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. **Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal.**

2. Strategi ST

Strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman. **Strategi ST menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.**

3. Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. **Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal.**

4. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan serta menghindari ancaman. **Strategi WT bertujuan untuk mengurangi kelemahan internal dengan menghindari ancaman eksternal.**

Matrik SWOT merupakan alat pencocokan yang penting untuk membantu para manajer mengembangkan empat tipe strategi: Strategi SO (*Strengths-Opportunities*), Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*), Strategi ST (*Strengths-Threats*), dan Strategi WT (*Weaknesses-Threats*).

Terdapat 8 langkah dalam menyusun matrik SWOT, yaitu:

1. Tuliskan kekuatan internal perusahaan yang menentukan.
2. Tuliskan kelemahan internal perusahaan yang menentukan.
3. Tuliskan peluang eksternal perusahaan yang menentukan.
4. Tuliskan ancaman eksternal perusahaan yang menentukan.
5. Mencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan strategi SO dalam sel yang tepat.
6. Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan strategi WO dalam sel yang tepat.
7. Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan strategi ST dalam sel yang tepat.
8. Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan strategi WT dalam sel yang tepat.

2.3.2 Analisis Faktor Strategis Eksternal

Analisis faktor strategis eksternal difokuskan pada kondisi yang ada dan kecenderungan yang muncul dari luar, tetapi dapat memberi pengaruh kinerja organisasi. Setelah mengetahui faktor-faktor strategi eksternal, selanjutnya susun tabel faktor-faktor Strategis Eksternal (*External Strategic Factors Analysis Summary/EFAS*), dengan langkah sebagai berikut :

1. Menyusun faktor peluang dan ancaman pada kolom 1.
2. Memberikan bobot masing-masing faktor pada kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Bobot dari semua faktor strategis yang berupa peluang dan ancaman ini harus berjumlah 1.

3. Menghitung rating dalam (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberi skala mulai dari 4 (sangat baik/*outstanding*) sampai dengan 1 (sangat tidak baik/*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut pada kondisi organisasi. Pemberian nilai rating untuk peluang bersifat positif, artinya peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil diberi nilai +1. Sementara untuk rating ancaman bersifat sebaliknya, yaitu jika nilai ancamannya besar, maka ratingnya -4 dan jika nilai ancamannya kecil, maka nilainya -1.
4. Mengalikan bobot faktor pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3. Hasilnya adalah skor pembobotan untuk masing-masing faktor.
5. Menghitung jumlah skor pembobotan. Nilai ini adalah untuk memetakan posisi organisasi pada diagram analisa SWOT.

Tabel 2.2. Faktor-Faktor Strategis Eksternal (*Eksternal Strategic Factors Analysis Summary/EFAS*)

Faktor-faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Skor Pembobotan (Bobot x Rating)
Peluang (Opportunities/O) : 1. Peluang 1 2. Peluang 2	bobot peluang 1 bobot peluang 2	rating peluang 1 rating peluang 2	
Jumlah O	A		b
Ancaman (Threats/T) : 1. Ancaman 1 2. Ancaman 2	bobot ancaman 1 bobot ancaman 2	rating ancaman 1 rating ancaman 2	
Jumlah T	C		d
T o t a l	(a+c) = 1		(b+d)

Sumber : Rangkuti, 2006

2.3.3 Analisis Faktor Strategis Internal

Analisis faktor strategis internal adalah analisis yang menilai prestasi/kinerja yang merupakan faktor kekuatan dan kelemahan yang ada untuk mencapai tujuan organisasi. Seperti halnya pada Analisis Faktor Strategis Eksternal, maka dengan

cara yang sama menyusun tabel Faktor-faktor Strategis Internal (*Internal Strategic Factors Analysis Summary/IFAS*). Bentuk tabel IFAS adalah seperti terlihat pada Tabel 3.

Tabel 2.3 Faktor-Faktor Strategis Internal (*Internal Strategic Factors Analysis Summary/IFAS*)

Faktor-faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Skor Pembobotan (Bobot x Rating)
Kekuatan (Strengths/S) : 1. Kekuatan 1 2. Kekuatan 2	bobot kekuatan 1 bobot kekuatan 2	rating kekuatan 1 rating kekuatan 2	
Jumlah S	A		b
Kelemahan (Weaknesses/W): 1. Kelemahan 1 2. Kelemahan 2	Bobot kelemahan 1 bobot kelemahan 2	rating kelemahan 1 rating kelemahan 2	
Jumlah W	C		d
Total	(a+c) = 1		(b+d)

Sumber : Rangkuti, 2006

2.4 Strategi

Strategi dimaksudkan untuk pencapaian tujuan jangka panjang. Strategi bisnis mencakup pengembangan produk, ekspansi geografis, diversifikasi, penetrasi pasar, akuisisi, penetrasi pasar, divestasi, likuidasi bahkan pengurangan serta kerjasama yang saling menguntungkan (*joint venture*). Strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak (Fred R. David:2013) Menurut Freddy Rangkuti (2001), Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan dan dalam perkembangannya konsep strategi terus berkembang. Hal ini seiring dengan perbedaan konsep mengenai strategi yang diadopi oleh Rangkuti dalam Chandler (1962) dimana strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut serta prioritas alokasi sumber daya. Menurut Learned, Cristensen, Andrews dan Guth (1965) mendefinisikan bahwa strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan

bersaing. Selanjutnya masih menurut Rangkuti yang mengadopsi pendapat Hamel dan Prahalad (1995) menyatakan Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan dimasa depan.

Dengan demikian dapat dirumuskan bahwa strategi adalah sebagai sekumpulan komitmen dan tindakan yang terkoordinasi yang dirancang untuk mengeksploitasi kompetensi ini dalam mencapai keunggulan bersaing.

2.5 Keunggulan Bersaing

Perusahaan pada umumnya didirikan untuk memperoleh laba, meningkatkan volume penjualannya atau setidaknya untuk keberlangsungan hidup bagi pemiliknya. Hal ini terutama bagi pengusaha pemula. Bagi perusahaan tataran menengah dan besar, tujuan meningkatkan volume penjualan menjadi prioritas, karena membawa konsekuensi peningkatan keuntungan yang diharapkan.

Dalam mencapai tujuan perusahaan yang diharapkan, pemilik/manajemen perusahaan memerlukan fokus perhatian terhadap dua faktor yaitu faktor internal yang menjadi pusat perhatiannya dan faktor eksternal yang biasanya tidak sepenuhnya berada dalam kendali perusahaan. Faktor internal yang dimaksud adalah kegiatan operasional yang dihadapi sehari-hari yaitu, sumber daya manusia, keuangan, pemasaran, kelancaran pasokan bahan baku dan kegiatan operasional lainnya. Pemahaman dan penguasaan faktor internal ini akan mampu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan usaha yang dimiliki. Faktor eksternal meliputi lingkungan usaha yang melingkupi operasional yang akan memperoleh gambaran peluang dan ancaman usaha. Dalam rangka mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan ketika kekuatannya melebihi kelemahannya, serta mampu mengeksploitasi peluang usaha dan mampu mengendalikan berbagai ancaman, maka wujud keberhasilan tujuan perusahaan sudah semakin nampak.

2.5.1. Lima Strategi Generik Michael Porter

Menurut Porter, strategi memungkinkan organisasi untuk memperoleh keunggulan kompetitif dari tiga landasan yang berbeda, yaitu kepemimpinan biaya, diferensiasi dan fokus. Porter menamakan strategi ini strategi generik (*generic strategic*). Keunggulan atau Kepemimpinan biaya (*cost leadership*) menekankan pemroduksian produk-produk yang distandardisasi dengan biaya per unit yang sangat rendah untuk para konsumen yang peka terhadap harga.

Terdapat dua tipe alternatif kepemimpinan biaya adalah tipe 1 dan tipe 2 :

Tipe 1 adalah strategi biaya rendah (*low-cost*) yang menawarkan produk atau jasa kepada konsumen pada harga terendah yang tersedia di pasar.

Tipe 2 adalah strategi nilai terbaik (*best-value*) yang menawarkan produk atau jasa kepada konsumen pada nilai harga terbaik yang tersedia di pasar. Strategi ini bertujuan untuk menawarkan serangkaian produk atau jasa pada harga yang serendah mungkin dibandingkan dengan produk pesaing dengan atribut serupa. Sasaran (target) dari strategi tipe 1 maupun strategi tipe 2 adalah pasar yang besar.

Tipe 3 strategi generik Porter adalah Diferensiasi (*differentiation*). Perbedaan atau diferensiasi (*differentiation*) adalah sebuah strategi yang bertujuan menghasilkan produk atau jasa yang dianggap unik di industri. Sasaran (target) pada strategi ini diarahkan kepada konsumen yang relatif peka terhadap harga. Fokus (*focus*) berarti memproduksi produk dan jasa yang memenuhi kebutuhan sekelompok kecil konsumen. Dua tipe alternatif strategi fokus adalah Tipe 4 dan Tipe 5:

Tipe 4 adalah strategi fokus biaya rendah (*low-cost focus*) yang menawarkan produk atau jasa kepada sekelompok kecil (kelompok ceruk) konsumen pada harga terendah yang tersedia di pasar.

Tipe 5 adalah strategi fokus nilai terbaik (*best-value focus*) yang menawarkan produk atau jasa kepada sejumlah kecil konsumen dengan nilai harga terbaik yang tersedia di pasar. Strategi ini juga disebut “diferensiasi terfokus” yang bertujuan untuk menawarkan kepada ceruk konsumen tertentu produk atau jasa yang dengan lebih baik memenuhi selera dan permintaan mereka dibandingkan produk pesaing. Sasaran (target) dari strategi Tipe 4 dan Tipe 5 adalah pasar yang kecil. Namun perbedaannya adalah bahwa Tipe 4 menawarkan produk atau jasa kepada ceruk konsumen tertentu pada harga terendah, sedangkan Tipe 5 menawarkan produk atau jasa kepada ceruk konsumen tertentu pada harga yang lebih tinggi namun dengan fitur tambahan yang cukup banyak sehingga tawaran tersebut dianggap memiliki nilai terbaik.

Lima strategi Porter tersebut menyiratkan pengaturan organisasional, prosedur pengendalian, dan sistem insentif yang berbeda. Perusahaan-perusahaan yang lebih besar dengan akses ke sumber daya yang juga lebih besar umumnya bersaing dengan strategi kepemimpinan biaya dan atau diferensiasi, sementara perusahaan-perusahaan yang lebih kecil sering kali berkompetisi dengan menggunakan strategi fokus.

Strategi generik Porter pada tipe 3 yaitu strategi diferensiasi dapat dijalankan baik di pasar target kecil maupun pasar target besar. Namun bukan hal yang efektif untuk menjalankan strategi kepemimpinan biaya di pasar yang kecil karena umumnya memiliki margin laba yang terlampau sempit. Serupa dengannya, tidak efektif untuk menggunakan strategi fokus di pasar yang besar karena umumnya skala ekonomi

akan memudahkan strategi kepemimpinan biaya rendah atau nilai terbaik untuk mencapai atau mempertahankan keunggulan kompetitif.

Merujuk pada pendapat Darwanto (2012) yang diadopsi oleh Malik & Dyah Maya (2013) bahwa konsep daya saing :

- a. Konsep daya saing menurut teori perdagangan internasional yang mengacu pada keunggulan komparatif dan kompetitif sebuah negara;
- b. Daya saing didefinisikan sebagai kondisi institusi, kebijakan dan faktor-faktor yang menentukan tingkat produktifitas ekonomi suatu negara.

Konsep keunggulan bersaing menurut Freddy Rangkuti (2001) disebabkan oleh pilihan strategi yang dilakukan perusahaan untuk merebut peluang pasar. Sedangkan menurut Porter yang diadopsi oleh Rangkuti, yaitu ada tiga strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing yaitu : a. *Cost Leadership*; b. *Diferensiasi* dan *Focus*. Yang dapat dijabarkan bahwa perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya jika dapat memberikan harga jual yang lebih murah daripada harga yang diberikan oleh pesaingnya dengan nilai /kualitas produk yang sama. Harga jual yang lebih rendah dapat dicapai oleh perusahaan tersebut karena memanfaatkan skala ekonomis, efisiensi produksi, penggunaan teknologi, kemudahan akses bahan baku oleh pemasoknya.

Perusahaan dapat melakukan strategi diferensiasi dengan menciptakan persepsi terhadap nilai tertentu pada konsumennya, baik melalui inovasi produk, persepsi terhadap keunggulan kinerja produk, pelayanan yang lebih baik dan *brand image* yang lebih unggul. Dengan strategi fokus dapat diterapkan untuk memperoleh keunggulan bersaing sesuai dengan segmentasi dan pasar sasaran yang diharapkan untuk meningkatkan hasil penjualan produknya.

2.5.2. Membangun Keunggulan Daya Saing Nasional

Daya saing nasional adalah tingkat sampai sejauh mana suatu negara dapat memenuhi permintaan pasar internasional dalam memproduksi barang dan jasa, sementara itu juga mempertahankan atau meningkatkan pendapatan riil penduduknya. Michael Porter (1990) menggunakan teori keunggulan kompetitif untuk menjelaskan pembangunan ekonomi bangsa-bangsa dan perbedaan - perbedaan nasional dalam pertumbuhan dan kekayaan. Menurut pandangan Porter, kekayaan nasional terkait erat dengan “peningkatan” keunggulan daya saing (*advantage competitive*). Pada awalnya suatu bangsa mencoba mengeksploitasi kondisi-kondisi faktor-faktornya untuk mendorong laju pembangunannya. Pada tahap berikutnya bangsa tersebut mulai menarik teknologi asing dan mengadakan

investasi dalam peralatan modal, sambil mendorong lebih banyak tabungan. Industri-industri yang padat karya dan padat sumber daya diganti oleh industri yang lebih intensif teknologi. Perusahaan yang paling berhasil mampu menghasilkan nilai tambah yang lebih tinggi melalui diferensiasi produk dan jasa. Perusahaan-perusahaan ini memusatkan perhatiannya pada kegiatan ilmu pengetahuan di luar negeri.

Pada tahap lebih lanjut bangsa tersebut beralih ke inovasi sebagai pengendali utama kekayaan nasionalnya. Apabila berhasil, bangsa tersebut akan bergerak ke tahap berikutnya lagi yang ditandai oleh upaya untuk mengelola dan memelihara kekayaan yang ada. Kegiatan investasi dan inovasinya bisa mengendur dan keunggulan kompetitif bangsa tersebut mulai terkikis. Daya saing nasional ini tidak terlepas dari daya saing perusahaan-perusahaan atau industri yang ada di dalam negara atau wilayah yang bersangkutan dalam berkompetisi dan menggerakkan kegiatan ekonominya.

Kompetisi dalam suatu industri ditentukan oleh struktur dari masing-masing industri. Struktur industri mengarah pada hubungan antara lima kekuatan yang mengendalikan perilaku perusahaan dalam berkompetisi di suatu industri. Bagaimana perusahaan berkompetisi dengan industri lainnya secara langsung berhubungan dengan lima kunci kekuatan yang dikembangkan oleh Michael Porter sebagai berikut (Porter, 2007) :

a. Ancaman Pendatang Baru dalam Industri

Tingkat keuntungan (*Profitabilitas*) perusahaan cenderung tinggi ketika perusahaan lainnya terhalangi untuk memasuki industri. Pendatang baru dapat mengurangi *profitabilitas* industri karena mereka menambah jumlah produksi dan dapat secara substansial mengikis posisi keberadaan pasar yang sudah ada. Oleh karena itu, untuk mengurangi pendatang baru, perusahaan yang ada dapat membangun halangan untuk memasuki industri, yakni dalam bentuk : (1) persyaratan modal untuk masuk dalam industri, (2) skala ekonomi industri yang ada saat ini, (3) diferensiasi produk yang dilakukan oleh industri yang ada saat ini, (4) biaya pengganti untuk mempengaruhi pembeli beralih dari industri yang ada saat ini, (5) identitas merek dari produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan yang ada saat ini di benak konsumen, (6) ketersediaan akses untuk saluran distribusi, (7) keyakinan untuk mendapatkan kemanfaatan yang berlanjut dari produk atau jasa yang ditawarkan kepada konsumen oleh industri yang ada saat ini.

b. Posisi Tawar Pelanggan

Pelanggan produk atau jasa suatu industri dapat menekan perusahaan yang ada untuk mendapatkan harga yang rendah atau pelayanan yang lebih baik dari penyedia (industri) apabila : (1) pelanggan memiliki pengetahuan yang baik tentang kualitas

produk dan memiliki informasi yang cukup mengenai produk atau jasa yang ditawarkan sehingga dapat mengevaluasi produk atau jasa tersebut dengan penjual lainnya. (2) Ukuran pembelian yang dilakukan oleh pelanggan (banyaknya uang yang digunakan pelanggan untuk membeli produk atau jasa yang ditawarkan), (3) kurang dirasakannya fungsi produk bagi pelanggan (kemanfaatan produk), (4) jumlah pelanggan lebih terkonsentrasi daripada jumlah penyedia produk atau jasa (*oligopsoni*). Pelanggan juga memiliki posisi tawar lebih kuat ketika produk dan jasa yang ditawarkan oleh industri cenderung homogen atau standar (tidak ada perbedaan antara satu dan yang lainnya) sehingga membutuhkan biaya yang rendah untuk mengganti ke pemasok lain, dan ketika pelanggan juga dapat masuk ke dalam industri dimana mereka biasanya melakukan pembelian (membuat sendiri produk yang biasa dibelinya).

c. Posisi Tawar Pemasok (*supplier*)

Pemasok dapat mempengaruhi posisi tawar apabila: (1) produk mereka penting bagi pelanggan, (2) mereka dapat memasang harga tinggi untuk biaya penggantian (peralihan ke pemasok lain), (3) mereka lebih terkonsentrasi dari pada jumlah pelanggan. Pemasok juga memiliki posisi tawar yang tinggi ketika dengan mudah mereka dapat masuk ke dalam industri dimana mereka biasanya memasok produk atau jasa mereka (membuat industri untuk menjual produk yang dihasilkannya sendiri).

d. Intensitas Persaingan Antara Perusahaan dalam Industri

Intensitas persaingan dapat mempengaruhi biaya pasokan, distribusi dan ketertarikan pelanggan, dan kemudian secara langsung memengaruhi profitabilitas. Persaingan antar perusahaan cenderung saling mematikan dan profitabilitas industri rendah apabila: (1) Tidak adanya pemimpin yang jelas dalam pasar (keseimbangan kekuatan antara perusahaan dalam pasar), sehingga dapat terjadinya perang harga antara industri yang satu dengan yang lainnya, (2) jumlah pesaing yang terlalu banyak, (3) Pesaing beroperasi dengan biaya tetap yang tinggi yang dapat memberikan motivasi untuk memaksimalkan kapasitas mereka dan cenderung memotong harga ketika mereka memiliki kelebihan kapasitas. (4) Sulitnya untuk keluar dari industri, (5) pesaing memiliki sedikit peluang untuk bisa melakukan diferensiasi produk, (6) Pertumbuhan penjualan yang rendah sehingga tingkat persaingan untuk merebut pasar sangat tinggi.

e. Potensi untuk Produk atau Jasa Pengganti

Untuk memprediksi tingkat keuntungan, perusahaan harus melihat apakah ada atau tersedianya produk yang sama di dalam pasar, atau memiliki fungsi yang sama dengan produk yang ditawarkan. Produk atau jasa pengganti dapat mengancam profitabilitas perusahaan yang ada saat ini jika mereka dapat menawarkan harga

yang lebih rendah dari produk atau jasa yang ditawarkan oleh industri yang ada saat ini, atau memiliki kualitas yang lebih baik dengan harga yang sama dengan yang ditawarkan oleh industri saat ini.

Model lima kekuatan Porter ini merupakan salah satu konsep yang paling efektif digunakan untuk menilai kondisi lingkungan yang kompetitif dan untuk menggambarkan sebuah struktur industri dalam suatu wilayah yang berdaya saing.

2.5.3. Pengembangan Ekonomi Daerah

Setiap daerah mempunyai corak pertumbuhan ekonomi yang berbeda dengan daerah lain. Oleh sebab itu perencanaan pembangunan ekonomi suatu daerah pertama-tama perlu mengenali karakter ekonomi, sosial dan fisik daerah itu sendiri, termasuk interaksinya dengan daerah lain. Dengan demikian tidak ada strategi pembangunan ekonomi daerah yang dapat berlaku untuk semua daerah. Namun di pihak lain, dalam menyusun strategi pembangunan ekonomi daerah, baik jangka pendek maupun jangka panjang, pemahaman mengenai teori pertumbuhan ekonomi wilayah, yang dirangkum dari kajian terhadap pola-pola pertumbuhan ekonomi dari berbagai wilayah, merupakan satu faktor yang cukup menentukan kualitas rencana pembangunan ekonomi daerah. Tidak ada satu definisi yang disepakati bersama mengenai pengertian pembangunan ekonomi lokal atau daerah ini. Helmsing mendefinisikan Pembangunan Ekonomi Lokal sebagai suatu proses yang membentuk kemitraan pemeran (*stakeholders*) ekonomi, yakni pemerintah daerah, kelompok-kelompok berbasis masyarakat dan sektor swasta dalam mengelola sumber daya yang tersedia untuk menciptakan lapangan kerja dan menggiatkan (stimulasi) ekonomi daerah. Sementara itu, menurut Blakely (1989), Pembangunan Ekonomi Lokal adalah suatu konsep pengembangan ekonomi yang diorientasikan secara lokal atau daerah dengan penekanan pada kebijaksanaan pengembangan endogen, yang menggunakan potensi manusia, lembaga dan sumber daya fisik lokal, khususnya lebih pada perilaku penduduk dikaitkan dengan proses pembangunan (Coffey dan Pollese, 1984), namun dengan tetap menjaga hubungan fungsional dan integrasi wilayah dengan wilayah yang lebih luas (Sawitri, 2004). Berdasarkan definisi tersebut, pembangunan ekonomi daerah perlu memberikan solusi jangka pendek dan jangka panjang terhadap isu-isu ekonomi daerah yang dihadapi, dan perlu mengkoreksi kebijakan yang keliru. Karena pembangunan ekonomi daerah merupakan bagian dari pembangunan daerah secara menyeluruh. Ada dua prinsip dasar pengembangan ekonomi daerah yang perlu diperhatikan, yakni:

(1). Mengenali ekonomi wilayah dan (2). Merumuskan manajemen pembangunan daerah yang pro-bisnis (Darwanto. 2002).

2.5.4. Mengenali Ekonomi Wilayah

Isu-isu utama dalam perkembangan ekonomi daerah yang perlu dikenali menurut Darwanto (2002) sebagai berikut :

a. Perkembangan Penduduk dan Urbanisasi

Pertumbuhan penduduk merupakan faktor utama pertumbuhan ekonomi, yang mampu menyebabkan suatu wilayah berubah cepat dari desa pertanian menjadi agropolitan dan selanjutnya menjadi kota besar. Pertumbuhan penduduk terjadi akibat proses pertumbuhan alami dan urbanisasi. Pertumbuhan alami penduduk menjadi faktor utama yang berpengaruh pada ekonomi wilayah karena menciptakan kebutuhan akan berbagai barang dan jasa. Penduduk yang bertambah membutuhkan pangan. Rumah tangga baru juga membutuhkan rumah baru atau renovasi rumah lama berikut perabotan, alat-alat rumah tangga dan berbagai produk lain, dari sini kegiatan pertanian dan industri berkembang. Urbanisasi dipandang pelakunya sebagai penyaluran kebutuhan ekonomi. Perpindahan ke wilayah lain dari desa atau kota kecil ini telah menjadi tren dari waktu ke waktu akibat pengaruh dari televisi, perusahaan pengarah tenaga kerja, dan berbagai sumber lainnya. Suatu kajian mengindikasikan bahwa pendidikan berkaitan erat dengan perpindahan ini. Secara umum semakin tinggi tingkat pendidikan maka tingkat perpindahan pun semakin tinggi. Sebagai dorongan bagi mereka untuk tetap tinggal adalah dengan menyediakan lapangan pekerjaan yang sesuai. Lembaga pendidikan/pelatihan dan dunia usaha perlu menyadari adanya kebutuhan untuk membangun hubungan kerjasama. Pendidikan mencari cara agar mereka cukup berguna bagi pengusaha lokal dan pengusaha lokal mengandalkan pada pendidikan untuk meningkatkan kemampuan tenaga kerja lokal. Jika metode pendidikan yang ada tidak dapat mengatasi tantangan yang dihadapi, maka ada keperluan untuk mendatangkan tenaga ahli dari wilayah lain untuk memberikan pelatihan yang dapat mensuplai tenaga kerja terampil bagi pengusaha lokal.

b. Sektor Pertanian

Setiap wilayah berpenduduk selalu terjadi kegiatan pembangunan, namun ada beberapa wilayah yang pembangunannya berjalan di tempat atau bahkan berhenti sama sekali, dan wilayah ini kemudian menjadi wilayah kelas kedua dalam kegiatan ekonomi. Hal ini mengakibatkan penanam modal dan pelaku bisnis keluar dari wilayah tersebut karena wilayah itu dianggap sudah tidak layak lagi untuk dijadikan tempat berusaha. Akibatnya laju pertumbuhan ekonomi wilayah itu menjadi semakin lambat.

Upaya pengembangan sektor agribisnis dapat menolong mengembangkan dan mempromosikan agroindustri di wilayah tertinggal. Program kerjasama dengan pemilik lahan atau pihak pengembang untuk mau meminjamkan lahan yang tidak

dibangun atau lahan tidur untuk digunakan sebagai lahan pertanian perlu dikembangkan. Dari jumlah lahan pertanian yang tidak produktif ini dapat diciptakan pendapatan dan lapangan kerja bagi penganggur di perdesaan. Program kerjasama mengatasi keterbatasan modal, mengurangi risiko produksi, memungkinkan petani memakai bahan baku impor dan produk yang dihasilkan dapat mampu bersaing dengan barang impor yang sejenis serta mencari dan membuka pasaran yang baru.

c. Sektor Pariwisata

Pariwisata memberikan dukungan ekonomi yang kuat terhadap suatu wilayah. Industri ini dapat menghasilkan pendapatan besar bagi ekonomi lokal. Kawasan sepanjang pantai yang bersih dapat menjadi daya tarik wilayah, dan kemudian berlanjut dengan menarik turis dan penduduk ke wilayah tersebut. Sebagai salah satu lokasi rekreasi, kawasan pantai dapat merupakan tempat yang lebih komersial dibandingkan kawasan lain, tergantung karakteristiknya. Sebagai sumber alam yang terbatas, hal penting yang harus diperhatikan adalah wilayah pantai haruslah menjadi aset ekonomi untuk suatu wilayah.

d. Kualitas Lingkungan

Persepsi atas suatu wilayah, apakah memiliki kualitas hidup yang baik, merupakan hal penting bagi dunia usaha untuk melakukan investasi. Investasi pemerintah daerah yang meningkatkan kualitas hidup masyarakat sangat penting untuk mempertahankan daya saing. Jika masyarakat ingin menarik modal dan investasi, maka haruslah siap untuk memberi perhatian terhadap: keanekaragaman, identitas dan sikap bersahabat. Pengenalan terhadap fasilitas untuk mendorong kualitas hidup yang dapat dinikmati oleh penduduk suatu wilayah dan dapat menarik bagi investor luar perlu dilakukan. Kualitas lingkungan ini mencakup terpeliharanya kawasan bersejarah, ketersediaan sarana umum di wilayah tersebut, kepadatan, pemanfaatan lahan, dan jarak. Pola pembangunan yang padat, kompak dan teratur, berbiaya lebih murah daripada pembangunan yang linier atau terpencar-pencar. Semakin efisien biaya yang dikeluarkan untuk pemeliharaan dan pengadaan sarana umum maka akan semakin memperkokoh dan memperkuat pembangunan ekonomi wilayah tersebut.

e. Keterkaitan Wilayah dan Aglomerasi

Kemampuan wilayah untuk mengefisienkan pergerakan orang, barang dan jasa adalah komponen pembangunan ekonomi yang penting. Suatu wilayah perlu memiliki akses transportasi menuju pasar secara lancar. Jalur jalan yang menghubungkan suatu wilayah dengan kota-kota lebih besar merupakan prasarana utama bagi pengembangan ekonomi wilayah. Umumnya usaha yang sama cenderung beraglomerasi dan membentuk kelompok usaha dengan karakter yang

sama serta tipe tenaga kerja yang sama. Produk dan jasa yang dihasilkan juga satu tipe. Pengelompokan usaha (aglomerasi) berarti semua industri yang saling berkaitan saling membagi hasil produk dan keuntungan. Pengelompokan itu juga menciptakan potensi untuk menciptakan jaringan kerjasama yang dapat membangun kegiatan pemasaran bersama dan untuk menarik kegiatan lainnya yang berkaitan ke depan atau ke belakang. Pertumbuhan ekonomi yang sehat sangat penting jika suatu wilayah ingin bersaing di pasar lokal dan nasional. Untuk mencapai tujuan ini, pendekatan kawasan yang terpadu diperlukan untuk mempromosikan pembangunan ekonomi. Prioritas utama adalah mengidentifikasi kawasan-kawasan yang menunjukkan tanda-tanda aglomerasi dengan seluruh kegiatan dan institusi yang membentuknya. Kemungkinan kawasan ini menjadi pusat usaha dan perdagangan tergantung pada jaringan transportasi yang baik, prasarana yang lengkap, tempat kerja yang mudah dicapai, dukungan modal, dan kesempatan pelatihan/pendidikan.

2.5.5. Manajemen Pembangunan Daerah Yang Pro-Bisnis

Pemerintah daerah dan pengusaha adalah dua kelompok yang paling berpengaruh dalam menentukan corak pertumbuhan ekonomi daerah. Pemerintah daerah, mempunyai kelebihan dalam satu hal, dan tentu saja keterbatasan dalam hal lain, demikian juga pengusaha. Sinergi antara keduanya untuk merencanakan bagaimana ekonomi daerah akan diarahkan perlu menjadi pemahaman bersama. Pemerintah daerah mempunyai kesempatan membuat berbagai peraturan, menyediakan berbagai sarana dan peluang, serta membentuk wawasan orang banyak. Tetapi pemerintah daerah tidak mengetahui banyak bagaimana proses kegiatan ekonomi sebenarnya berlangsung. Pengusaha mempunyai kemampuan mengenali kebutuhan orang banyak dan dengan berbagai inisiatifnya, memenuhi kebutuhan itu. Aktivitas memenuhi kebutuhan itu membuat roda perekonomian berputar, menghasilkan gaji dan upah bagi pekerja dan pajak bagi pemerintah. Dengan pajak, pemerintah daerah berkesempatan membentuk kondisi agar perekonomian daerah berkembang lebih lanjut.

Pemerintah daerah dalam mempertahankan keberlanjutan pembangunan ekonomi daerahnya agar membawa dampak yang menguntungkan bagi penduduk daerah perlu memahami bahwa manajemen pembangunan daerah dapat memberikan pengaruh yang baik guna mencapai tujuan pembangunan ekonomi yang diharapkan. Bila kebijakan manajemen pembangunan tidak tepat sasaran maka akan mengakibatkan perlambatan laju pertumbuhan ekonomi. Maka manajemen pembangunan daerah mempunyai potensi untuk meningkatkan pembangunan ekonomi serta menciptakan peluang bisnis yang menguntungkan dalam mempercepat laju pertumbuhan ekonomi daerah.

Prinsip-prinsip manajemen pembangunan yang probisnis adalah sebagai berikut :

a. Menyediakan Informasi kepada Pengusaha

Pemerintah daerah dapat memberikan informasi kepada para pelaku ekonomi di daerahnya ataupun di luar daerahnya kapan, dimana, dan apa saja jenis investasi yang sesuai dengan kebutuhan pembangunan yang akan datang. Dengan cara ini maka pihak pengusaha dapat mengetahui arah kebijakan pembangunan daerah yang diinginkan pemerintah daerah, sehingga dapat digunakan sebagai dasar pertimbangan dalam menentukan dalam kegiatan apa usahanya akan perlu dikembangkan. Pemerintah daerah perlu terbuka mengenai kebijakan pembangunannya, dan informasi yang diterima publik perlu diupayakan sesuai dengan yang diinginkan.

b. Memberikan Kepastian dan Kejelasan Kebijakan

Salah satu kendala berusaha adalah pola serta arah kebijakan publik yang berubah-ubah sedangkan pihak investor memerlukan ada kepastian mengenai arah serta tujuan kebijakan pemerintah. Strategi pembangunan ekonomi daerah yang baik dapat membuat pengusaha yakin bahwa investasinya akan menghasilkan keuntungan di kemudian hari. Perhatian utama calon penanam modal adalah masalah kepastian kebijakan. Pemerintah daerah akan harus menghindari adanya tumpang tindih kebijakan jika menghargai peran pengusaha dalam membangun ekonomi daerah. Ini menuntut adanya saling komunikasi diantara instansi-instansi penentu perkembangan ekonomi daerah. Dengan cara ini, suatu instansi dapat mengetahui apa yang sedang dan akan dilakukan instansi lain, sehingga dapat mengurangi terjadinya kemiripan kegiatan atau ketiadaan dukungan yang diperlukan.

Pengusaha juga mengharapkan kepastian kebijakan antar waktu. Kebijakan yang berubah-ubah akan membuat pengusaha kehilangan kepercayaan mengenai keseriusannya membangun ekonomi daerah. Pengusaha daerah umumnya sangat jeli dengan perilaku pengambil kebijakan di daerahnya. Kerjasama yang saling menguntungkan mensyaratkan adanya kepercayaan terhadap mitra usaha. Membangun kepercayaan perlu dilakukan secara terencana dan merupakan bagian dari upaya pembangunan daerah.

c. Mendorong Sektor Jasa dan Perdagangan

Sektor ekonomi yang umumnya berkembang cepat di kota-kota adalah sektor perdagangan kecil dan jasa. Sektor ini sangat tergantung pada jarak dan tingkat kepadatan penduduk. Persebaran penduduk yang berjauhan dan tingkat kepadatan penduduk yang rendah akan memperlemah sektor jasa dan perdagangan eceran, yang mengakibatkan peluang kerja berkurang. Semakin dekat penduduk, maka interaksi antar mereka akan mendorong kegiatan sektor jasa dan perdagangan.

Seharusnya pedagang kecil mendapat tempat yang mudah untuk berusaha, karena telah membantu pemerintah daerah mengurangi pengangguran.

Pada waktunya pengusaha kecil akan membayar pajak kepada pemerintah daerah. Dengan menstimulir usaha jasa dan perdagangan eceran, pertukaran ekonomi yang lebih cepat dapat terjadi sehingga menghasilkan investasi yang lebih besar. Adanya banyak pusat-pusat pedagang kaki lima yang efisien dan teratur akan menarik lebih banyak investasi bagi ekonomi daerah dalam jangka panjang.

Sebagian besar lapangan kerja yang ada dalam suatu wilayah diciptakan oleh usaha kecil dan menengah. Namun usaha kecil juga rentan terhadap ketidakstabilan, yang terutama berkaitan dengan pasar dan modal, walaupun secara umum dibandingkan sektor skala besar, usaha kecil dan menengah lebih tangguh menghadapi krisis ekonomi. Pemerintah daerah perlu berupaya agar konjungtur ekonomi tidak berpengaruh negatif terhadap kelangsungan usaha kecil.

d. Meningkatkan Daya Saing Pengusaha Daerah

Kualitas strategi pembangunan ekonomi daerah dapat dilihat dari apa yang akan dilakukan pemerintah daerah dalam menyiapkan pengusaha-pengusaha di daerahnya menghadapi persaingan global dengan meningkatkan daya saing usaha daerah. Meningkatkan daya saing adalah dengan meningkatkan persaingan itu sendiri.

Ini berarti perlakuan-perlakuan khusus harus ditinggalkan. Proteksi perlu ditiadakan segera ataupun bertahap. Pengembangan produk yang sukses adalah yang berorientasi pasar, ini berarti pemerintah daerah perlu mendorong pengusaha untuk selalu meningkatkan efisiensi teknis dan ekonomis. Peraturan perdagangan internasional harus diperkenalkan dan diterapkan. Perlu ada upaya terencana agar setiap pejabat pemerintah daerah mengerti peraturan-peraturan perdagangan internasional ini, untuk dapat mendorong pengusaha-pengusaha daerah menjadi pemain-pemain yang tangguh dalam perdagangan bebas, baik pada lingkup daerah, nasional maupun internasional.

e. Membentuk Ruang yang Mendorong Kegiatan Ekonomi

Membentuk ruang khusus untuk kegiatan ekonomi akan lebih langsung menggerakkan kegiatan ekonomi. Pemerintah daerah perlu berusaha mengantisipasi kawasan-kawasan mana yang dapat ditumbuhkan menjadi pusat-pusat perekonomian wilayah. Kawasan-kawasan yang strategis dan cepat tumbuh ini dapat berupa kawasan yang sudah menunjukkan tanda-tanda aglomerasi, seperti sentra-sentra produksi pertanian tanaman pangan, hortikultura, perkebunan, peternakan, perikanan; klaster industri, dan sebagainya. Kawasan cepat tumbuh juga dapat berupa kawasan yang sengaja dibangun untuk memanfaatkan potensi SDA yang belum diolah, seperti yang dulu dikembangkan dengan sistem permukiman transmigrasi. Kawasan-kawasan ini perlu dikenali dan selanjutnya ditumbuhkan

dengan berbagai upaya pengembangan kegiatan ekonomi, seperti pengadaan terminal agribisnis, pengerasan jalan, pelatihan bisnis, promosi dan sebagainya. Pengembangan kawasan-kawasan strategis dan cepat tumbuh ini perlu dilakukan bersamaan dengan upaya peningkatan keterampilan, pengembangan usaha, dan penguatan keberdayaan masyarakat.

3. Konsep Dasar Pengembangan Wilayah

Pengembangan wilayah mengandung arti yang luas, namun pada prinsipnya merupakan berbagai upaya yang dilakukan untuk memperbaiki tingkat kesejahteraan hidup di wilayah tertentu, memperkecil kesenjangan pertumbuhan, dan ketimpangan kesejahteraan antar wilayah. Berbagai konsep pengembangan wilayah telah diterapkan di berbagai negara melalui berbagai disiplin ilmu.

Konsep-konsep yang telah pernah berkembang sebelumnya umumnya didominasi oleh ilmu ekonomi regional, walaupun sesungguhnya dalam penerapannya akan lebih banyak tergantung pada potensi pertumbuhan setiap wilayah yang akan berbeda dengan wilayah lainnya, baik potensi SDA, kondisi sosial budaya dan ekonomi masyarakat, ketersediaan infrastruktur, dan lainnya.

Beberapa pendekatan pengembangan wilayah berdasarkan karakter dan sumber daya daerah yang bersangkutan, antara lain dikemukakan sebagai berikut (Mangiri K,2000):

1. Pengembangan wilayah berbasis sumber daya

Konsep ini menghasilkan sejumlah pilihan strategi sebagai berikut :

- a. Pengembangan wilayah berbasis input namun surplus sumber daya manusia
Bagi wilayah yang memiliki SDM yang cukup banyak namun lahan dan SDA terbatas maka *labor surplus strategy* cukup relevan untuk diterapkan. Tujuan utama strategi ini adalah menciptakan lapangan kerja yang bersifat padat karya dan mengupayakan ekspor tenaga kerja ke wilayah lain.
- b. Pengembangan wilayah berbasis input namun surplus sumber daya alam
Strategi ini mengupayakan berbagai SDA yang mengalami surplus yang dapat diekspor ke wilayah lain baik dalam bentuk bahan mentah maupun bahan setengah jadi. Hasil dari ekspor SDA ini diharapkan dapat dimanfaatkan untuk mengimpor produk yang jumlahnya sangat terbatas di wilayah tersebut, misalnya barang modal, bahan baku, bahan penolong, barang konsumsi atau jasa.
- c. Pengembangan wilayah berbasis sumber daya modal dan manajemen
Strategi pengembangan wilayah berdasarkan pengembangan lembaga keuangan yang kuat dan pengembangan sistem manajemen yang baik, yang dapat ditempuh oleh wilayah yang memiliki keterbatasan dalam hal modal dan manajemen tersebut.
- d. Pengembangan wilayah berbasis seni budaya dan keindahan alam.

Wilayah dengan potensi-potensi pantai dan pemandangan yang indah, seni budaya yang menarik dan unik, dapat mengembangkan wilayahnya dengan cara membangun transportasi, perhotelan dan restoran, industri-industri kerajinan, pelayanan travel, dan lainnya yang terkait dengan pengembangan kepariwisataan.

2. Pengembangan wilayah berbasis komoditas unggulan

Konsep ini menekankan pada pilihan komoditas unggulan suatu wilayah sebagai motor penggerak pembangunan, baik di tingkat domestik maupun internasional.

3. Pengembangan wilayah berbasis efisiensi

Konsep ini menekankan pengembangan wilayah melalui pembangunan bidang ekonomi yang porsinya lebih besar dibandingkan dengan bidang-bidang lain. Pembangunan ekonomi ini dilaksanakan dalam kerangka pasar bebas/pasar persaingan sempurna.

4. Pengembangan wilayah berbasis pelaku pembangunan

Peranan setiap pelaku pembangunan menjadi fokus utama dalam pengembangan wilayah konsep ini.

Pelaku pembangunan ekonomi tersebut dapat dipilah menjadi lima kelompok yaitu : usaha kecil/rumah tangga (*household*), usaha lembaga sosial (*nonprofit institution*), lembaga bukan keuangan (*nonfinancial institution*), lembaga keuangan (*financial institution*), dan pemerintah (*government*).

Sebuah wilayah yang berdaya-saing adalah wilayah yang mampu mengalahkan dan memimpin pasar setelah melakukan penyesuaian strategis yang tergantung kepada kekuatan pendorong, kapabilitas, serta kompetensi inti kawasan dan produk yang diunggulkan.

2.5.6. Konsep Pengembangan Kawasan

Konsep kawasan adalah wilayah yang berbasis pada keberagaman fisik dan ekonomi tetapi memiliki hubungan erat dan saling mendukung satu sama lain secara fungsional demi mempercepat pertumbuhan ekonomi daerah dan meningkatkan kesejahteraan rakyat. Dalam kaitan ini, kawasan didefinisikan sebagai kawasan yang mempunyai fungsi tertentu, dimana kegiatan ekonominya, sektor dan produk unggulannya, mempunyai potensi mendorong pertumbuhan ekonomi wilayah sekitarnya. Kawasan ini secara sendiri-sendiri maupun secara bersama membentuk suatu klaster. Klaster dapat berupa klaster pertanian dan klaster industri, tergantung dari kegiatan ekonomi yang dominan dalam kawasan itu.

Pembangunan kawasan adalah usaha untuk mengembangkan dan meningkatkan hubungan kesaling tergantungan dan interaksi antara sistem ekonomi

(*economic system*), masyarakat (*social system*), dan lingkungan hidup beserta sumber daya alamnya (*ecosystem*). Setiap sistem ini memiliki tujuannya masing-masing.

Menurut model “*diamond of advantage*” dari Michael Porter, suatu kawasan secara alamiah akan mengembangkan keunggulan kompetitif berdasarkan kemampuan inovasi dari perusahaan-perusahaan yang ada di dalamnya dan vitalitas ekonomi suatu wilayah merupakan hasil langsung dari persaingan industri yang ada di kawasan tersebut. Berbagai faktor yang memicu inovasi dan pertumbuhan kawasan diantaranya adalah:

1. Faktor Kondisi, yaitu tenaga kerja terampil yang dibutuhkan, infrastruktur ekonomi yang tersedia, dan hambatan-hambatan tertentu.
2. Permintaan Sektor Rumah Tangga, yaitu pembeli lokal yang mendorong perusahaan-perusahaan untuk berinovasi.
3. Dukungan Industri Terkait, yaitu industri-industri pemasok setempat yang kompetitif yang memacu inovasi dan memungkinkan industri-industri untuk berkembang biak.
4. Strategi, Struktur, dan Persaingan, yaitu tingkat persaingan antar industri lokal yang memberikan motivasi untuk bersaing, dan budaya lokal yang mempengaruhi perilaku masing-masing industri dalam melakukan persaingan dan inovasi.

Selain itu, Porter menyertakan peristiwa historis dan campur tangan pemerintah sebagai faktor yang juga berperan secara signifikan dalam perkembangan suatu kawasan. Suatu kawasan memiliki peran penting dalam perekonomian suatu wilayah. Di dalam suatu kawasan terdapat kegiatan-kegiatan ekonomi yang berinteraksi satu sama lain membentuk suatu klaster. Walaupun suatu kawasan secara fungsional ada, namun bisa saja perusahaan-perusahaan didalamnya tidak bekerja bersama-sama atau tidak menunjukkan diri sebagai bagian dari sebuah klaster. Untuk bekerja secara efektif sebagai sebuah klaster, perusahaan-perusahaan yang ada di dalamnya harus memahami peran mereka dalam klaster yang lebih besar dan menyadari bahwa bekerja bersama akan menekan biaya. Strategi pembangunan ekonomi wilayah harus dapat mengarahkan secara efektif investasi dan subsidi sektor pemerintah dan swasta pada kawasan-kawasan strategis yang telah kuat dan mengakar di wilayah tersebut dan telah membentuk klaster-klaster industri . Pemerintah dapat mengarahkan sumber daya masyarakat yang terbatas menjadi sesuatu yang bernilai tinggi, dan menjadikan pertumbuhan industri yang tinggi pula. Hal ini ditandai dengan meningkatnya upah di kawasan kawasan strategis yang secara signifikan memiliki tingkat perbedaan yang tinggi dibanding dengan upah rata-rata di wilayah tersebut.

Klaster tidak bersifat sama. Beberapa klaster melibatkan pemerintah, lembaga pendidikan, dan lembaga nirlaba. Beberapa klaster bersifat urban, sedangkan yang lain menonjolkan karakter pertanian. Besar kecilnya skala klaster akan berdampak langsung pada karakter ekonomi wilayah. Keberhasilan suatu klaster, menurut Rosenfeld (1997), dapat dilihat pada beberapa faktor-faktor penentu kekuatan klaster tersebut, yaitu: (1) spesialisasi, (2) kapasitas penelitian dan pengembangan yang relevan dengan kegiatan klaster wilayah, (3) pengetahuan dan keterampilan, (4) pengembangan sumber daya manusia, (5) jaringan kerjasama dan modal sosial, (6) kedekatan dengan pemasok, (7) ketersediaan modal, (8) jiwa kewirausahaan, serta (9) kepemimpinan dan visi bersama.

2.5.7. Pergeseran Teknologi

Pada masa lalu masyarakat memenuhi kebutuhan produk dan jasa mereka dengan menggunakan teknologi *hard automation*, namun sejak pertengahan abad ke XX, terjadi perubahan teknologi yang dimanfaatkan oleh masyarakat didalam memenuhi kebutuhan produk dan jasa. Dan sampai saat ini masyarakat telah berada dalam era teknologi informasi yang didalamnya *smart technology* dimanfaatkan secara luas dan intensif di hampir semua aspek kehidupan . *Smart technology* hanya akan produktif jika dimanfaatkan oleh *smart people*. *Smart people* adalah orang yang disamping memiliki keterampilan tinggi, juga memiliki pengetahuan tinggi yang diperoleh dari pendidikan formal, serta kapasitas untuk belajar dan memperoleh pengetahuan tambahan (Mulyadi, 2008).

2.5.8. Era Globalisasi

Menurut Mulyadi (2008), bahwa pemanfaatan secara ekstensif *smart technology* dan kemajuan yang pesat dibidang transportasi merupakan pemacu proses globalisasi. Globalisasi ditandai dengan empat proses yaitu :

- a. Mobilitas : di masa lau hanya modal yang mengalir secara lancar di hampir semua pelosok dunia, globalisasi sekarang telah meluas proses mobilitas ke tenaga kerja dan ide (media global, computer dan telekomunikasi)
- b. Serentak : perkembangan pesat telekomunikasi dan transportasi memungkinkan setiap perubahan di negara maju secara serentak dapat diikuti oleh negara lain.
- c. Jalan Tol (Bebas Hambatan) : proses pencarian jalan bebas hambatan mewarnai usaha bisnis. Setiap hambatan yang disebabkan oleh monopoli atau peraturan pemerintah dipecahkan oleh bisnis melalui pencarian bebas hambatan.

- d. Pluralisme : dengan meningkatnya proses pluralisme, maka pusat tidak lagi mampu mengendalikan semua masalah yang timbul, karena telah terjadi lingkungan bisnis yang turbulen. Akibat pergeseran teknologi dari *hard automation* ke *smart teknologi* dan proses globalisasi berdampak terhadap pergeseran kekuasaan dalam pasar, perubahan perilaku konsumen tidak bisa dihindari lagi seiring munculnya keunggulan daya saing.

2.6. Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)

Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) memegang peranan penting dalam perekonomian di hampir semua negara berkembang selama bertahun-tahun. Menurut Kirkpatrick dalam Pardede (2000), usaha ini dianggap sebagai kegiatan ekonomi yang tepat dalam pembangunan di negara yang sedang berkembang. Hal ini disebabkan oleh beberapa hal berikut: (1). 1. Usaha kecil mendorong munculnya kewirausahaan domestik dan sekaligus menghemat sumber daya negara; (2). Usaha kecil menggunakan teknologi padat karya, sehingga dapat menciptakan lebih banyak kesempatan kerja dibandingkan yang disediakan oleh perusahaan skala besar; (3). Usaha kecil dapat didirikan, dioperasikan dan memberikan hasil dengan cepat; (4). Pengembangan usaha kecil dapat mendorong proses desentralisasi interregional dan intra-regional, karena usaha kecil dapat berlokasi di kota-kota kecil dan pedesaan; (5). Usaha kecil memungkinkan tercapainya tujuan ekonomi dan sosial politik secara bersamaan tanpa gangguan. Selanjutnya pengembangan kegiatan industri kecil dan menengah dianggap sebagai satu alternatif penting yang mampu mengurangi beban berat yang dihadapi perekonomian nasional dan daerah.

2.6.1. Definisi Usaha Mikro dan Kecil dan Menengah

Badan Pusat Statistik mendefinisikan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah dibedakan **untuk industri pengolahan** yang pengelompokannya sebagai berikut :

- a. Usaha Mikro sebagai usaha yang memiliki tenaga kerja lebih dari 4 orang.
- b. Usaha Kecil adalah kegiatan ekonomi yang dilakukan baik oleh perseorangan atau rumah tangga maupun suatu badan yang mempunyai pekerja antara 5 – 19 orang.
- c. Usaha Menengah adalah kegiatan ekonomi yang dilakukan baik oleh perseorangan atau rumah tangga maupun suatu badan yang mempunyai pekerja antara 22 – 99 orang.

Sedangkan **non industri** menurut Undang-undang no. 20 tahun 2008 tentang Usaha Mikro Kecil dan Menengah adalah sebagai berikut :

- a. Usaha Mikro adalah kegiatan ekonomi yang dilakukan baik oleh perseorangan atau rumah tangga maupun suatu badan yang memiliki aset

bersih sampai dengan Rp. 50.000.000,- dan bertujuan untuk memproduksi barang atau jasa untuk diperniagakan secara komersial dan mempunyai omset penjualan tahunan sampai dengan Rp. 300.000.000,-

- b. Usaha Kecil adalah kegiatan ekonomi yang dilakukan baik oleh perseorangan atau rumah tangga maupun suatu badan yang memiliki aset bersih sampai dengan Rp. 50.000.000,- sampai dengan Rp. 500.000.000 dan bertujuan untuk memproduksi barang atau jasa untuk diperniagakan secara komersial dan mempunyai omset penjualan tahunan sampai dengan Rp. 300.000.000,- sampai dengan Rp. 2.500.000.000,-
- c. Usaha Menengah adalah kegiatan ekonomi yang dilakukan baik oleh perseorangan atau rumah tangga maupun suatu badan yang memiliki aset bersih sampai dengan Rp. 50.000.000,- sampai dengan Rp. 10.000.000.000,- dan bertujuan untuk memproduksi barang atau jasa untuk diperniagakan secara komersial dan mempunyai omset penjualan tahunan sampai dengan Rp. 2.500.000.000,- sampai dengan Rp. 50.000.000.000,-

Dalam Undang-undang No. 9 Tahun 1995 yang dimaksud Usaha Kecil adalah usaha produktif yang berskala kecil dan memenuhi kriteria kekayaan bersih paling banyak Rp.200.000.000,00 (dua ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha atau memiliki hasil penjualan paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu milyar rupiah) pertahun serta dapat menerima kredit dari bank maksimal diatas Rp50.000.000,- (lima puluh juta rupiah) sampai dengan Rp.500.000.000,-(lima ratus juta rupiah). *World Bank* mendefinisikan Usaha Kecil atau *Small Enterprise*, dengan kriteria: Jumlah karyawan kurang dari 30 orang; Pendapatan setahun tidak melebihi \$ 3 juta; Jumlah asset tidak melebihi \$ 3 juta.

Namun demikian pengertian terbaru mengenai Usaha Kecil menurut Undang-Undang Nomor 20 tahun 2008 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 memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp.300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah).

2.6.2. Definisi Usaha Menengah

Pengertian Usaha Menengah menurut Badan Pusat Statistik adalah usaha yang memiliki tenaga kerja antara 20 orang hingga 99 orang. Sedangkan Usaha

Menengah sebagaimana dimaksud Inpres No. 10 tahun 1998 adalah usaha bersifat produktif yang memenuhi kriteria kekayaan usaha bersih lebih besar dari Rp.200.000.000,00 (dua ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak sebesar Rp.10.000.000.000,00, (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha serta dapat menerima kredit dari bank sebesar Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) s/d Rp.5.000.000.000,00 (lima milyar rupiah).

World Bank mendefinisikan Usaha Menengah atau *Medium Enterprise* adalah usaha dengan kriteria : Jumlah karyawan maksimal 300 orang; Pendapatan setahun hingga sejumlah \$ 15 juta; Jumlah asset hingga sejumlah \$ 15 juta.

Pengertian Usaha Menengah menurut Undang-Undang Nomor 20 tahun 2008 adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perseorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau usaha besar yang memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 500.000.000,- sampai dengan paling banyak Rp.10.000.000.000,- tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 2.500.000.000,- sampai dengan paling banyak Rp.50.000.000.000,-

Undang-undang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) Nomor 20 Tahun 2008, yaitu:

1. Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan / atau badan usaha perorangan yang memenuhi criteria Usaha Mikro. Kriteria Usaha Mikro adalah sebagai berikut:
 - a. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 50.000.000,- tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha ; atau
 - b. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp 300.000.000,-
2. Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha Menengah atau Usaha Besar yang memenuhi criteria Usaha Kecil. Kriteria Usaha Kecil adalah sebagai berikut:
 - a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 50.000.000,- sampai dengan paling banyak Rp 500.000.000,- tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha ;
 - b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 300.000.000,- sampai dengan paling banyak Rp 2.500.000.000,-

3. Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau Usaha Besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagai mana diatur dalam Undang-Undang ini. Kriteria Usaha Menengah adalah sebagai berikut:
 - a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 500.000.000,- sampai dengan paling banyak Rp 10.000.000.000,- tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha ; atau
 - b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp.2.500.000.000,- sampai dengan paling banyak Rp.50.000.000.000,-
4. Usaha Besar adalah usaha ekonomi produktif yang dilakukan oleh badan usaha dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan lebih besar dari Usaha Menengah, yang meliputi usaha nasional milik Negara atau swasta, usaha patungan, dan usaha asing yang melakukan kegiatan ekonomi di Indonesia.

2.7. Kemitraan

2.7.1. Teori Kemitraan

Secara teoritis, Eisler dan Montuori (1997) membuat pernyataan yang menarik yang berbunyi bahwa “memulai dengan mengakui dan memahami kemitraan pada diri sendiri dan orang lain, dan menemukan alternatif yang kreatif bagi pemikiran dan perilaku dominator merupakan langkah pertama ke arah membangun sebuah organisasi kemitraan.”

Kemitraan pada esensinya adalah dikenal dengan istilah gotong royong atau kerjasama dari berbagai pihak, baik secara individual maupun kelompok. Menurut Notoatmodjo (2003), kemitraan adalah suatu kerja sama formal antara individu-individu, kelompok-kelompok atau organisasi-organisasi untuk mencapai suatu tugas atau tujuan tertentu. Ada berbagai pengertian kemitraan secara umum (Promkes Depkes RI) meliputi:

Kemitraan mengandung pengertian adanya interaksi dan interelasi minimal antara dua pihak atau lebih dimana masing-masing pihak merupakan ”mitra” atau ”partner”.

Kemitraan adalah proses pencarian/perwujudan bentuk-bentuk kebersamaan yang saling menguntungkan dan saling mendidik secara sukarela untuk mencapai kepentingan bersama.

Kemitraan adalah upaya melibatkan berbagai komponen baik sektor, kelompok

masyarakat, lembaga pemerintah atau non-pemerintah untuk bekerja sama mencapai tujuan bersama berdasarkan atas kesepakatan, prinsip, dan peran masing-masing. Kemitraan adalah suatu kesepakatan dimana seseorang, kelompok atau organisasi untuk bekerjasama mencapai tujuan, mengambil dan melaksanakan serta membagi tugas, menanggung bersama baik yang berupa resiko maupun keuntungan, meninjau ulang hubungan masing-masing secara teratur dan memperbaiki kembali kesepakatan bila diperlukan. (Ditjen P2L & PM, 2004).

2.7.2. Prinsip Kemitraan

Terdapat 3 prinsip kunci yang perlu dipahami dalam membangun suatu kemitraan oleh masing-masing anggota kemitraan yaitu:

a. Prinsip Kesetaraan (*Equity*)

Individu, organisasi atau institusi yang telah bersedia menjalin kemitraan harus merasa sama atau sejajar kedudukannya dengan yang lain dalam mencapai tujuan yang disepakati.

b. Prinsip Keterbukaan

Keterbukaan terhadap kekurangan atau kelemahan masing-masing anggota serta berbagai sumber daya yang dimiliki. Semua itu harus diketahui oleh anggota lain. Keterbukaan ada sejak awal dijalinnya kemitraan sampai berakhirnya kegiatan. Dengan saling keterbukaan ini akan menimbulkan saling melengkapi dan saling membantu diantara golongan (mitra).

c. Prinsip Azas manfaat bersama (*mutual benefit*)

Individu, organisasi atau institusi yang telah menjalin kemitraan memperoleh manfaat dari kemitraan yang terjalin sesuai dengan kontribusi masing-masing. Kegiatan atau pekerjaan akan menjadi efisien dan efektif bila dilakukan bersama.

- **Model-model Kemitraan dan Jenis Kemitraan**

Secara umum, model kemitraan dalam sektor kesehatan dikelompokkan menjadi dua (Notoadmodjo, 2003) yaitu:

- Model I

Model kemitraan yang paling sederhana adalah dalam bentuk jaring kerja (*networking*) atau *building linkages*. Kemitraan ini berbentuk jaringan kerja saja. Masing-masing mitra memiliki program tersendiri mulai dari perencanaannya, pelaksanaannya hingga evaluasi. Jaringan tersebut terbentuk karena adanya persamaan pelayanan atau sasaran pelayanan atau karakteristik lainnya.

- Model II

Kemitraan model II ini lebih baik dan solid dibandingkan model I. Hal ini

karena setiap mitra memiliki tanggung jawab yang lebih besar terhadap program bersama. Visi, misi, dan kegiatan-kegiatan dalam mencapai tujuan kemitraan direncanakan, dilaksanakan, dan dievaluasi bersama.

- **Konflik dalam Kemitraan**

Beberapa literatur menyebutkan makna konflik sebagai suatu perbedaan pendapat diantara dua atau lebih anggota atau kelompok dan organisasi, yang muncul dari kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya yang langka atau aktivitas kerja dan mereka mempunyai status, tujuan, nilai, atau pandangan yang berbeda, dimana masing-masing pihak berupaya untuk memenangkan kepentingan atau pandangannya. Sedangkan menurut Brown (1998), konflik merupakan bentuk interaksi perbedaan kepentingan, persepsi, dan pilihan. Wujudnya bisa berupa ketidaksetujuan kecil sampai ke perkelahian (Purnama, 2000). Konflik dalam organisasi biasanya terbentuk dari rangkaian konflik-konflik sebelumnya. Konflik kecil yang muncul dan diabaikan oleh manajemen merupakan potensi munculnya konflik yang lebih besar dan melibatkan kelompok-kelompok dalam organisasi.

Faktor-faktor yang bisa mendorong konflik adalah:

- a. Perubahan lingkungan eksternal,
- b. Perubahan ukuran perusahaan sebagai akibat tuntutan persaingan,
- c. Perkembangan teknologi,
- d. Pencapaian tujuan organisasi, dan
- e. Struktur organisasi.

Menurut Myer dalam Purnama (2000), terdapat tiga bentuk konflik dalam organisasi, yaitu :

- Konflik pribadi, merupakan konflik yang terjadi dalam diri setiap individu karena pertentangan antara apa yang menjadi harapan dan keinginannya dengan apa yang dia hadapi atau dia peroleh,
- Konflik antar pribadi, merupakan konflik yang terjadi antara individu yang satu dengan individu yang lain, dan
- Konflik organisasi, merupakan konflik perilaku antara kelompok-kelompok dalam organisasi dimana anggota kelompok menunjukkan “keakuan kelompoknya” dan membandingkan dengan kelompok lain, dan mereka menganggap bahwa kelompok lain menghalangi pencapaian tujuan atau harapan-harapannya.

2.8. Kewirausahaan

1. Pengertian Kewirausahaan

Menurut Kasmir (2006:16), wirausahawan (*entrepreneur*) adalah orang yang

berjiwa berani mengambil risiko untuk membuka usaha dalam berbagai kesempatan. Berjiwa berani mengambil risiko artinya bermental mandiri dan berani memulai usaha, tanpa diliputi rasa takut atau cemas sekalipun dalam kondisi tidak pasti. Menurut Alma (2011:5), wirausahawan adalah seorang inovator, sebagai individu yang mempunyai naluri untuk melihat peluang-peluang mempunyai semangat, kemampuan dan pikiran untuk menaklukkan cara berpikir lamban dan malas.

Menurut Schumpeter dalam Alma (2011:24), wirausaha adalah orang yang mendobrak sistem ekonomi yang ada dengan memperkenalkan barang dan jasa yang baru, dengan menciptakan bentuk organisasi baru atau mengolah bahan baku baru. Sukses dalam berwirausaha tidak diperoleh secara tiba-tiba atau instan dan secara kebetulan, tetapi dengan penuh perencanaan, memiliki visi, misi, kerja keras, dan memiliki keberanian secara bertanggung jawab.

2. Faktor-Faktor Pendorong Keberhasilan Wirausaha

Menurut Suryana (2014:108), keberhasilan dalam kewirausahaan ditentukan oleh tiga faktor, yaitu yang mencakup hal-hal berikut:

- Kemampuan dan Kemauan
Orang yang tidak memiliki kemampuan, tetapi banyak kemauan dan orang yang memiliki kemauan, tetapi tidak memiliki kemampuan, keduanya tidak akan menjadi wirausahawan yang sukses. Sebaliknya, orang yang memiliki kemauan dilengkapi dengan kemampuan akan menjadi orang yang sukses. Kemauan saja tidak cukup bila tidak dilengkapi dengan kemampuan.
- Tekad Yang Kuat dan Kerja Keras
Orang yang tidak memiliki tekad yang kuat, tetapi memiliki kemauan untuk bekerja keras dan orang yang suka bekerja keras, tetapi tidak memiliki tekad yang kuat, keduanya tidak akan menjadi wirausaha yang sukses.
- Kesempatan dan Peluang
Ada solusi ada peluang, sebaliknya tidak ada solusi tidak akan ada peluang. Peluang ada jika kita menciptakan peluang itu sendiri, bukan mencari-cari atau menunggu peluang yang datang kepada kita.

Jadi, kemampuan berwirausaha merupakan fungsi dari perilaku kewirausahaan dalam mengombinasikan kreativitas, inovasi, kerja keras dan keberanian menghadapi risiko untuk memperoleh peluang.

Lambing dan Kuehl dalam Suryana (2014:109), mengemukakan tentang beberapa faktor kunci untuk mengembangkan produk, yaitu mencakup hal-hal sebagai berikut :

- a. Lakukanlah riset pasar secara memadai.
- b. Memuaskan suatu kebutuhan.

- c. Memiliki suatu keunggulan produk yang tinggi.
- d. Gunakanlah harga dan kualitas yang tepat sejak pertama kali.
- e. Gunakanlah saluran distribusi yang tepat.

2.9. Inovasi

a. Pengertian Inovasi

Inovasi adalah suatu penemuan baru yang berbeda dari yang sudah ada atau yang sudah dikenal sebelumnya. Orang atau wirausahawan yang selalu berinovasi, maka ia dapat dikatakan sebagai seorang wirausahawan yang inovatif. Inovasi adalah gagasan baru yang diterapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk atau proses dan jasa (Robbins, 2009).

Berdasarkan pengertian tersebut, Robbins lebih memfokuskan pada tiga hal utama yaitu :

1. Gagasan baru yaitu suatu olah pikir dalam mengamati suatu fenomena yang sedang terjadi, termasuk dalam bidang pendidikan, gagasan baru ini dapat berupa penemuan dari suatu gagasan pemikiran, Ide, sistem sampai pada kemungkinan gagasan yang mengkristal.
2. Produk dan jasa yaitu hasil langkah lanjutan dari adanya gagasan baru yang ditindak lanjuti dengan berbagai aktivitas, kajian, penelitian dan percobaan sehingga melahirkan konsep yang lebih konkret dalam bentuk produk dan jasa yang siap dikembangkan dan dimplementasikan termasuk hasil inovasi dibidang pendidikan.
3. Upaya perbaikan yaitu usaha sistematis untuk melakukan penyempurnaan dan melakukan perbaikan (*improvement*) yang terus menerus sehingga buah inovasi itu dapat dirasakan manfaatnya.

b. Inovasi mempunyai 4 (empat) ciri yaitu :

1. Memiliki kekhasan / khusus artinya suatu inovasi memiliki ciri yang khas dalam arti ide, program, tatanan, sistem, termasuk kemungkinan hasil yang diharapkan.
2. Memiliki ciri atau unsur kebaruan, dalam arti suatu inovasi harus memiliki karakteristik sebagai sebuah karya dan buah pemikiran yang memiliki kadar orisinalitas dan kebaruan.
3. Program inovasi dilaksanakan melalui program yang terencana, dalam arti bahwa suatu inovasi dilakukan melalui suatu proses yang tidak tergesa-gesa, namun inovasi dipersiapkan secara matang dengan program yang jelas dan direncanakan terlebih dahulu.

4. Inovasi yang digulirkan memiliki tujuan, program inovasi yang dilakukan harus memiliki arah yang ingin dicapai, termasuk arah dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut.

c. Sifat Perubahan Dalam Inovasi Ada 6 Kelompok Yaitu :

1. Penggantian (*substitution*)
2. Perubahan (*alternation*)
3. Penambahan (*addition*)
4. Penyusunan kembali (*restructuring*)
5. Penghapusan (*elimination*)
6. Penguatan (*reinforcement*)

Inovasi merupakan salah satu indikator penting keberhasilan. Inovasi menempati posisi sentral, oleh sebab itu kearifan lokal menjadi salah satu hal penting. Hal ini dikarenakan inovasi bukan sekedar kebebasan untuk berimprovisasi tapi juga merupakan gagasan yang khas, cerdas, *genuine* serta merupakan sesuatu yang bernilai (Jawa Post, 13 April 1998). Inovasi tidak akan dapat berguna jika tidak bermakna strategis, berpotensi produktif, serta memberikan efek kesinambungan. Inovasi yang produktif mampu beroperasi dilapangan sebaik yang diharapkan. Ada empat tingkatan inovasi yakni kreatif, strategis, produktif dan berkelanjutan.

- a. Inovasi kreatif adalah program atau kebijakan inovatif yang cerdas dari segi gagasan dan berpotensi menghasilkan efek jangka pendek yang positif meski hal itu belum menunjukkan praktik yang positif dilapangan.
- b. Inovasi strategis adalah program atau kebijakan inovatif yang cerdas dari segi gagasan, berpotensi memberikan dampak jangka pendek maupun jangka panjang yang positif namun belum terbukti implementatif dilapangan
- c. Inovasi produktif adalah program atau kebijakan inovatif yang cerdas dari segi gagasan, berpotensi memberikan dampak jangka pendek yang positif terbukti implementatif dilapangan namun belum tentu menyakinkan untuk jangka panjang.
- d. Inovasi berkelanjutan adalah program atau kebijakan inovatif yang tidak hanya cerdas dari segi gagasan, berpotensi positif dalam jangka pendek maupun jangka panjang namun juga terbukti implementatif di lapangan.

2.10 Kulit

2.10.1. Inti dari Kulit Hewan

Pemanfaatan kulit hewan untuk kepentingan manusia seiring dengan kemajuan perkembangan peradaban manusia. Hasil pemotongan hewan terutama

sapi, domba dan kambing pada umumnya diambil dagingnya akan menyisakan kulit. Produk pemotongan hewan ternak yang berupa kulit selama ini belum menjadi bidang usaha yang dilirik pengusaha, walaupun masih perlu proses pengolahan yang masih panjang yaitu pengawetan dan penyamakan sampai menjadi bahan baku jadi (*leather*) yang siap untuk diproses menjadi produk yang bervariasi siap pakai untuk kebutuhan manusia antara lain alas kaki, tas, ikat pinggang dan sebagainya.

Pengolahan produk jadi bahan kulit yang sudah disamak (*leather*) untuk kebutuhan manusia, pangsa pasarnya masih sangat luas, produk yang dihasilkan bervariasi dan masih dapat dikembangkan sesuai perkembangan jaman. Para perajin industri kulit dengan keterbatasan dana untuk mengembangkan variasi produknya, sehingga saat memperoleh pesanan yang cukup besar, justru malah menolaknya karena kekurangan modal. Pengusaha yang bergerak pada industri penyamak kulit mengeluhkan bahan baku kulit mentah (*skin*) sulit diperoleh dari para pemasok.

Hewan ternak sapi setelah proses pemotongan, dagingnya dikonsumsi oleh masyarakat luas, proteinnya sangat tinggi untuk kebutuhan stamina bagi manusia. Produk sampingan dari pemotongan hewan ternak, kulit merupakan produk yang memiliki nilai ekonomis yang paling tinggi. Nantinya setelah melalui berbagai proses, maka kulit yang telah dimasak akan dimanfaatkan untuk industri kerajinan dan aksesoris bagi manusia. Kulit merupakan organ tunggal tubuh paling berat, pada sapi sapi sekitar 6-8 % dan domba sekitar 8-12 %. (Yudi AP 2016).

Fungsi utama kulit adalah melindungi kerusakan dan infeksi mikroba jaringan yang ada dibawahnya. Pada hewan hidup fungsi kulit adalah sebagai alat perasa, sebagai pelindung jaringan, memberi bentuk, mengatur suhu tubuh tempat sintesis vitamin D, tempat menyimpan cadangan energi. Bahkan pada ular, kulit berfungsi untuk alat gerak dan pada amphibi, kulit berfungsi sebagai alat pernafasan. Setelah ternak dipotong, kulit akan kehilangan fungsinya, karena dari ternak yang dipotong akan dikonsumsi dagingnya dan kulit menjadi hasil ikutan yang perlu diproses lebih lanjut yaitu disamak dan diawetkan untuk lebih berdaya guna untuk kebutuhan manusia.

Pada kulit tersusun 3 (tiga) lapisan yaitu :

- a. *Epidermis* yaitu bagian kulit yang paling atas tersusun dari sel epitel pipih yang sangat kompleks, dimana pada lapisan ini terdapat rambut, kelenjar minyak, kelenjar keringat dan otot penegak rambut.
- b. *Dermis* atau kulit jangat yang tersusun dari jaringan ikat padat dan
- c. *Hypodermis* adalah lapisan paling bawah yang tersusun dari jaringan ikat longgar dan sisa daging.

2.10.2. Penyamakan Kulit

Pada proses penyamakan kulit, kulit jangat (*dermis*) yang akan disamak dan diubah menjadi kulit samak yang bersifat lentur, kuat dan akan tahan terhadap cuaca dan serangan mikroba. Pada lapisan epidermis yang tersusun dari jaringan ikat keratin yang relative tahan terhadap serangan bahan kimia maupun enzim dan mikroba. Keratin pada kulit ada 2 jenis yaitu keratin lunak yang menyusun akar rambut dan lapisan epidermis bawah dan keratin keras menyusun batang rambut. Keratin merupakan materi dasar penyusun lapisan kulit manusia. Keratin juga merupakan materi dasar penyusun rambut dan kuku (Wikipedia bahasa Indonesia, ensiklopedia. Diakses tanggal 25 Juli 2016).

Keratin lunak mudah larut dan mudah diserang oleh enzim, sedangkan keratin keras sangat tahan terhadap bahan kimia dan enzim. Lapisan epidermis harus dihilangkan sebelum disamak dan biasanya menggunakan bahan kimia kapur dan Na₂S. Lapisan epidermis juga dapat dihilangkan secara ensimatis menggunakan sedikit kapur dan Na₂S dan ensim alkalin protease atau keratinase. Lapisan hypodermis dibuang dari kulit secara mekanis pada proses buang daging.

Kulit segar tersusun dari 64 % air, 33 % protein, 2 % lemak, 0,5 % garam mineral dan 0,5 % penyusun lainnya misalnya vitamin dan pigmen. Komponen penyusun kulit terpenting adalah protein terutama protein kolagen. Protein kulit terdiri dari protein kolagen, keratin, elastin, albumin, globulin dan musin. Protein albumin, globulin dan musin larut dalam larutan garam dapur. Protein kolagen, keratin dan elastin tidak larut dalam air dan pelarut organik. Protein kolagen inilah yang akan direaksikan menjadi bahan penyamak kulit untuk menghasilkan kulit samak. Protein kolagen sangat menentukan kualitas kulit samak. Kulit samak adalah kulit hewan yang telah diubah secara kimiawi guna menghasilkan bahan yang kuat, lentur dan tahan terhadap pembusukan.

2.10.3. Produk Olahan Kulit untuk Pangan dan Non Pangan

1. Produk Olahan Kulit untuk Pangan

Selama ini hasil olahan kulit yang dapat dikonsumsi manusia berupa kerupuk kulit dan gelatin. Jenis olahan ini telah dikembangkan oleh Laboratorium Teknologi Hasil Ternak Fakultas Peternakan Universitas Hasanudin Makassar (Abustam dkk, 2003). Hasil olahan kulit menjadi kerupuk kulit telah banyak dikonsumsi masyarakat baik yang berasal dari ternak besar maupun dari unggas (ayam). Produk pangan lain yang berasal dari kulit adalah dalam bentuk Gelatin yaitu produk hasil denaturasi dari kolagen. Gelatin banyak digunakan antara lain :

- a. Bahan kosmetik (salep, cream rambut) ;
- b. Makanan (permen karet, pembuatan es krim, mayonnaise) ;

- c. Teknik (sablon dalam *screen printing*, rol cetak) ;
- d. Farmasi (dalam bentuk kapsul dan alas makanan dalam bidang mikrobiologi)
- e. Fotografi (bahan kertas potret)

Menurut Abustam dkk (2002), saat ini gelatin sudah dapat diproduksi dari kulit kaki ayam melalui proses ekstraksi. Dari hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kulit kaki ayam ras pedaging (*broiler*) yang direndam asam cuka 1 % selama 3 hari telah menghasilkan gelatin dengan kualitas dan kuantitas yang baik.

2. Produk Olahan Kulit Non Pangan

Hasil produksi olahan kulit non pangan lebih banyak dalam bentuk kulit tersamak (*leather*) yaitu melalui proses penyamakan.

Beberapa jenis produk olahan kulit non pangan adalah sebagai berikut :

- a. Kulit Sol yaitu produk kulit tersamak yang tebal yang mempunyai struktur serat yang kuat dan padat. Jenis kulit ini sangat kaku dan sulit dibengkokkan. Biasanya untuk bahan sol sepatu militer.
- b. Kulit Vache : Jenis kulit ini lebih lemas dan digunakan untuk sol dalam dan kap sepatu modern.
- c. Kulit Raam : adalah jenis kulit vache yang digunakan untuk menyambung kulit atasan dengan kulit bawahan dan diperdagangkan sebagai lajuran dengan lebar 12-18 mm tebal 1,8 – 2,2 mm.
- d. Kulit Box : bahan kulit atasan dengan proses penyamakan chrome. Sifat kulit ini lemas, strukturnya kuat dan tidak mudah lepas dan pecah-pecah. Digunakan untuk sepatu kantor.
- e. Kulit Fahl : bahan kulit atasan dengan proses penyamakan nabati. Sifatnya tahan air, lemas dan kekuatan tariknya tinggi. Umumnya digunakan sebagai bahan sepatu gunung dan sepatu militer.
- f. Kulit tahan air : Kulit ini merupakan kulit atasan melalui proses penyamakan chrome, kombinasi dan nabati. Digunakan sebagai bahan pembuatan sepatu olah raga dan ski.
- g. Kulit Nubuk dan Velour : jenis kulit ini diproses melalui penyamakan chrome dan pada bagian atas digosok sedikit sehingga bila diraba akan terasa seperti beludru.
- h. Kulit Chevrav atau Kulit Glase : jenis kulit ini berasal dari kulit kambing yang disamak chrome dan digunakan bahan kulit atasan.
- i. Kulit Chevette : jenis kulit ini berasal dari kulit domba yang disamak chrome. Kekuatannya kulitnya dibawah kulit Chevrav.
- j. Kulit Blank : Kulit ini berasal dari kulit sapi dan diolah melalui proses nabati. Sifatnya tidak mudah dibengkokkan dan kuat. Biasanya

digunakan untuk sadel, tas, ransel.

- k. Kulit Vachet : kulit ini berbahan mentah dari kulit sapi dan digunakan sebagai bantalan pada kursi dan peralatan rumah tangga lainnya.
- l. Kulit Mebel : kulit ini hampir mirip dengan dengan kulit blank tetapi diberi sedikit lemak agar lebih elastis dan kuat.
- m. Kulit Halus : bahannya dari kulit sapi, kulit kambing dan domba yang disamak nabati. Digunakan untuk sampul buku dan kulit tas.
- n. Kulit Reptil dan Kulit Ikan : Kulit reptil ini biasanya dari kulit ular, biawak dan buaya. Sedangkan kulit ikan berasal dari kulit anjing laut, ikan hiu dan ikan pari. Diproses melalui penyamakan nabati dan chrome. Digunakan bahan tas wanita, dompet dan ikat pinggang.
- o. Kulit Ban Mesin : Kulit ini berasal dari kulit sapi yang diproses dengan penyamakan nabati dan chrome. Sifatnya harus kuat, lemas dan elastis.
- p. Kulit Manchet : Jenis kulit ini banyak digunakan untuk bahan peralatan pipa air, pentil dan peralatan pompa.
- q. Kulit Tekstil : Jenis kulit ini digunakan untuk keperluan peralatan tenun seperti roda gigi (agar tidak bunyi), pecke.
- r. Kulit Pelindung Kerja : Jenis kulit ini berasal dari kulit sapi dan sangat lemas sekali, dipakai sebagai bahan pembuatan pelindung tubuh seperti sarung tangan peci.
- s. Kulit Sarung Tangan : jenis kulit ini diproduksi sanat tipis, lemas, lentur dan berwarna-warni. Bahan mentahnya berasal dari kulit sapi, domba, kambing, babi dan rusa. Prosesnya melauai penyamakan chrome dan kombinasi chrome dengan minyak.
- t. Kulit Pakaian : jenis kulit ini digunakan untuk bahan pembuatan jacket, mantel. Bahan dari kulit sapi, domba, kambing dan kuda.
- u. Kulit Penghisap Keringat : kulit ini prosesnya melalui penyamakan nabati. Bahan mentahnya dari kulit domba, kambing dan babi. Produknya dipakai untuk bahan pembuatan topi.

2.11. Revolusi Industri 4.0

2.11.1 Pengertian Industri 4.0

Industri 4.0 adalah industri yang menggabungkan teknologi otomatisasi dengan teknologi cyber. Ini merupakan tren otomatisasi dan pertukaran data dalam teknologi manufaktur. Ini termasuk sistem cyber-fisik, Internet of Things (IoT), komputasi awan dan komputasi kognitif.

Industrialisasi dunia dimulai pada akhir abad ke-18 dengan munculnya tenaga uap dan penemuan kekuatan alat tenun, secara radikal mengubah bagaimana barang-barang diproduksi. Seabad kemudian, listrik dan jalur perakitan memungkinkan produksi massal. Pada 1970-an, revolusi industri ketiga dimulai ketika kemajuan dalam otomatisasi bertenaga komputer memungkinkan kita memprogram mesin dan jaringan.

Hari ini, revolusi industri keempat mengubah ekonomi, pekerjaan, dan bahkan masyarakat itu sendiri. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah mengubah dunia sebagaimana revolusi generasi pertama melahirkan sejarah ketika tenaga manusia dan hewan digantikan oleh kemunculan mesin. Salah satunya adalah kemunculan mesin uap pada abad ke-18. Revolusi ini dicatat oleh sejarah berhasil mengerek naik perekonomian secara dramatis di mana selama dua abad setelah Revolusi Industri terjadi peningkatan rata-rata pendapatan perkapita Negara-negara di dunia menjadi enam kali lipat. Berikutnya, pada revolusi industri generasi kedua ditandai dengan kemunculan pembangkit tenaga listrik dan motor pembakaran dalam (*combustion chamber*). Penemuan ini memicu kemunculan pesawat telepon, mobil, pesawat terbang, dll yang mengubah wajah dunia secara signifikan. Kemudian, revolusi industri generasi ketiga ditandai dengan kemunculan teknologi digital dan internet. Selanjutnya, pada revolusi industri generasi keempat, seperti yang telah disampaikan pada pembukaan tulisan ini, telah menemukan pola baru ketika disruptif teknologi (*disruptive technology*) hadir begitu cepat dan mengancam keberadaan perusahaan-perusahaan *incumbent*. Sejarah telah mencatat bahwa revolusi industri telah banyak menelan korban dengan matinya perusahaan-perusahaan raksasa.

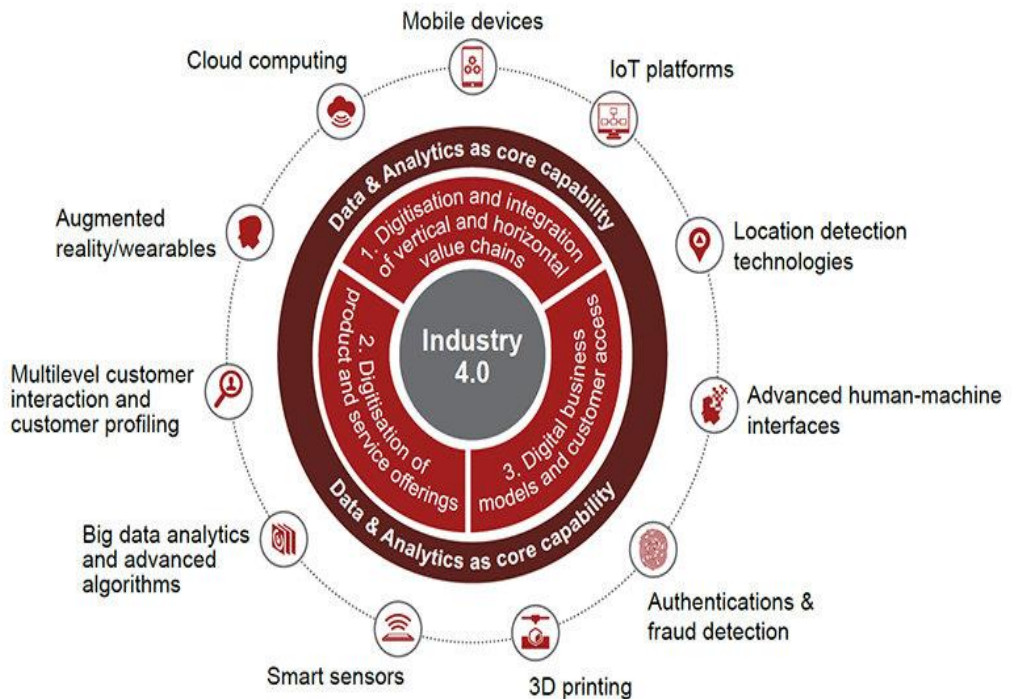


image source: PwC

Gambar 2.1 Komponen Industri 4.0

2.11.2 Era Disrupsi

Revolusi industri 4.0 telah mendorong inovasi-inovasi teknologi yang memberikan dampak disrupsi atau perubahan fundamental terhadap kehidupan masyarakat. Perubahan-perubahan tak terduga menjadi fenomena yang akan sering muncul pada era revolusi industri 4.0.

Menurut Prof Rhenald Kasali (2017), disrupsi tidak hanya bermakna fenomena perubahan hari ini (*today change*) tetapi juga mencerminkan makna fenomena perubahan hari esok (*the future change*). Prof Clayton M. Christensen, ahli administrasi bisnis dari Harvard Business School, menjelaskan bahwa era disrupsi telah mengganggu atau merusak pasar-pasar yang telah ada sebelumnya tetapi juga mendorong pengembangan produk atau layanan yang tidak terduga pasar sebelumnya, menciptakan konsumen yang beragam dan berdampak terhadap harga yang semakin murah. Dengan demikian, era disrupsi akan terus melahirkan perubahan-perubahan yang signifikan untuk merespon tuntutan dan kebutuhan konsumen di masa yang akan datang.

Perubahan di era disrupsi menurut Prof Kasali (2017) pada hakikatnya tidak hanya berada pada perubahan cara atau strategi tetapi juga pada aspek fundamental

bisnis. Domain era disrupsi merambah dari mulai struktur biaya, budaya hingga pada ideologi industri. Implikasinya, pengelolaan bisnis tidak lagi berpusat pada kepemilikan individual, tetapi menjadi pembagian peran atau kolaborasi atau gotong royong. Di dalam dunia perguruan tinggi, fenomena disrupsi ini dapat kita lihat dari berkembangnya riset-riset kolaborasi antar peneliti dari berbagai disiplin ilmu dan perguruan tinggi. Riset tidak lagi berorientasi pada penyelesaian masalah (*problem solving*) tetapi didorong untuk menemukan potensi masalah maupun potensi nilai ekonomi yang dapat membantu masyarakat untuk mengantisipasi berbagai masalah sosial ekonomi dan politik di masa depan.

2.11.3 Peluang

Revolusi industri 4.0 membuka peluang yang luas bagi siapapun untuk maju. Teknologi informasi yang semakin mudah terakses hingga ke seluruh pelosok menyebabkan semua orang dapat terhubung didalam sebuah jejaring sosial. Banjir informasi seperti yang diprediksikan Tofler (1970) menjadi realitas yang ditemukan di era revolusi industri saat ini. Informasi yang sangat melimpah ini menyediakan manfaat yang besar untuk pengembangan ilmu pengetahuan maupun perekonomian.

Peluang lainnya antara lain

1. Memberikan informasi *real-time* tentang arus barang dari titik asal ke konsumen
2. Perincian peristiwa: komposisi fisik, manufaktur, dan nomor seri
3. Transparansi tentang faktor seperti asal produk
4. Peningkatan visibilitas proses pengiriman dan status ketersediaan
5. Tautan ke struktur proses bisnis *back-end* (menggunakan ERP, EMS, CRM, dan sebagainya.)
6. Informasi *real-time* dan analisis prediktif akan meningkatkan perencanaan dan alokasi ke tingkat berikutnya
7. Integrasi horizontal akan menurunkan biaya untuk menangani jaringan rantai pasokan yang kompleks
8. Integrasi saluran yang mulus akan bergantung pada pengiriman *last-mile* yang nyaman dan hemat biaya
9. Transparansi pada kualitas dan asal akan membantu perusahaan untuk membedakan di pasar dan memenuhi permintaan konsumen

2.11.4 Tantangan

Revolusi industri generasi empat tidak hanya menyediakan peluang, tetapi juga tantangan bagi generasi milineal. Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi sebagai pemicu revolusi industri juga diikuti dengan implikasi lain seperti

pengangguran, kompetisi manusia vs mesin, dan tuntutan kompetensi yang semakin tinggi. Menurut Karnawati (2017), revolusi industri 4.0 dalam lima tahun mendatang akan menghapus 35 persen jenis pekerjaan. Dan bahkan pada 10 tahun yang akan datang jenis pekerjaan yang akan hilang bertambah menjadi 75 persen. Hal ini disebabkan pekerjaan yang diperankan oleh manusia setahap demi setahap digantikan dengan teknologi digitalisasi program. Dampaknya, proses produksi menjadi lebih cepat dikerjakan dan lebih mudah didistribusikan secara masif dengan keterlibatan manusia yang minim

2.12. Proposisi

Proposisi adalah pernyataan dalam bentuk kalimat yang dapat dinilai benar dan salahnya. Proposisi merupakan unit terkecil dari pemikiran yang mengandung maksud sempurna. Jika kita menganalisis suatu pemikiran, taruhlah suatu buku, kita akan mendapati suatu pemikiran dalam buku itu, dan lebih khususnya lagi dalam bab-babnya, kemudian pada paragrafnya dan akhirnya pada unit yang tidak dapat dibagi lagi yakni yang disebut proposisi. Proposisi itu sendiri masih bisa di analisis lagi menjadi kata-kata, tetapi kata-kata hanya menghadirkan pengertian sesuatu, bukan maksud atau pemikiran sesuatu.

Dalam logika dikenal adanya dua macam proposisi, menurut sumbernya, yaitu proposisi analitik dan proposisi sintetis. Proposisi analitik adalah predikatnya sudah mempunyai pengertian yang sudah terkandung pada subyeknya.

Contoh: mangga adalah buah-buahan
kuda adalah hewan
ayah adalah orang laki laki

Kata 'hewan' pada contoh 'kuda adalah hewan' pengertian sudah tergantung pada subyek 'kuda'. Jadi predikat pada proposisi analitik tidak mendatangkan pengetahuan baru. Untuk menilai benar tidaknya proposisi serupa kita lihat ada tidaknya pertentangan dalam diri pernyataan itu, sebagai mana yang telah pelajari tentang ukuran kebenaran pada bab lalu. Proposisi analitik disebut juga *proposisia priori*.

Proposisi sintetis adalah proposisi yang predikatnya mempunyai pengertian yang bukan menjadi keharusan bagi subyeknya.

Contoh : pepaya ini manis
Gadis itu gendut
Oasis adalah kaya raya.

2.13 Kajian dan Penelitian Terdahulu

Penelitian yang berkaitan dengan pengolahan kulit telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu. Penelitian berjudul *evaluation of productivity response from value chain skin of Kenya* peneliti Mwinyikione Mwinyihija (ISSN 2157-6068 2014, Vol. 5 No. 2 www.macrithink.org/bms104 diakses 17/7/2017). Penelitian ini berfokus dalam mengidentifikasi dan memeriksa yang mempengaruhi produktifitas dalam pengolahan kulit. Faktor yang signifikan mempengaruhi produsen kulit adalah biaya transport, tenaga terampil, rumah jagal, pedagang, penyamak kulit dan alas kaki. Kesimpulan studi ini menemukan kegagalan produsen kulit untuk memanfaatkan faktor-faktor pendukung. Hal tersebut menyebabkan produsen tidak mampu berkembang untuk bersaing secara kompetitif.

Penelitian berjudul *A Prognosis of the Leather Sector in Kenya; The Upheavals and Antidotes Associated with Value Creation* dilakukan oleh Mwinyikione Mwinyihija (Management 2014, 4(1): 21-29 DOI: 10.5923/j.mm.20140401.03 diakses tanggal 17/7/2017) penelitian dilakukan dengan metode kualitatif diskriptif untuk mengetahui pengaruh pemerintah dalam perkembangan penyamakan kulit di Kenya. Salah satu hasil penelitian adalah saat pemerintah melakukan pencabutan skema kompensasi ekspor terhadap sektor penyamakan kulit. Kebijakan tersebut berdampak dengan berkurangnya jumlah penyamakan yang terdaftar menjadi menurun. Kenya telah membentuk Dewan Pengembangan Kulit untuk menyusun strategi guna menangkap peluang yang ada. Kesimpulan dari penelitian ini peran pemerintah memberi dampak dalam perkembangan sektor penyamaan baik dari pihak swasta maupun milik pemerintah.

Penelitian berjudul *A Total Manufacturing Solutions Technique To Select Appropriate Improvement Strategy: Case Study Of A Footwear Factory* yang dilakukan oleh Gezahegn Tesfaye (International Journal for Quality Research 8(3) 371-384 diakses pada 17/07/2017). Penelitian ini memberi gambaran Pemerintah Ethiopia ingin mempromosikan sektor manufaktur untuk bergabung dengan pasar global secara skala besar-besaran karena masyarakat memiliki keunggulan tetapi industri tidak dapat bersaing di pasar global. Penelitian menggunakan *Total Manufacturing Solutions (TMS)*. Teknik yang digunakan untuk mengidentifikasi bagian mana yang di perbaiki dan strategi seperti apa yang harus di terapkan. Kesimpulan dari penelitian ini agar meningkatkan daya saing di pasar global pemerintah harus melakukan strategi yang dapat meningkatkan ketrampilan pekerja kemudian melibatkan pekerja dalam kerja tim sehingga memunculkan pemikiran baru pada pekerja.

Penelitian berikutnya berjudul *Analysis of the Trading Regime of the Leather Value Chain Strata in Kenya* ditulis oleh Mwinyikione Mwinyihija (ISSN 1800-6450 <http://dx.doi.org/10.5296/bms.v5i2.5924> di akses pada 17/07/2017) . Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, deskriptif analisis. Kesimpulan dari penelitian ini langkah intervensi yang tepat akan memungkinkan pengusaha mengoptimalkan perdagangan, manfaat terkait dengan dimensi sosio-ekonomi negara seperti pekerja, kekayaan, penciptaan dan pembangunan perdesaan.

Penelitian selanjutnya berjudul *Determinants Of Leather Exports From Pakistan: A Time Series Analysis* di tulis oleh DR. Abdul Ghafoor (<http://www.vfast.org/index.php/VTESS> @ 2013 ISSN: 2309-3951 Volume5,Number2,November-December,2014 diakses pada 19/07/2017). Penelitian ini mencoba mengevaluasi dampak faktor utama yang memengaruhi ekspor kulit. Berdasarkan hasil penelitian di dapatkan penguatan mata uang harus dilakukan oleh pemerintah sehingga dapat membuat stabil perekonomian selain itu harus menguatkan industri barang kulit produksi dalam negeri.

Penelitian berjudul *Determinants of Leather Goods Exports: A Case of Pakistan*, Ditulis oleh Abdul Ghafoor (Journal of Business & Economics Vol. 4 No.2 (July-December 2012) pp.256-269 di akses 19/07/2017) . Penelitian ini menguji dampak dari variabel-variabel utama yang memengaruhi kinerja ekspor barang kulit dari Pakistan. Setelah dilakukan analisis dampak variabel menggunakan regresi berganda mendapatkan hasil harga pembelian bahan baku dan sertifikasi ISO 9000 adalah variabel yang signifikan dan krisis energi dan biaya pemasaran menunjukkan dampak yang kurang spesifik.

Penelitian selanjutnya berjudul *Evaluation of Africa's Critical Demographic Trends in the Leather Sector Development and Integration of Novel Participatory 'Triple Helix' Approach* ditulis oleh Mwinyikione Mwinyihija (The International Journal of Management ISSN 2277-5846 diakses pada 19/07/2017) Penelitian ini menjelaskan tentang Afrika yang memiliki basis ternak 21% di dunia hanya menghasilkan 2% hasil dari seluruh dunia. Ada yang menjadi hambatan pada perkembangan sektor kulit dari negara ini adalah isu tentang gender akan tetapi memiliki banyak potensi yang harusnya lebih di maksimalkan seperti populasi muda (usia 30-49 tahun) memiliki pendidikan yang bagus. Kesimpulan dari penelitian ini dorongan sektor kulit terhadap pembangunan harus dilakukan pendekatan yang memerlukan partisipasi dalam kerangka umum oleh pemerintah (untuk kebijakan peraturan dan fiskal), Akademisi (penelitian, pengembangan dan pemacu inovasi dengan perusahaan) dan sektor swasta (yang menggunakan inti dari pengolahan kulit).

Penelitian berjudul *Factors Affecting Value Addition In The Leather Industry In Kenya* ditulis oleh Paulina Mokhothu-Ogolla (European Journal of Business and Innovation Research Vol.1, No 3, pp. 45-55, September 2013 Published by European Centre for Research Training and Development UK diakses 19/07/2017) . Penelitian ini membahas tentang faktor yang menjadi pengaruh dalam ekspor hasil olahan kulit. Beberapa faktor yang memengaruhi dalam pengolahan kulit menyebabkan tidak mampu melakukan ekspor dalam bentuk olahan kulit sehingga hanya dilakukan ekspor kulit mentah. Beberapa faktor yang berpengaruh terhadap ekspor olahan kulit adalah ditandai dengan rendahnya pengembangan kapasitas, dan pegawai tidak terampil membutuhkan waktu lama untuk meningkatkan kemampuan mereka pada pekerjaan. Industri ini menggunakan teknologi lama, tidak menerapkan *upgrade* mesin yang cepat; dan perbaikan dan perawatannya cukup lambat. Selanjutnya, industri ini tidak dibiayai secara memadai, dan kualitas dikompromikan karena tidak tersedianya input yang terjangkau. Apabila faktor tersebut mampu diperbaiki akan menekan jumlah ekspor olahan kulit.

Penelitian berjudul *Is Opportunity Management A Precursor To Leather Value Addition Initiatives?* Ditulis oleh Mwinyikione Mwinyihija (The International Journal Of Business & Management (ISSN 2321 –8916) diakses pada 19/07/2017). Penelitian ini akan membahas manajemen peluang. Peningkatan industri perkulitan akan mampu berkembang dengan baik ketika manajemen peluang diikuti sertakan dalam inisiatif tambah sektor kulit. Ternyata ditemukan sembilan (9) aspek penting yang perlu dipertimbangkan di samping proses analitis dari rantai nilai untuk memberikan dampak yang luas dan memadai mencakup sektor kulit seperti pekerjaan, perdagangan, biaya, harga, produktivitas, daya saing, pendapatan, teknologi, penelitian dan pengembangan (yaitu inovasi). Kesimpulan ketika sembilan aspek tersebut dimanfaatkan dan dimaksimalkan akan memperoleh nilai tambah yang lebih besar dalam meningkatkan produk olahan kulit.

Penelitian berikutnya berjudul *Analisis Strategi Pengrajin Kulit dalam Mengembangkan Usaha (Studi Kasus di Sentra Industri Kerajinan Kulit Kelurahan Selosari Kabupaten Magetan)* ditulis oleh Rudini Hadinata (JESP Vol. 6 No. 2 Nopember 2014 diakses 20/07/2017) . Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Penelitian ini meneliti tentang faktor faktor yang memengaruhi pengembangan usaha. Kesimpulan yang dapat diambil adalah kondisi sentra kerajinan olahan kulit yang perkembangannya sangat lambat, sumber daya manusia pengolah kulit kemampuan belum memenuhi standar sehingga berdampak pada tingkat kualitas yang dihasilkan, kemudian minat masyarakat terhadap pengolahan kulit masih kecil sehingga membuat sulit berkembang.

Hasil-hasil penelitian di atas masih membahas faktor-faktor yang mampu menghambat perkembangan pengolahan kulit didalam maupun diluar negeri. Penelitian sebelumnya juga belum melakukan analisis terhadap faktor eksternal dan internal secara bersamaan. Hal itu menyebabkan tidak dapat membandingkan secara keseluruhan terhadap suatu fenomena yang ada . Analisis terhadap faktor eksternal dan internal secara bersamaan sangat dibutuhkan karena akan memunculkan perbandingan terhadap faktor mana yang menonjol dan dapat memberikan saran yang tepat terhadap fenomena yang muncul pada pengolahan kulit untuk meningkatkan produktifitas serta menangkap peluang yang ada di pasar.