



UNIVERSITAS INDONESIA

**SISTEM KEMITRAAN USAHA MIKRO
KECIL MENENGAH (UMKM) - USAHA
BESAR DENGAN PEMODELAN
*SYSTEMS ARCHETYPE***

**Studi Kasus UMKM Mitra PT. Indofood Sukses
Makmur Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills**

**AUGUSTIN RINA HERAWATI
NPM. 0706222542**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCA SARJANA
JAKARTA, DESEMBER 2011**

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : **AUGUSTIN RINA HERAWATI**
NPM : **0706222542**
Program Studi : Ilmu Adminitrasi Bisnis
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis Karya : Disertasi

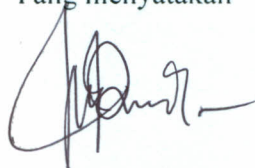
Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneklusif** (*Non-exclusive royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

“SISTEM KEMITRAAN USAHA MIKRO KECIL MENENGAH (UMKM)- USAHA BESAR DENGAN PEMODELAN SYSTEMS ARCHETYPE Studi Kasus UMKM Mitra PT. Indofood Sukses Makmur Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills“

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 13 Januari 2012
Yang menyatakan



(Augustin Rina Herawati)
Sistem kemitraan..., Augustin Rina Herawati, FISIP UI, 2011.

HALAMAN PENGESAHAN

Disertasi ini diajukan oleh :

Nama : Augustin Rina Herawati
NPM : 0706222542
Program Studi : Pasca Sarjana – Ilmu Administrasi
Judul Disertasi : Sistem Kemitraan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) – Usaha Besar dengan Pemodelan Systems Archetype (Studi Kasus UMKM Mitra PT Indofood Sukses Makmur Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Tim Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Doktor pada Program Studi Pascasarjana, Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

TIM PENGUJI

Nama Penguji	Keterangan	Tanda Tangan
Prof. Dr. Martani Huseini	Promotor	
Dr. Agus Maulana, M.S.M	Ko-promotor	
Dr Roy Valiant Salomo, M.Soc.Sc	Ketua	
Dr. Ir. Muhammad Taufiq, M.Sc	Anggota	
Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA	Anggota	
Prof. Dr. Bob Waworuntu	Anggota	
Dr. Ir. Sudarsono Hardjosoekarto, MA	Anggota	



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA

LEMBAR PERSETUJUAN

Nama : AUGUSTIN RINA HERAWATI
NPM : 0706222542
Judul Disertasi : SISTEM KEMITRAAN USAHA MIKRO KECIL MENENGAH
(UMKM) – USAHA BESAR DENGAN PEMODELAN
SYSTEMS ARCHETYPE
(Studi Kasus UMKM Mitra PT. Indofood Sukses Makmur Tbk,
Divisi Bogasari Flour Mills)

MENYETUJUI

1. PROMOTOR



(Prof. Dr. Martani Huseini)

2. KO – PROMOTOR



(Dr. Agus Maulana, MSM)

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
ABSTRACT	iv
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	10
C. Tujuan Penelitian	10
D. Signifikansi Penelitian	11
E. Manfaat Penelitian	13
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	15
A. Teori Organisasi dan Perkembangannya	17
B. Teori Kemitraan	21
C. Kriteria Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)	35
1. Pemberdayaan UMKM	43
2. Jenis-jenis UMKM	49
3. Masalah-masalah Dalam UMKM	50
4. UMKM Mitra	53
5. Model-model Kemitraan UMKM	57
D. <i>System Dynamics</i>	68
1. Pengertian Sistem	69
2. <i>Systems Thinking</i> dan <i>System Dynamics</i>	69
3. <i>Systems Archetype</i>	71
BAB III : METODE PENELITIAN	88
A. Paradigma Penelitian	88
B. Metode yang Digunakan	90
C. Pengumpulan Data	91
1. Sumber Data dan Informasi	91
2. Teknik Pengumpulan Data	92
3. Pengolahan Data	93
4. <i>Behaviour Over Time (BOT)</i>	94
D. Kerangka Penelitian untuk <i>System Dynamics</i>	95
BAB IV : GAMBARAN UMUM PT. INDOFOOD SUKSES MAKMUR Tbk, DIVISI BOGASARI FLOUR MILLS DAN UMKM MITRA	97
A. Gambaran Umum PT. Indofood Sukses Makmur Tbk	97
1. Perkembangan PT. Indofood Sukses Makmur, Tbk	97

	2. Profil PT Indofood Sukses Makmur Tbk	99
	3. Visi dan Misi	101
B.	Gambaran Umum PT Indofood Sukses Makmur Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills	101
	1. Profil PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills	102
	2. Visi dan Misi	103
	3. Kemitraan Bogasari : Tumbuh Bersama UMKM	104
C.	Gambaran Potensi Usaha Bagi UMKM Mitra PT Indofood Sukses Makmur, Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills	110
	1. Potensi Usaha Roti	110
	2. Potensi Usaha Mie Ayam	112
D.	Wacana Mitra	113
BAB V	: ANALISIS SISTEM PADA UMKM MITRA PT. INDOFOOD SUKSES MAKMUR Tbk, DIVISI BOGASARI FLOUR MILLS	116
	A. Struktur Hubungan antar Unsur pada UMKM Mitra	116
	1. Teknik Pemodelan Sistem <i>Archetypes</i>	116
	2. Elaborasi Masing-masing <i>Systems Archetype</i>	133
	3. Struktur Hubungan Sebab Akibat dalam Perspektif Informasi Usaha	147
	4. Struktur Hubungan Sebab Akibat dalam Perspektif Kompetensi Usaha	156
	5. Struktur Hubungan Sebab Akibat dalam Perspektif Akses Usaha	167
	6. Grafik <i>Behaviour Over Time</i> (BOT) <i>Systems Archetypes</i>	176
	7. Kemitraan yang saling menguntungkan antara UMKM dengan PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills	183
	B. Faktor Pengungkit (<i>Leverage</i>)	187
	D Analisis Akhir terhadap Simulasi	191
BAB VI	: KESIMPULAN, IMPLIKASI PENELITIAN, DAN REKOMENDASI	201
	A. Kesimpulan	201
	B. Implikasi Penelitian	205
	C. Rekomendasi untuk Penelitian Lanjutan	206

DAFTAR REFERENSI
LAMPIRAN
CURICULUM VITAE

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel I.1 : Pelaku Usaha Menurut Skala Usaha (2008-2009)	3
Tabel I.2 : Beberapa Hasil Penelitian tentang Kemitraan UMKM	11
Tabel II.1 : <i>Importance given to success factors correlated with project success</i>	39
Tabel II.2 : Kriteria Usaha Mikro Kecil dan Menengah	42
Tabel II.3 : Lembaga-lembaga Pendukung Pengembangan UMKM	54
Tabel II.4 : Perspektif dan Struktur Dasar Sistem Kemitraan UMKM – Usaha Besar	67
Tabel III.1 : <i>Key Informan UMKM Mitra</i>	92
Tabel III.2 : <i>Simbol dalam Causal Loop Diagram</i>	94
Tabel IV.1 : Struktur Pemegang Saham (per Desember 2009)	100
Tabel IV.2 : Jenis Pelatihan	106
Tabel IV.3 : Peta dan Peluang Pasar	110
Tabel IV.4 : Gambaran Usaha Roti	111
Tabel IV.5 : Bahan resep Standar Roti Manis	111
Tabel IV.6 : Peta dan Peluang Pasar	112
Tabel IV.7 : Gambaran Usaha Mie Ayam	112
Tabel V.1 : Hibah dan Pinjaman	119
Tabel V.2 : Mitra Mie	129
Tabel V.3 : Mitra Roti	129
Tabel V.4 : Mitra Peternak	130
Tabel V.5 : Perspektif dan Struktur Dasar UMKM Mitra PT. ISM Divisi Bogasari Flour Mills, Tbk	146
Tabel V.6 : Perbandingan Struktur Hubungan antar Unsur dengan Hasil Wawancara untuk Perspektif Informasi Usaha dengan Struktur Dasar Pelatihan Ketrampilan	148
Tabel V.7 : Perbandingan Struktur Hubungan antar Unsur dengan Hasil Wawancara untuk Perspektif Informasi Usaha dengan Struktur Dasar Permodalan	151
Tabel V.8 : Perbandingan Struktur Hubungan antar Unsur dengan Hasil Wawancara untuk Perspektif	154

Informasi Usaha dengan Struktur Dasar Promosi Usaha

Tabel V.9	: Perbandingan Struktur Hubungan antar Unsur dengan Hasil Wawancara untuk Perspektif Kompetensi Usaha dengan Struktur Dasar Peningkatan Kualitas Produk	158
Tabel V.10	: Perbandingan Struktur Hubungan antar Unsur dengan Hasil Wawancara untuk Perspektif Kompetensi Usaha dengan Struktur Dasar Monitoring dan Evaluasi	160
Tabel V.11	: Perbandingan Struktur Hubungan antar Unsur dengan Hasil Wawancara untuk Perspektif Kompetensi Usaha dengan Struktur Dasar Peningkatan Omset Usaha	163
Tabel V.12	: Perbandingan Struktur Hubungan antar Unsur dengan Hasil Wawancara untuk Perspektif Kompetensi Usaha dengan Struktur Dasar Pemberian Insentif	165
Tabel V.13	: Perbandingan Struktur Hubungan antar Unsur dengan Hasil Wawancara untuk Perspektif Akses Usaha dengan Struktur Dasar Pengembangan Pasar	168
Tabel V.14	: Perbandingan Struktur Hubungan antar Unsur dengan Hasil Wawancara untuk Perspektif Akses Usaha dengan Struktur Dasar Mempertahankan Hubungan	171
Tabel V.15	: Perbandingan Struktur Hubungan antar Unsur dengan Hasil Wawancara untuk Perspektif Akses Usaha dengan Struktur Dasar Hubungan Emosional	174
Tabel V.16	: Pangsa pasar tepung terigu nasional	185
Tabel V.17	: Perbandingan Kualitas Tepung Terigu	186
Tabel V.18	: Perbandingan Indikator Kemitraan UMKM – Usaha Besar	193

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar II.1 : <i>The Say/Do Matrix</i>	24
Gambar II.2 : Model Pola Kemitraan Partisipatif	58
Gambar II.3 : Pola Alih Teknologi Melalui Kemitraan	59
Gambar II.4 : Struktur <i>Fixes That Fail</i>	74
Gambar II.5 : Grafik Perilaku <i>Fixes That Fail</i>	74
Gambar II.6 : Struktur <i>Shifting The Burden</i>	76
Gambar II.7 : Grafik Perilaku <i>Shifting The Burden</i>	76
Gambar II.8 : Struktur <i>Limit to Growth</i>	78
Gambar II.9 : Grafik Perilaku <i>Limit to Growth</i>	78
Gambar II.10 : Struktur <i>Drifting Goals</i>	80
Gambar II.11 : Grafik Perilaku <i>Drifting Goals</i>	80
Gambar II.12 : Struktur <i>Growth and Underinvestment</i>	81
Gambar II.13 : Grafik Perilaku <i>Growth and Underinvestment</i>	81
Gambar II.14 : Struktur Generik <i>Success to the Successful</i>	82
Gambar II.15 : Struktur Lain dari <i>Success to the Successful</i>	83
Gambar II.16 : Grafik Perilaku <i>Success to the Successful</i>	83
Gambar II.17 : Struktur Generik <i>Escalation</i>	84
Gambar II.18 : Struktur Lain dari <i>Escalation</i>	85
Gambar II.19 : Grafik Perilaku <i>Escalation</i>	85
Gambar II.20 : Struktur Generik <i>Tragedy of The Common</i>	87
Gambar III.1 : Kerangka Penelitian untuk <i>System Dynamics</i>	96
Gambar IV.1 : Model Kemitraan Mie dan Roti PT ISM Tbk Divisi Bogasari Flour Mills	109
Gambar IV.2 : Model Program Pemberdayaan UMKM Mitra PT ISM Tbk Divisi Bogasari Flour Mills	115
Gambar V.1 : <i>Causal Loop Diagram</i> (CLD) dengan <i>Archetype Success to The Successful</i>	134
Gambar V.2 : <i>Causal Loop Diagram</i> (CLD) dengan <i>Archetype Success to The Successful</i> Model Ketrampilan	136
Gambar V.3 : <i>Causal Loop Diagram</i> (CLD) dengan <i>Archetype Success to The Successful</i> Model Permodalan	137

Gambar V.4	: <i>Causal Loop Diagram (CLD) dengan Archetype Success to The Successful Model Promosi Usaha</i>	139
Gambar V.5	: <i>Causal Loop Diagram (CLD) dengan Archetype Limit to Success</i>	140
Gambar V.6	: <i>Causal Loop Diagram (CLD) dengan Archetype Limit to Success Model Kualitas Produk</i>	141
Gambar V.7	: <i>Causal Loop Diagram (CLD) dengan Archetype Limit to Success Model Omset Usaha</i>	143
Gambar V.8	: <i>Causal Loop Diagram (CLD) dengan Archetype Growth and Under Investment</i>	144
Gambar V.9	: <i>Causal Loop Diagram (CLD) dengan Archetype Growth and Under Investment Model Pertumbuhan Usaha dan Produksi UMKM Mitra</i>	145
Gambar V.10	: Struktur Hubungan Sebab Akibat dalam Perspektif Informasi Usaha dengan Struktur Dasar Pelatihan Ketrampilan (R3)	147
Gambar V.11	: Struktur Hubungan Sebab Akibat dalam Perspektif Informasi Usaha dengan Struktur Dasar Permodalan (R5)	150
Gambar V.12	: Struktur Hubungan Sebab Akibat dalam Perspektif Informasi Usaha dengan Struktur Dasar Promosi Usaha (R7)	153
Gambar V.13	: Struktur Hubungan Sebab Akibat dalam Perspektif Kompetensi Usaha dengan Struktur Dasar Peningkatan Kualitas Produk (R9)	157
Gambar V.14	: Struktur Hubungan Sebab Akibat dalam Perspektif Kompetensi Usaha dengan Struktur Dasar Monitoring dan Evaluasi (B1)	160
Gambar V.15	: Struktur Hubungan Sebab Akibat dalam Perspektif Kompetensi Usaha dengan Struktur Dasar Peningkatan Omset Usaha (R10)	162
Gambar V.16	: Struktur Hubungan Sebab Akibat dalam Perspektif Kompetensi Usaha dengan Struktur Dasar Pemberian Insentif (B2)	165
Gambar V.17	: Struktur Hubungan Sebab Akibat dalam Perspektif Akses Usaha dengan Struktur Dasar Pengembangan Pasar (R11)	168

Gambar V.18	: Struktur Hubungan Sebab Akibat dalam Perspektif Akses Usaha dengan Struktur Dasar Mempertahankan Hubungan (B3)	170
Gambar V.19	: Struktur Hubungan Sebab Akibat dalam Perspektif Akses Usaha dengan Struktur Dasar Hubungan Emosional (B4)	173
Gambar V.20	: Grafik Hubungan Ketrampilan UMKM Mitra; dan Ketrampilan UMKM Non Mitra; dengan Waktu	177
Gambar V.21	: Grafik Hubungan Permodalan UMKM Mitra; dan Permodalan UMKM Non Mitra; dengan Waktu	178
Gambar V.22	: Grafik Hubungan Promosi Usaha UMKM Mitra; dan Promosi Usaha UMKM Non Mitra; dengan Waktu	179
Gambar V.23	: Grafik Hubungan antara Kualitas Produk; Stock Terigu; dan Pengelolaan Usaha; dengan Waktu pada Model <i>Limit to Success</i>	180
Gambar V.24	: Grafik Hubungan antara Omset Usaha; Kapasitas Modal Usaha; dan Pengembangan Produk; dengan Waktu pada Model <i>Limit to Success</i>	181
Gambar V.25	: Grafik Hubungan antara Promosi Perdagangan; Konsultasi dan Bimbingan; dengan Waktu pada Model <i>Growth and Under Investment</i>	182
Gambar V.26	: Grafik Hubungan antara Standar Kinerja dengan Waktu dalam Fungsi Graph	183
Gambar V.27	: Konsumen terigu Bogasari	185

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah swt, karena berkat rahmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan disertasi yang berjudul : Sistem Kemitraan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) – Usaha Besar dengan Pemodelan *Systems Archetype*. Disertasi ini merupakan salah satu syarat untuk mengikuti Ujian Promosi pada Program Doktor (S3) Studi Ilmu Administrasi Program Pasca Sarjana Departemen Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

Penulis menyadari bahwa penyelesaian disertasi ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan dari semua pihak, agar disertasi ini dapat diselesaikan tepat pada waktunya dengan baik. Untuk itu pada kesempatan ini penulis menghaturkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Martani Huseini, MBA, selaku promotor yang dengan penuh kesabaran memberikan bimbingan dan dorongan dalam penyelesaian disertasi ini.
2. Bapak Dr. Agus Maulana, MSM, selaku ko-promotor yang telah banyak meluangkan waktu membimbing penulis dalam menyelesaikan disertasi ini.
3. Bapak Prof. Dr. Eko Prasojjo, Mag.rer.publ, selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi beserta segenap jajaran manajemen dan staf pendukung, yang telah membantu memperlancar proses penyelesaian disertasi ini.
4. Bapak Dr. Roy Valiant Salomo, M.Soc.Sc, selaku pjs Ketua Program Studi Ilmu Administrasi, yang telah membantu memperlancar proses penyelesaian disertasi ini.
5. Bapak Dr. Ir. Sudarsono Hardjosoekarto, SH, MA, selaku penguji yang telah membantu penulis dengan menyediakan waktu bagi penulis untuk mendiskusikan metodologi sistem dari disertasi ini. Hal ini dilakukan secara intensif setelah ujian tertutup. Karena budi baik beliau-lah penulisan disertasi ini dapat diselesaikan.

6. Bapak Prof. Dr. Bob Waworuntu, selaku penguji yang telah membantu penulis dengan memberikan saran dan masukan di bidang metodologi.
7. Bapak Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA, selaku penguji yang telah membantu penulis dengan memberikan saran dan masukan di bidang substansi yang relevan dalam disertasi ini.
8. Bapak Dr. Ir. Muhammad Taufiq, M.Sc, selaku penguji luar yang memberikan masukan, semangat dan dorongan dalam menyelesaikan disertasi ini.
9. Bapak Prof. Dr. Bhenyamin Hoessein, SH, yang telah memberikan semangat dan dorongan dalam menyelesaikan program doktor ini.
10. Rekan-rekan satu angkatan program Doktoral, yang menjadi partner berdiskusi.
11. Bapak Franciscus Welirang, selaku Direktur PT Indofood Sukses Makmur, Tbk, yang bukan hanya memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian di lingkungan PT ISM, Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, namun juga mengizinkan manajernya untuk penulis wawancara.
12. Bapak Paulus Soegiono Dharmatjipto, yang pada saat penelitian dilakukan menjabat NDIV Office, Kepala Divisi SME dan CSR PT Indofood Sukses Makmur, Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, yang tidak pernah bosan-bosan memberikan informasi yang penulis butuhkan.
13. Seluruh nara sumber, antara lain para pelaku UMKM Mitra, yang telah berkenan memberikan informasi terkait dengan pelaksanaan kemitraan dengan PT ISM, Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills.
14. Bapak Dr. Asmawi Rewansyah, selaku Kepala Lembaga Administrasi Negara, yang mengizinkan penulis dalam menempuh program doktor.
15. Bapak Sunarno SH, M.Sc, selaku mantan Kepala Lembaga Administrasi Negara, yang memberikan semangat dan dorongan dalam menempuh program doktor ini.
16. Bapak Drs. Desi Fernanda, M.Soc.Sc, selaku Deputi Bidang Penelitian dan Pengembangan Administrasi Pembangunan dan Otomasi

Administrasi Negara, yang mengizinkan penulis dalam menyelesaikan disertasi ini.

17. Bapak Dr. PM. Marpaung, M.Sc, selaku Kepala Pusat Kajian Administrasi Internasional, yang mengizinkan penulis dalam menyelesaikan disertasi ini.
18. Rekan-rekan di Pusat Kajian Administrasi Internasional : Tri Murwaningsih, Reniwati, Suhartati, Widhi Novianto, Yogi Suwarno, dan Gine Tendriana, yang telah membantu penulis menyelesaikan sebagian tugas kantor, di saat penulis menghabiskan waktu dalam penyelesaian disertasi ini.
19. Bagian Kepegawaian Lembaga Administrasi Negara, yang telah membantu menyelesaikan masalah administrasi pendidikan selama penulis menyelesaikan program doktor.
20. Kakak-kakak dan adik-adik tersayang, yang telah memberikan bantuan dengan sepenuh hati sehingga penulis mampu menyelesaikan program doktor ini.

Tentu saja hal ini semua tidak dapat terlaksana tanpa dukungan dari suami tercinta Putrawan Setyadi; dua ananda tersayang, Diva Shafira Setyana dan Refri Raditya Nugraha. Do'a dan restu dari Ibunda tercinta, Ibu Utiek Hardjono; Bapak dan Ibu mertua, Bapak Hadi Sutardjo dan Ibu Maskinatun; yang telah mendorong semangat penulis selama ini untuk menyelesaikan program doktor ini. Serta nasehat dan petuah dari almarhum ayahanda tercinta, Bapak Hardjono Hadisaputra, semasa beliau masih hidup.

Semoga Allah swt membalas semua amal dan budi baik yang telah mereka berikan kepada penulis dalam menyelesaikan disertasi ini.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa disertasi ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu penulis mengharapkan saran serta kritik dari semua pihak, sehingga hasil penelitian ini dapat lebih baik dan dapat bermanfaat bagi pihak yang memerlukan.

Augustin Rina Herawati

AUGUSTIN RINA HERAWATI
0706222542

**THE PARTNERSHIP SYSTEMS BETWEEN MICRO SMALL AND MEDIUM
ENTERPRISES (MSME) – BIG ENTERPRISES WITH SYSTEMS
ARCHETYPE MODEL**

ABSTRACT

M SMEs significantly contribute a country's economy, both in terms of employment or economic growth and development. In its development, MSME experienced some problems. These problems can be solved by partnership program in helping each other, between MSMEs, or between MSMEs and major businessman inside or outside the country, to avoid the occurrence of monopoly in business. However, the implication from partnership relationship in an organization cannot be separated from problems.

According to these issues, the research problem can be summarized as follow:

1. How does the inter-element relationship structure interplays MSME Partner PT. ISM Tbk, Bogasari Flour Mills Division, using Systems Archetype model?
2. How is the leverage of each Systems Archetype model in MSME Partner PT. ISM Tbk, Bogasari Flour Mills Division?

Whereas the purpose of this research is: to analyze the inter-element relationship structure interplays MSME Partner PT. ISM Tbk, Bogasari Flour Mills Division, using Systems Archetype model; and to analyze the leverage of each Systems Archetype model in MSME Partner PT. ISM Tbk, Bogasari Flour Mills Division.

This research uses partnership theoretical framework from Riane Eisler and Alfonso Montouri (1998), which focuses on a systems approach, taking into account the influence of organizational environment in the organization's growth. Stephen M. Dent (2006) introduced the Partnership Relationship Management Theory, which claimed 4 (four) benefits that can be achieved if using the partnership and alliance pattern, that is: Openness; Creativity; Agility; and Resiliency.

In this research, looking through several partnership aspects, then as a reference to decide a perspective to analyze the MSME partner are: a. Business information, b) Business competence, and c) Business access.

This research uses system dynamics method. The modeling technique is archetypes system. Archetypes system is a combination of Reinforcing and Balancing feedback which often happen. They insist of two or more feedbacks. There are 8 (eight) models of archetypes, but this research only chooses some of them. The consideration is because: based on research findings condition in the field, analyzed by several steps: based on experience (story line); key variables identification; Behaviour Over Time graphic; and causal loop diagram (CLD) structure; the appropriate archetype model has been obtained: Success to the Successful, Limit to Success, and Growth and Under Investment.

The analysis results about the inter-elements relationship structure which effects MSME Partner PT. ISM Tbk, Bogasari Flour Mills Division, with the System Archetype model, are as follow: (a) Success to the Successful. Perspective: Business Information. Basic structure: skills training; capital; and business promotion. (b) Limit to Success. Perspective:

Business Competence. Basic structure: production sustainability; monitoring and evaluation; increase in business earnings; and incentive provision. (c) Growth and Under Investment. Perspective: Business Access. Basic Structure: market development; maintaining relationship; and emotional relationship.

Whereas the leverage from each Systems Archetype model on MSME Partner PT. ISM Tbk, Bogasari Flour Mills Division, are: (a) Leverage in the Success to the Successful model. The strategy that might be done by MSME Non Partner to increase a limited resource is by doing a partnership with PT. ISM Tbk, Bogasari Flour Mills Division. (b) Leverage in the Limit to Success model. The strategy that might be done by PT ISM Tbk, Bogasari Flour Mills Division with MSME Partner is by anticipating the limitations that will come, and by monitoring and managing the system to reduce the impacts of limitations or changing the system so it does not depend on a limited, single resource. (c) Leverage in the Growth and Under Investment model. The strategy that can be taken is by increasing production capacity which is shared by MSME Partner in similar products which is incorporated in a community. The established communities have a standard performance which supports production capacity enhancement.

The conclusion of this research is: the partnership which is done by the MSME with PT ISM Tbk, Bogasari Flour Mills Division is an investment – not a cost – and can obtain a win-win solution or synergy that obtains justice for the community and security in doing business, and harmony with the environment. The partnership conducted is based on some principles, which is: commitment, trust, transparency, and accountable, between the partner parties and developed rationally. These principles is accordance with the kinship principle as mandated in UUD 1945 clause 33 subsection (1), the Economy is structured as a joint venture based on the kinship principle.

AUGUSTIN RINA HERAWATI
0706222542

**SISTEM KEMITRAAN USAHA MIKRO KECIL MENENGAH (UMKM) –
USAHA BESAR DENGAN PEMODELAN *SYSTEMS ARCHETYPE***

ABSTRAK

UMKM secara signifikan menyumbang ekonomi suatu negara, baik dari sisi penyerapan tenaga kerjanya maupun dalam pertumbuhan dan perkembangan ekonominya. Dalam perkembangannya, UMKM mengalami permasalahan. Permasalahan UMKM tersebut antara lain diatasi melalui program kemitraan yang saling membantu antara UMKM, atau antara UMKM dengan pengusaha besar di dalam negeri maupun di luar negeri, untuk menghindarkan terjadinya monopoli dalam usaha. Namun demikian, implikasi dari hubungan kemitraan dalam organisasi, tentunya tidak terlepas dari adanya permasalahan.

Berdasarkan hal tersebut, maka perumusan masalah penelitian ini dapat diringkas dalam pertanyaan umum sebagai berikut :

1. Bagaimanakah struktur hubungan antar unsur yang saling mempengaruhi pada UMKM Mitra PT. ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, dengan menggunakan model *Systems Archetype* ?
2. Bagaimanakah *leverage* dari masing-masing model *Systems Archetype* dalam UMKM Mitra PT. ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills?

Sedangkan tujuan penelitian ini adalah : menganalisis struktur hubungan antar unsur yang saling mempengaruhi pada UMKM Mitra PT. ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, dengan menggunakan model *Systems Archetype*; dan menganalisis *leverage* dari masing-masing model *Systems Archetype* dalam UMKM Mitra PT. ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills.

Penelitian ini menggunakan kerangka teori kemitraan dari Riane Eisler dan Alfonso Montuori (1998), yang menitikberatkan pada pendekatan sistem, dengan mempertimbangkan adanya pengaruh lingkungan organisasi dalam pertumbuhan organisasi. Stephen M. Dent (2006), memperkenalkan teori *Partnership Relationship Management*, yang mengemukakan adanya 4 (empat) keuntungan yang diperoleh bila menggunakan pola kemitraan dan aliansi, yaitu : Keterbukaan (*openness*); Kreativitas (*creativity*); Kecepatan (*agility*); dan Kelenturan (*resiliency*). Dalam penelitian ini dengan melihat berbagai aspek kemitraan maka sebagai acuan untuk menentukan perspektif dalam menganalisa UMKM Mitra, yaitu : a) Informasi Usaha, b) Kompetensi Usaha, dan c) Akses Usaha.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *system dynamics*. Teknik pemodelan yang digunakan adalah sistem *archetypes*. Sistem *archetypes* merupakan kombinasi umpan balik Reinforcing dan Balancing yang umum terjadi, terdiri dari dua atau lebih umpan balik. Terdapat 8 (delapan) model *archetypes*, namun dalam penelitian ini hanya memilih beberapa model *archetypes*. Hal ini dengan pertimbangan berdasarkan kondisi temuan penelitian di lapangan, dianalisis melalui tahapan : berdasarkan pengalaman (*story line*); identifikasi variabel-variabel kunci; grafik *Behaviour Over Time*; dan struktur *causal loop diagram* (CLD); diperoleh hasil 3 (tiga) pemodelan *archetype* yang sesuai, yaitu : *Success to the Successful*, *Limit to Success*, dan *Growth and Under Investment*.

Hasil analisis terhadap struktur hubungan antar unsur yang saling mempengaruhi pada UMKM Mitra PT. ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, dengan pemodelan *Systems Archetype*, adalah sebagai berikut : (a) *Success to the Successful*. Perspektif : Informasi Usaha. Struktur dasar : pelatihan ketrampilan; permodalan; dan promosi usaha. (b) *Limit to Success*. Perspektif : Kompetensi Usaha. Struktur Dasar : keberlangsungan produksi; monitoring dan evaluasi; peningkatan omset usaha; dan pemberian insentif. (c) *Growth and Under Investment*. Perspektif : Akses Usaha. Struktur Dasar : pengembangan pasar; mempertahankan hubungan; dan hubungan emosional.

Sedangkan *leverage* dari masing-masing model *Systems Archetype* pada UMKM Mitra PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, yaitu : (a) *Leverage* dalam model *Success to the Successful*. Strategi yang mungkin dilakukan bagi UMKM Non Mitra adalah dengan memperluas sumber daya yang terbatas, yaitu melakukan kemitraan dengan PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills. (b) *Leverage* dalam model *Limit to Success*. Strategi yang mungkin dilakukan bagi PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills dengan UMKM Mitra adalah dengan mengantisipasi unsur keterbatasan yang akan datang, dan memonitor serta mengelola sistem untuk mengurangi dampak keterbatasan atau mengubah sistem sehingga tidak bergantung pada sumber daya, tunggal terbatas. (c) *Leverage* dalam model *Growth and Under Investment*. Strategi yang diambil adalah meningkatkan kapasitas produksi yang ditanggung bersama oleh UMKM Mitra produk sejenis yang tergabung dalam Paguyuban. Paguyuban yang terbentuk memiliki standar kinerja yang mendukung peningkatan kapasitas produksi.

Kesimpulan dari penelitian ini yaitu : kemitraan yang dilakukan oleh UMKM dengan PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills ini merupakan suatu investasi – bukan *cost* – dan dapat menghasilkan *win-win solution* atau sinergi yang menghasilkan keadilan bagi masyarakat dan keamanan berusaha serta keserasian dengan lingkungan. Kemitraan yang dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip : komitmen, *trust*, transparansi, dan akuntabel, antara pihak-pihak yang bermitra dan dikembangkan secara rasional. Prinsip-prinsip tersebut sesuai dengan azas kekeluargaan sebagaimana amanah dalam UUD 1945 pasal 33 ayat (1), yaitu Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas azas kekeluargaan.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Di banyak negara di dunia, pembangunan dan pertumbuhan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu motor penggerak yang krusial bagi pertumbuhan ekonomi. Salah satu karakteristik dari dinamika dan kinerja ekonomi yang baik dengan laju pertumbuhan yang tinggi di negara-negara Asia Timur dan Tenggara seperti Korea Selatan, Singapura, dan Taiwan, adalah kinerja UMKM mereka yang sangat efisien, produktif, dan memiliki tingkat daya saing yang tinggi. UMKM di negara-negara tersebut sangat responsif terhadap kebijakan-kebijakan pemerintahnya dalam pembangunan sektor swasta dan peningkatan pertumbuhan ekonomi yang berorientasi ekspor. Di beberapa negara di kawasan Afrika, perkembangan dan pertumbuhan UMKM, sekarang diakui sangat penting untuk menaikkan output agregat dan kesempatan kerja.¹

UMKM secara signifikan menyumbang ekonomi suatu negara, baik dari sisi penyerapan tenaga kerjanya maupun dalam pertumbuhan dan perkembangan ekonominya (Hallberg, 1999; Floyd dan McManus, 2005; Enterprise Ireland, 2007; European Commission, 2008).² Di negara Uni Eropa, dari 99,8 % UMKM di negara tersebut menyumbang 56 % GDP, dan menyerap tenaga kerja 67 % (European Commission, 2008).³ Ledwith (2004), berdasarkan penelitiannya menunjukkan bahwa 25 % UMKM di Irlandia, memperbaiki strategi UMKM-nya untuk meningkatkan

¹ Tulus TH. Tambunan, *Perekonomian Indonesia Beberapa Isu Penting*, (Jakarta : Ghalia Indonesia, 2000), h. 161

² J. Rodney Turner, Ann Ledwith, & John Kelly, *Project Management in Small to Medium Sized Enterprise : A Comparison Between Firms by Size and Industry*, (International Journal and Managing Projects in Business, Vol. 2, No. 2 : Emerald Group Publishing Limited, 2009), h. 282-283

³ European Commission, *Putting Small Business First Europe is Good for SMEs, SMEs are Good for Europe*, (European Commission Publications Office : Luxembourg, 2008).

produksinya, 14 % UMKM-nya melakukan inovasi dalam mengembangkan UMKM. Namun demikian, tidaklah mudah melakukan inovasi dalam UMKM (O'Regan et.all., 2006),⁴ karena usaha kecil hanya mempunyai ruang inovasi yang terbatas; modal yang terbatas; pengetahuan dan ketrampilan yang terbatas; dan jumlah penjualan yang terbatas dibandingkan dengan biaya inovasi (Roger, 2004).⁵ Sehingga, adalah hal yang penting untuk menyisihkan sebagian modalnya untuk melakukan inovasi, bila UMKM akan meningkatkan kinerja UMKM.

Di Indonesia, dilihat dari jumlah unit usahanya yang sangat banyak yang terdapat di semua sektor ekonomi dan kontribusinya yang besar terhadap kesempatan kerja dan pendapatan, UMKM mempunyai peran yang cukup besar dalam pembangunan ekonomi nasional. Keberadaan UMKM telah teruji pada masa terjadinya krisis ekonomi yang menerpa perekonomian Indonesia tahun 1998 dan 2008, dimana krisis tersebut dapat memporakporandakan dunia usaha khususnya dunia usaha besar. Namun UMKM yang kurang mendapat perhatian pada masa-masa lalu justru lebih mampu bertahan dan berkembang. UMKM cukup fleksibel dan dapat dengan mudah beradaptasi dengan pasang surut dan arah permintaan pasar. UMKM juga cukup terdiversifikasi dan memberikan kontribusi penting dalam ekspor dan perdagangan.

Disamping itu kontribusi UMKM terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia juga terus meningkat setiap tahunnya. Data BPS menunjukkan, pada 2009, komposisi PDB nasional tersusun dari UKM sebesar 53,32 persen, kemudian usaha besar 41,00 persen, dan sektor pemerintah 5,68 persen. Sebagai perbandingan, survei yang pernah dilakukan Citibank mendapatkan angka kontribusi sektor UKM terhadap PDB 2009 mencapai 55,56 persen. Riset Citibank selama periode 2005-2008 juga menunjukkan, jumlah unit UKM mengalami pertumbuhan rata-rata sekitar 8,16 persen per tahun. Adapun jumlah pelaku UMKM pada

⁴ O'Regan N, Ghobadian A, dan Sims M, *Fast Tracking Innovation in Manufacturing SMEs*, (Technovation, Vol. 26, No. 2, : 2006), h. 251-261

⁵ Roger M, *Networks, Firms, Size and Innovation*, (Small Business Economics, Vol. 22 : 2004), h. 141-153

tahun 2012 diprediksi mencapai 4.479.132 unit. Estimasi pertumbuhan pelaku usaha tersebut mencerminkan bahwa setiap pertumbuhan satu persen PDB akan menciptakan 42.797 pelaku usaha baru di Indonesia.

Berikut merupakan tabel data pelaku usaha menurut skala usaha pada tahun 2008- 2009.

Tabell.1 : Pelaku Usaha Menurut Skala Usaha (2008-2009)

SKALA USAHA	2008		2009		PERKEMBANGAN	
	Jumlah	Pangsa (%)	Jumlah	Pangsa (%)	Jumlah	%
Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah	51.402.612	99,00	52.764.603	99,99	1.354.991	2,64
Usaha Mikro	50.847.771	98,90	52.176.795	98,88	1.329.024	2,61
Usaha Kecil	522.120	1,02	546.680	1,04	24.550	4,70
Usaha Menengah	39.720	0,08	41.130	0,08	1.420	3,57

Sumber : Kementerian Koperasi & UKM dan BPS, 2010

Peningkatan jumlah unit usaha ini juga diikuti dengan kenaikan jumlah penyerapan tenaga kerja di sektor UMKM. Pada tahun 2009 jumlah pekerja di sektor UMKM tercatat sekitar 96 juta orang atau 97,30 % dari total penyerapan tenaga kerja yang ada, jumlah ini meningkat sebesar 15,10 % dibandingkan tahun 2005. Kontribusi penyerapan tenaga kerja pada usaha mikro sebanyak 91,03 %; usaha kecil sebanyak 3,56 %; dan usaha menengah sebanyak 2,71 %.

Tingkat kemampuan UMKM Indonesia untuk bersaing di era perdagangan bebas dunia (GATT/WTO, 2010 atau 2020) sangat ditentukan oleh dukungan sepenuhnya dari pemerintah. Dukungan sepenuhnya tidak berarti pemerintah melakukan intervensi langsung di semua aspek bisnis UMKM, melainkan dalam bentuk menciptakan

suatu lingkungan berusaha yang kondusif sehingga UMKM mampu mencapai kinerja secara optimal.

Namun dalam perkembangannya, UMKM mengalami permasalahan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh M. Jafar Hafsa⁶, menemukan berbagai permasalahan krusial yang dihadapi UMKM, yaitu :

1. Faktor Internal

a. Kurangnya Permodalan

Permodalan merupakan faktor utama yang diperlukan untuk mengembangkan suatu unit usaha. Kurangnya permodalan UMKM, oleh karena pada umumnya UMKM merupakan usaha perorangan atau organisasi yang sifatnya tertutup, yang mengandalkan pada modal dari si pemilik yang jumlahnya sangat terbatas, sedangkan modal pinjaman dari bank atau lembaga keuangan lainnya sulit diperoleh, karena persyaratan secara administratif dan teknis yang diminta oleh bank tidak dapat dipenuhi.

b. Sumber Daya Manusia (SDM) yang Terbatas

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

c. Lemahnya Jaringan Usaha dan Kemampuan Penetrasi Pasar

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

⁶ M. Jafar Hafsa, *Upaya Pengembangan Usah Kecil dan Menengah*, (Jakarta: Infokop, No. 25 Tahun XX, 2004).

2. Faktor Eksternal

- a. Iklim Usaha Belum Sepenuhnya Kondusif
Kebijakan Pemerintah untuk menumbuhkembangkan UMKM, meskipun dari tahun ketahun terus disempurnakan, namun dirasakan belum sepenuhnya kondusif. Hal ini terlihat antara lain masih terjadinya persaingan yang kurang sehat antara pengusaha-pengusaha kecil dengan pengusaha-pengusaha besar.
- b. Terbatasnya Sarana dan Prasarana Usaha
Kurangnya informasi yang berhubungan dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, menyebabkan sarana dan prasarana yang mereka miliki juga tidak cepat berkembang dan kurang mendukung kemajuan usahanya sebagaimana yang diharapkan.
- c. Implikasi Otonomi Daerah
Dengan berlakunya Undang-Undang No. 32 Tahun 2004, tentang Pemerintah Daerah, kewenangan daerah mempunyai otonomi untuk mengatur dan mengurus masyarakat setempat. Perubahan sistem ini akan mengalami implikasi terhadap pelaku bisnis kecil dan menengah berupa pungutan-pungutan baru yang dikenakan pada UMKM. Jika kondisi ini tidak segera dibenahi maka akan menurunkan daya saing UMKM.
Disamping itu semangat kedaerahan yang berlebihan, kadang menciptakan kondisi yang kurang menarik bagi pengusaha luar daerah untuk mengembangkan usahanya di daerah tersebut.
- d. Implikasi Perdagangan Bebas
Sebagaimana diketahui bahwa AFTA yang mulai berlaku tahun 2003 dan APEC tahun 2020 berimplikasi luas terhadap UMKM untuk bersaing dalam perdagangan bebas. Dalam hal ini, mau tidak mau UMKM dituntut untuk melakukan proses produksi dengan produktif dan efisien, serta dapat menghasilkan produk yang sesuai dengan frekuensi pasar global dengan standar kualitas seperti isu kualitas (ISO 9000), isu lingkungan (ISO 14.000), dan isu Hak Azasi Manusia (HAM), serta isu ketenagakerjaan. Isu ini sering dipergunakan secara tidak fair oleh negara maju sebagai hambatan (*Non Tariff Barrier for Trade*). Untuk itu maka diharapkan UMKM perlu mempersiapkan agar mampu bersaing baik secara keunggulan komparatif maupun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.
- e. Sifat Produk dengan Lifetime Pendek
Sebagian besar produk industri kecil memiliki ciri atau karakteristik sebagai produk-produk fashion dan kerajinan dengan lifetime yang pendek.

f. Terbatasnya Akses Pasar

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

Disamping itu, berdasarkan hasil survey The Asia Foundation (2000) terhadap UMKM di 10 (sepuluh) kota di Indonesia menunjukkan adanya permasalahan, yaitu : a). Adanya keluhan tentang akses pendanaan (49 %); b). Adanya keluhan tentang birokrasi (55 %); c). Terbebani pungutan kredit (52 %); dan d). Terbebani pungutan izin (33 %).

Masalah UMKM kesulitan memperoleh akses pendanaan dari bank, karena UMKM mendapat perlakuan diskriminatif yang menyangkut status hukum sebagai usaha perorangan⁷. Perlakuan diskriminatif untuk mendapat hak yang sama dengan pengusaha besar dapat dilihat dari tidak adanya hak mendapat suku bunga premium yang murah. Dalam hal agunan, UMKM tidak mampu menembus sistem perbankan dengan pola *personnel guarantee* sehingga agunan yang dipersyaratkan pihak bank kepada UMKM mengandung prosedur berbelit-belit dan berlebihan.

Berdasarkan data dari BPS, UMKM memiliki beberapa kelemahan dan permasalahan, yaitu ⁸ :

- a. Kurangnya Permodalan;
- b. Kesulitan dalam pemasaran;
- c. Persaingan usaha yang ketat;
- d. Kesulitan bahan baku;
- e. Kurang teknis produksi dan keahlian;
- f. Kurangnya ketrampilan manajerial (SDM);
- g. Kurangnya pengetahuan dalam masalah manajemen, termasuk dalam keuangan dan akuntansi.

⁷ Franciscus Welirang, *Revitalisasi Republik : Tanggung Jawab Sosial dan Pemberdayaan Ekonomi, Revitalisasi UMKM*, <http://fransiscuswelirang.com>

⁸ Oskar Raja, dkk, *Kiat Sukses Mendirikan dan Mengelola UMKM*, (Jakarta : L-Press, 2010)

Dilhami oleh berbagai temuan tentang permasalahan yang dihadapi UMKM tersebut, penelitian disertasi ini dimaksudkan untuk mengkaji permasalahan dalam UMKM Mitra, yaitu : a). Kurangnya ketrampilan; b). Kurangnya permodalan; c). Kesulitan dalam Promosi Usaha; d). Kesulitan Bahan Baku.

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

Kemitraan antar organisasi secara berkelanjutan dalam UMKM adalah penting (Cyert dan March, 1992).⁹ UMKM seringkali bermitra dengan organisasi lain (sesama UMKM atau Usaha Besar) sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja UMKM-nya (Astley dan Van de Ven, 1983;¹⁰ Nooteboom, 2000¹¹). Bentuk kemitraan tersebut bisa berupa : *joint ventures*, aliansi strategi, ataupun bentuk kemitraan lainnya, yang terpenting dari adanya kerjasama tersebut dapat meningkatkan peran UMKM.¹²

Upaya peningkatan peran UMKM melalui pola kemitraan, diatur dalam Keppres RI, No. 127 tahun 2001, tentang UMKM dan Kemitraan, yang menyebutkan bahwa perlu adanya jenis usaha yang dicadangkan untuk usaha kecil dan kesempatan terbuka bagi kinerja usaha menengah atau besar dengan syarat kemitraan. Kemitraan adalah

⁹ Cyert, R, dan March, JG, *A behavioral Theory of The Firm*, 2nd, ed, (New York : Blackwell, 1992).

¹⁰ Astley, WG, dan Van de Ven, AH, *Central Perspective and Debate in Organizations Theory*, (Administrative Science Quarterly, Vol. 28, No.2, 1983), h. 245-273

¹¹ Nooteboom, B, *Institutions and Forms of Co-ordination in Innovation Systems*, (Organizations Studies, Vol. 21, No. 5, 2000), h. 915-939

¹² William C. McDowell, Michael L. Harris, dan Lixuan Zhang, *Relational Orientation and Performance in Micro Businesses and Small and Medium Size Enterprises : An Examination of Interorganizational Relationships*, (Journal of Business and Entrepreneurships, Vol. 21, No. 2, 2009), h. 1

kerjasama antara usaha kecil dengan usaha menengah atau dengan usaha besar disertai pembinaan dan pengembangan oleh usaha menengah atau usaha besar dengan memperhatikan prinsip saling memerlukan, saling memperkuat dan saling menguntungkan.

Perlunya kemitraan UMKM juga diungkapkan oleh Presiden Susilo Bambang Yudhoyono, yang menegaskan bahwa kalangan usaha besar dan BUMN harus meningkatkan kemitraan dengan pelaku UMKM dan Koperasi untuk menekan ketimpangan usaha di dalam negeri yang kini masih terjadi.¹³ Presiden menilai pola kemitraan adalah cara optimal untuk mengatasi ketimpangan di dunia usaha nasional. Sektor usaha skala besar masih mendominasi karena kemampuan kapitalisnya yang tinggi. Hal ini diperparah dengan tidak seimbangnya mata rantai usaha hilir dan hulu serta tingkat produktivitas koperasi dan UMKM yang relatif rendah. Selain pengusaha besar dan BUMN, Presiden meminta Pemerintah Daerah untuk memfasilitasi kemitraan antara koperasi dan UMKM setempat untuk menggarap potensi ekonomi daerah dengan investor.

Gagasan kemitraan antara UMKM dengan usaha besar telah dilakukan oleh PT. Indofood Sukses Makmur (ISM) Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills. Perusahaan besar yang bergerak di bidang tepung terigu ini, sejak tahun 1981 telah merintis program kemitraan usaha dengan UMKM. Upaya PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills ini merupakan wujud dari pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial Bogasari (*Bogasari Social Responsibilities*) yang diterapkan melalui Pancabakti Bogasari, yang terdiri dari (1) membangun sumber daya manusia (*building human resources*), (2) memelihara lingkungan (*protecting the environment*), (3) mendorong pengelolaan perusahaan yang bersih dan sehat (*encouraging good corporate governance*), (4) melakukan upaya kajian soliditas sosial (*assessing socialcohesion*), dan (5) memperkuat ekonomi (*strengthening economies*). Tujuan dari program kemitraan usaha dengan UMKM ini, adalah memberdayakan usaha kecil, menengah dan koperasi

¹³ Bisnis Indonesia, Juli, 2006

melalui kegiatan kemitraan dengan menggunakan prinsip “tumbuh bersama”. Jumlah pengusaha kecil yang berada dalam naungan PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, mencapai puluhan ribu orang dan hampir semuanya mendapat bantuan dan binaan dari kelompok Bogasari. Adapun bantuan yang diberikan, tidak melulu berupa dana, tetapi penyuluhan, latihan, dan konsultasi yang bertujuan memperkuat posisi pengusaha kecil tersebut. Bagi PT. ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, pedagang kecil merupakan jaringan usaha yang penting yang selama ini telah berperan menjadikan Bogasari besar seperti saat ini. Untuk membina dan membantu pengusaha kecil tersebut secara rutin Bogasari melalui Kelompok Wacana Mitra, lembaga khusus yang khusus memperhatikan UMKM ini terjun langsung untuk memberikan latihan dan penyuluhan baik tentang bagaimana mengelola usaha kecil, etika bisnis, administrasi keuangan, kualitas produk, dan pengetahuan lainnya.

Indikasi adanya kaitan erat antara peningkatan kinerja UMKM melalui kemitraan UMKM dengan industri besar tampak sangat jelas. Jonathan Levin dan Steven Tadelis (2002)¹⁴, berdasarkan hasil risetnya tentang *cost and benefit partnership organization*, menyimpulkan bahwa organisasi yang melakukan kemitraan memperoleh beberapa hal sebagai berikut :

- a. Dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas produknya
- b. Dapat meningkatkan profitnya secara maksimum
- c. Kemitraan cenderung dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang ada
- d. Organisasi yang bermitra dapat saling mengontrol kualitas produk yang dihasilkan

Hubungan kemitraan yang efektif memotivasi setiap individu yang bermitra untuk memperoleh tujuan yang harmonis dan menjaga kepentingan masing-masing. Namun demikian, implikasi dari hubungan kemitraan dalam organisasi, tentunya tidak terlepas dari adanya permasalahan. Beberapa riset menyimpulkan permasalahan kegagalan

¹⁴ Jonathan Levin dan Steven Tadelis, *A Theory of Partnerships*, (Stanford Law and Economics Olin Working Paper, No. 244 : Social Science Electronic Publishing, Inc, 2002)

UMKM Mitra yang terjadi antara lain : instansi pembina UMKM biasanya adalah birokrat/profesional, bukan *entrepreneur*, pola binaan tidak menyeluruh, terpotong, umumnya pelatihan saja dan tidak berkesinambungan¹⁵.

Permasalahan tersebut diasumsikan dapat juga ditemukan dalam UMKM Mitra PT. Indofood Sukses Makmur Tbk Divisi Bogasari Flour Mills. Untuk menelaah lebih lanjut mengenai permasalahan tersebut, dalam disertasi ini meneliti tentang Sistem Kemitraan pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) – Usaha Besar dengan Pemodelan *Systems Archetype* (Studi Kasus UMKM Mitra PT. Indofood Sukses Makmur Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills).

B. Perumusan Masalah

Perumusan masalah penelitian ini dapat diringkas dalam pertanyaan umum sebagai berikut :

1. Bagaimanakah struktur hubungan antar unsur yang saling mempengaruhi pada UMKM Mitra PT. ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, dengan menggunakan model *Systems Archetype* ?
2. Bagaimanakah *leverage* dari masing-masing model *Systems Archetype* dalam UMKM Mitra PT. ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills?

C. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis struktur hubungan antar unsur yang saling mempengaruhi pada UMKM Mitra PT. ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, dengan menggunakan model *Systems Archetype*.
2. Menganalisis *leverage* dari masing-masing model *Systems Archetype* dalam UMKM Mitra PT. ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills.

¹⁵ Franciscus Welirang, *Pola-pola Kemitraan Dalam Pengembangan Usaha Ekonomi Skala Kecil, Menengah, dan Besar*, (Lokakarya Nasional Pengembangan Ekonomi Daerah melalui Sinergitas Pengembangan Kawasan, Bappenas, Jakarta : 2002)

D. Signifikansi Penelitian

Beberapa penelitian tentang kemitraan dalam UMKM telah dilakukan, baik oleh lembaga kajian maupun para ilmuwan. Akan tetapi, pada umumnya hasilnya masih bersifat parsial. Beberapa penelitian tersebut antara lain sebagai berikut :

Tabell.2 : Beberapa Hasil Penelitian tentang Kemitraan UMKM

NO	PENELITI	JUDUL PENELITIAN
1	Afri Adnan	Rancangan Pola Kemitraan antara PT. SP dan Industri Kecil di Sumatra Barat (1998) ¹⁶
2	Bank Indonesia	Kajian Pola Pembiayaan dalam Hubungan Kemitraan antara UMKM dan Usaha Besar ¹⁷
3	Kojo Saffu and John H. Walker; dan Robert	Strategic Value and Electronic Commerce Adoption among Small and Medium-Sized Enterprises in a Transitional Economy ¹⁸
4	Lee Li and Gongming Qian	Partnership or self-reliance : prescriptions for small and medium -sized enterprises ¹⁹
5	Mandy Mok Kim Man	The Relationship Between Distinctive Capabilities, Innovativeness, Strategy Types, and The Performance of Small and Medium-Size Enterprises (SMEs) of Malaysian Manufacturing Sector (November, 2009) ²⁰
6	William C. McDowell; Michael L. Harris; dan Lixuan Zhang	Relational Orientation and Performance in Micro Businesses and Small and Medium-Sized Enterprises : An Examination of Interorganizational Relationships ²¹

¹⁶ Afri Adnan, *Rancangan Pola Kemitraan antara PT. SP dan Industri Kecil di Sumatra Barat*, Tesis, (FT UI, 1998)

¹⁷ Bank Indonesia, *Kajian Pola Pembiayaan dalam Hubungan Kemitraan antara UMKM dan Usaha Besar*, (http://www.bi.go.id/web/id/DIBI/info_Publik/Kajian_dan_Publikasi_Sektor_Riel/Kajian/riil1.htm, 2006)

¹⁸ Journal of Business & Industrial Marketing, (Emerald Group Publishing Limited, 23/6, 2008, pg. 395-404, ISSN 0885-8624)

¹⁹ Lee Li and Gongming Qian, *Partnership or self-reliance : prescriptions for small and medium-sized enterprises*, (Journal of Business Strategy, Vol. 28 NO. 6, 2007, pg. 29-33, Q Emerald Group Publishing Limited, ISSN 0275-6668)

²⁰ The International Business & Economics Research Journal, (Nov 2009; 8, 11; ABI/INFORM Global pg. 21)

²¹ Journal of Business and Entrepreneurship, (Vol. 21, No. 2, October 2009)

NO	PENELITI	JUDUL PENELITIAN
7	Daiva Radzeviciene	Developing Small and Medium Enterprises using Knowledge Management Frameworks (A case study in Lithuania) ²²
8	Fred Appiah Fening; Gordana Pesakovic; dan Pesi Amaria	Relationship between Quality Management Practices and the Performance of Small and Medium Size Enterprises (SMEs) in Ghana ²³
9	Sue Freeman	Partnerships between small and medium enterprises and universities that add value ²⁴
10	Olumide Ijose	Strategic human resource management, small and medium sized enterprises and strategic partnership capability ²⁵
11	Clare Brindley; Bob Ritchie	Undergraduates and small and medium-sized enterprises : Opportunities for a symbiotic partnership? ²⁶

Penelitian UMKM Mitra yang masih parsial sulit dijadikan dasar untuk menemukan berbagai *leverage* yang efektif bagi Kemitraan UMKM. Sementara itu, penelitian dengan menggunakan pendekatan *systems thinking*, dipercaya mampu menjawab persoalan bisnis secara utuh. Kemampuan menjawab persoalan secara utuh disebabkan karena *systems thinking* dengan basis sistem dinamis mampu memotret dan menganalisis keseluruhan interaksi antar unsur sistem dalam batas lingkungan tertentu.²⁷

²² Aslib Proceedings: New Information Perspectives, (Vol. 60 No. 6, 2008, pg. 672 - 685 Emerald Group Publishing Limited)

²³ International Journal of Quality & Reliability Management, (Vol. 25 No. 7, 2008, pg. 94-708)

²⁴ Sue Freeman, *Partnerships between small and medium enterprises and universities that add value*, (Education & Training; 2000; Vol. 42, No. 6; ABI/INFORM Global pg. 372)

²⁵ Olumide Ijose, *Strategic human resource management, small and medium sized enterprises and strategic partnership capability*, (Journal of Management and Marketing Research, 2008)

²⁶ Clare Brindley; Bob Ritchie, *Undergraduates and small and medium-sized enterprises: Opportunities for a symbiotic partnership?*, (Journal of Education and Training; 2000; 42, 8/9; ABI/INFORM Global, pg. 509)

²⁷ Muhammadiyah, Erman Aminullah, dan Budhi Soesilo, *Analisis Sistem Dinamis : Lingkungan Hidup, Sosial, Ekonomi, Manajemen* (Jakarta : UMJ Press, 2001).

Untuk meminimalisir kelemahan karakteristik kemitraan organisasi, dan sekaligus mempertajam kemampuannya untuk menganalisis keseluruhan interaksi antar unsur sistem dalam UMKM Mitra, maka penelitian ini akan menggunakan teori Kemitraan dengan menggunakan model *systems archetype*, sebagai alat ukur kinerja yang holistik dan integratif.

Penelitian dimulai dengan membangun proposisi yang menjelaskan hubungan antar unsur yang saling mempengaruhi. Proposisi yang dibangun ini dikembangkan berdasarkan teori dari penelitian-penelitian sebelumnya, menghasilkan proposisi teoritik.

Selanjutnya penelitian diarahkan untuk menguji proposisi teoritik yang dikembangkan tersebut dengan dunia nyata (kenyataan yang terjadi pada UMKM Mitra PT ISM, Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills), dengan menggunakan metode *Systems Thinking*. Kemudian proposisi teoritis maupun proposisi realitas yang ditemukan, dijelaskan dengan menggunakan sistem dinamis dalam bentuk *causal loop diagram* dengan pemodelan *Systems Archetype*.

E. Manfaat Penelitian

1. Aspek Teoritis : hasil penelitian ini akan memperkaya khasanah kajian Teori Organisasi khususnya tentang strategi organisasi dengan perspektif Kemitraan Usaha yang terdiri dari unsur-unsur : Informasi Usaha, Kompetensi Usaha, dan Akses Usaha.
2. Aspek Metodologi : penelitian di bidang Ilmu Administrasi khususnya penerapan metode *system dynamics* dalam teori kemitraan masih sangat terbatas di Indonesia, sehingga hasil penelitian ini diharapkan mampu memperkaya perkembangan Ilmu Administrasi dengan memperluas wawasan perkembangan *system dynamics* dalam Ilmu Administrasi.
3. Aspek Praktis : memberikan sumbangan pada pelaku kemitraan usaha, yaitu Usaha Besar, Usaha Menengah, dan UMKM, dalam model UMKM Mitra untuk menggunakan pendekatan *system*

dynamics sebagai cara untuk melihat permasalahan secara komprehensif. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills dan UMKM Mitra untuk mencari unsur-unsur yang paling strategis dalam meningkatkan kinerja UMKM.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Ilmu administrasi sebagai salah satu cabang dari ilmu sosial keberadaannya termasuk kelompok *applied sciences* karena kemanfaatannya hanya ada apabila prinsip-prinsip, rumus-rumus, dan dalil-dalilnya diterapkan untuk meningkatkan kualitas kehidupan manusia¹. Secara umum administrasi dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu administrasi negara (*public administration*) dan administrasi swasta (*private administration*)². Administrasi negara berkenaan dengan pengelolaan kegiatan yang bersifat kenegaraan, yang tujuan utamanya adalah untuk memberikan pelayanan, meningkatkan kesejahteraan dan pemberdayaan rakyat. Administrasi swasta yang sering disebut sebagai administrasi niaga (*private / business administration*) merupakan pengelolaan kegiatan usaha yang bersifat bisnis dengan tujuan utama adalah mencari keuntungan, khususnya keuntungan finansial³.

Prajudi Admosudirdjo⁴ menggolongkan spesialisasi ilmu administrasi bidang operasi dari organisasi yang diadministrasikan yaitu, administrasi negara, administrasi niaga, administrasi internasional dan administrasi sosial.

¹ Sondang P. Siagian, dalam bukunya *Filsafat Administrasi, Cetakan ke-4* (Jakarta : Bumi Aksara, 2008), h.16-17, menyebutkan bahwa administrasi dan manajemen sebagai suatu objek ilmiah telah memiliki syarat-syarat sebagai salah satu cabang ilmu pengetahuan, yang memiliki prinsip-prinsip, rumus-rumus, dan dalil-dalil yang bersifat universal. Administrasi dan manajemen dipengaruhi oleh dinamika masyarakat, dan sebaliknya administrasi dan manajemen pun mempengaruhi dinamika masyarakat.

² *ibid.*, h. 7

³ Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi, Cetakan ke-17* (Bandung : Alfabeta, 2009), h. 24

⁴ Prajudi Admosudirdjo, *Administrasi dan Manajemen Umum*, (Jakarta : Ghalia Indonesia, 1992)

Sukarno K⁵ dan Ibrahim Lubis⁶ membagi bidang administrasi atas tiga golongan besar dengan rincian sebagai berikut :

1. Administrasi negara ialah administrasi yang berobyek kenegaraan terdiri dari :
 - a. Administrasi sipil ialah seluruh kegiatan yang dilakukan oleh departemen, jawatan, kantor kecamatan, dan kantor kelurahan atau seluruh kegiatan negara dikurangi kegiatan perusahaan negara dan kegiatan militer/TNI
 - b. Administrasi kegiatan angkatan bersenjata yang terdiri dari administrasi angkatan udara, angkatan laut, angkatan darat dan angkatan kepolisian.

2. Administrasi niaga ialah administrasi yang berobyek swasta perniagaan yaitu:
 - a. Administrasi perusahaan ialah kegiatan-kegiatan dibidang produksi, transportasi, asuransi, perbankan dan lain-lain dibidang perusahaan swasta
 - b. Administrasi sosial bukan perusahaan biasanya cenderung kearah usaha sosial seperti administrasi sosial sekolah swasta, rumah sakit swasta, yayasan, klub, dan lain-lain
 - c. Administrasi internasional ialah administrasi yang bergerak dibidang internasional seperti yang dilakukan oleh PBB beserta cabang-cabangnya misalnya UNICEF, ILO, UNESCO, dan lain-lain

Ilmu administrasi bisnis memuat obyek materia dan obyek forma sebagaimana landasan filsafat ilmu kekhususannya yaitu administrasi, dimana konteksnya adalah bisnis⁷. Karakteristik ilmu administrasi bisnis menurut Jones⁸ cenderung akar filosofinya adalah pragmatisme, dimana tujuan dasarnya adalah membuat *profit*.

⁵ Sukarno K, *Ilmu Administrasi Negara*, (Bandung : Alumni Bandung, 1985), h. 12

⁶ Ibrahim Lubis, *Pengendalian dan Pengawasan Proyek dalam Manajemen*, (Jakarta : Ghalia Indonesia, 1985).

⁷ David K. Hart dan William G. Scott, *The Philosophy of American Management*, Southern Review of Public Administration (pre-1986) 6, 2 (Summer 1982)

⁸ Wayne P. Jones, *A Critical Analysis of Master in Business Administration Education in the Relation to the Philosophy of Pragmatism*, (Ph.d Dissertation, Marquette University, 1993)

Sondang P. Siagian⁹ mendefinisikan administrasi niaga sebagai keseluruhan kegiatan organisasi, mulai dari produksi barang dan/atau jasa sampai tibanya barang atau jasa tersebut di tangan konsumen.

Berdasarkan berbagai pengertian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa administrasi bisnis adalah proses kerjasama dari kelompok orang yang terorganisir untuk menghasilkan barang dan jasa dengan tujuan mencapai keuntungan atau laba yang sebesar-besarnya. Bidang-bidang penelitian dalam ilmu administrasi bisnis biasanya berkisar pada strategi, efektivitas organisasi, teknologi, budaya, kinerja organisasi, pengembangan SDM, struktur organisasi, dan perubahan organisasi. Penelitian ini termasuk dalam bidang pengembangan organisasi bisnis dengan salah satu *school of thought*-nya adalah kemitraan. Pemaparan lebih lanjut tentang teori organisasi, teori kemitraan, dan *system dynamics*, sebagaimana berikut.

A. Teori Organisasi dan Perkembangannya

Karakteristik utama suatu organisasi dapat diringkas sebagai 3-P, yaitu : *Purposes*, *People*, dan *Plan*¹⁰. Sesuatu tidak disebut organisasi bila tidak memiliki tujuan (*purposes*), anggota (*people*), dan rencana (*plan*). Dalam aspek rencana terkandung semua ciri lainnya, seperti sistem, struktur, desain, strategi, dan proses, yang seluruhnya dirancang untuk menggerakkan unsur manusia (*people*) dalam mencapai berbagai tujuan yang telah ditetapkan. Hampir semua definisi organisasi berbicara tentang ketiga hal tersebut secara berkaitan. Sebagaimana Mills dan Mills (2000)¹¹, mendefinisikan organisasi sebagai : *specific collectivities of people whose activities are coordinated and controlled in and for the achievement of defined goals*. Sementara Chris Argyris (1973)¹²

⁹ *Op.cit.*, h. 7

¹⁰ Gerloff (1985), dalam Kusdi, *Teori Organisasi dan Administrasi*, (Jakarta : Salemba Humanika : 2009).

¹¹ *Ibid.*, h. 4

¹² *Op.cit.*, h. 4

mendefinisikan organisasi sebagai : *grands strategies individuals create to achieve objectives that require the effort of many.*

Stephen P. Robbins¹³ mendefinisikan organisasi secara lebih lengkap dan rinci, yaitu : *An organization is a consciously coordinated social entity, with a relatively indentifiable boundary, that functions on a relatively continuous basis to achieve a common goal or set of goals.* Definisi tersebut merupakan acuan yang digunakan dalam penelitian disertasi ini, karena menjelaskan pengertian organisasi dengan lengkap.

Teori organisasi merupakan bagian dari studi organisasi, yang dibedakan menjadi 2 (dua) aspek, yaitu aspek material dan aspek manusia. Pada aspek material, pengaruh dari ilmu ekonomi, manajemen, teknik, dan sebagainya lebih mendominasi dan biasanya mampu memberikan penjelasan yang cukup memuaskan. Sedangkan pada aspek manusia, studi organisasi tidak hanya terdiri dari teori organisasi, melainkan terdiri dari 2 (dua) unsur, yaitu : teori organisasi dan perilaku organisasi, yang masing-masing merujuk pada aspek makro dan mikro¹⁴.

Perkembangan teori organisasi secara umum dapat dilihat melalui 3 (tiga) fase, yaitu periode klasik, modern, dan post modern. Pada setiap fase, faktor lingkungan sangat mempengaruhi bagaimana manusia menyusun dan mengkonsep organisasi.

Aliran-aliran pemikiran pada masa klasik dapat dibagi kedalam 2 (dua) kelompok besar, yaitu : aliran sosiologis (yang menekankan pada analisis organisasi dan implikasinya terhadap sistem sosial), dan aliran administrasi dan manajemen (yang menekankan pada analisis tentang masalah-masalah riil yang dihadapi pengelola organisasi). Tokoh-tokoh yang menonjol pada masa klasik ini, antara lain adalah : Emile Durkheim, Max Weber, dan Karl Marx pada aliran sosiologi. Sedangkan FW. Taylor, Henry Fayol, dan Chester Barnard pada aliran administrasi dan manajemen.

¹³ Stephen P. Robbins, *Teori Organisasi : Struktur, Desain, dan Aplikasi*, (Prentice Hall : 1983)

¹⁴ *Op.cit.*, h. 7

Aliran-aliran pemikiran pada masa modern adalah teori sistem. Secara umum dapat dibagi menjadi 2 (dua), yaitu : teori sistem umum (general) dan teori sistem baru (*soft system*). Tokoh-tokohnya antara lain adalah : Ludwig von Bertalanffy dan Kenneth Boulding (teori sistem eneral) serta Chris Argyris, Donald Schon, Peter Senge, Humberto Maturana, dan Fransisco Valera (teori sistem baru). Perbedaan pendekatan sistem baru dibandingkan teori sistem umum adalah pada asumsi dasar tentang sistem itu sendiri. Teori sistem baru tidak lagi mengasumsikan bahwa sistem adalah sesuatu yang riil dan obyektif, tetapi sistem adalah pola pikir (Checkland : 1990)¹⁵.

Aliran-aliran pada masa post modern sangat beragam dan sulit untuk dikelompokkan dalam satu pendekatan yang sama. Mereka sendiri umumnya menolak untuk dikelompokkan dalam suatu kategori tertentu. Terdapat antara lain pendekatan arsitektur post modern, aliran teori sastra, pendekatan Marxis dan neo Marxis, dan kritik feminis. Tokoh-tokoh yang menonjol antara lain : Michel Foucault, Jacques Deridda, Mikhail Bakhtin, Jean Francois Lyotard, dan Richard Rorty.

Penelitian disertasi ini menggunakan pendekatan pemikiran klasik, khususnya aliran administrasi dan manajemen, karena sesuai dengan bidang studi yang diambil yaitu Ilmu Administrasi. Disamping itu penelitian ini juga menggunakan pemikiran aliran modern yaitu teori sistem. Sebagaimana dikemukakan Senge (1990), bahwa berpikir serba sistem (*systems thinking*) adalah suatu disiplin ilmu yang melihat sesuatu secara keseluruhan, dimana dengan kerangka ini kita diajak untuk melihat hal-hal yang ada (*things*) tidak secara terpisah, melainkan hubungan-hubungan antar berbagai hal tersebut (*interrelated*). Kita diminta untuk melihat pada pola-pola perubahan, bukan gambar-gambar sekilas (*snapshots*) yang bersifat statis.

Sebagaimana dikemukakan pada Bab 1, bahwa penelitian disertasi ini difokuskan pada UMKM Mitra, yang dikategorikan sebagai organisasi

¹⁵ *Ibid.*, h. 21

bisnis kecil, karena bertujuan untuk menyediakan barang dan jasa kepada konsumen, serta memperoleh *profit*. Dalam menjalankan usahanya, organisasi bisnis dapat dibedakan dari bentuk-bentuk kepemilikannya, yaitu :¹⁶

1. Usaha Perseorangan

- Usaha perseorangan merupakan bentuk perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh satu orang. Bentuk kepemilikan perseorangan ini merupakan bentuk yang paling sederhana.

2. Kemitraan

- Kemitraan adalah kerjasama antara dua orang atau lebih yang bersama-sama memiliki perusahaan dengan tujuan menghasilkan laba. Dalam kemitraan, mitra pemilik berbagi harta, kewajiban, dan laba sesuai dengan kesepakatan kemitraan yang telah ditetapkan sebelumnya.

3. Perseroan

- Perseroan adalah bentuk yang paling rumit dari ketiga bentuk kepemilikan yang ada. Perseroan merupakan badan hukum tersendiri yang terpisah dari pemiliknya dan dapat berperan dalam bisnis, membuat kontrak, menggugat dan digugat, dan membayar pajak. The Supreme Court, mendefinisikan perseroan sebagai bentuk buatan, tidak terlihat, tidak berwujud, dan keberadaannya hanya ditentukan oleh hukum. Karena keberadaan perseroan terpisah dari pemiliknya, maka pemegang saham dapat menjual saham tanpa mempengaruhi kesinambungannya.

Dalam penelitian disertasi ini, sebagai obyek penelitiannya adalah Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) yang melakukan kemitraan dengan perusahaan besar. Dengan pertimbangan bahwa UMKM yang bermitra dapat memperoleh banyak manfaat dalam menjalankan usahanya, antara

¹⁶ Thomas W. Zimmerer dan Norman M. Scarborough, *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*, (Prentice Hall, New Jersey : 2005), h. 115-128.

lain : lebih mudah dan murah pendiriannya, ketrampilan dan kemampuan masing-masing anggota kemitraan saling melengkapi, serta dapat memperluas kumpulan modal yang tersedia untuk suatu bisnis. Disamping itu, karena lingkungan bisnis UMKM adalah lingkungan yang dinamis, maka UMKM melalui kemitraan juga menjadi pertimbangan. Teori tentang kemitraan dapat diuraikan sebagai berikut.

B. Teori Kemitraan

Kemitraan adalah kerjasama antara dua orang atau lebih, yang bersama-sama memiliki perusahaan dengan tujuan menghasilkan laba. Dalam kemitraan, mitra pemilik berbagi harta, kewajiban, dan laba sesuai dengan kesepakatan kemitraan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Teori tentang pentingnya kemitraan organisasi (*partnership organization*) dikemukakan oleh Riane Eisler dan Alfonso Montuori (1998).¹⁷ Dikatakan lebih lanjut, bahwa strategi kemitraan organisasi merupakan bagian dari pendekatan sistem, yang telah mempertimbangkan adanya pengaruh lingkungan organisasi dalam pertumbuhan organisasi. Dalam perkembangannya, suatu organisasi untuk tetap tumbuh dan berkembang, harus memperhitungkan adanya kompleksitas lingkungan. Dimana dalam hal ini organisasi yang dominan (*dominator template*) justru akan ditinggalkan, karena lingkungan menuntut adanya kemitraan organisasi. Pada masa sekarang (pola baru), untuk mengelola konflik yang muncul dalam organisasi lebih diutamakan menggunakan pendekatan sistem kemitraan daripada pendekatan dominan. Model kemitraan dalam organisasi membutuhkan persyaratan sebagai berikut :

1. Adanya struktur organisasi yang sederhana (*flat*) dan sedikit hirarki.
2. Merubah peranan manager, dari "*the cop*" menjadi peran fasilitator dan suportif.
3. Merubah pengertian "*power*", dari "*power over*" menjadi "*power to/with*".

¹⁷ Riane Eisler dan Alfonso Montuori, *The Partnership Organization : The Systems Approach*, (OD Practitioner, Vol. 33, No. 2, 2001)

4. Adanya teamwork
5. Adanya keanekaragaman produk (*diversity product*)
6. Adanya kesamaan gender (*gender-balance*)
7. Adanya kreativitas dan jiwa kewiraswastaan (*creativity and entrepreneurship*)

Bentuk perusahaan kecil yang dapat dengan mudah didirikan ialah usaha bersama atau *partnership*. Perusahaan ini dikelola oleh dua orang atau lebih dengan tujuan mendapatkan laba. Dalam *partnership* pelaku bisnis tidak lagi terlibat seorang diri dalam menjalankan perusahaan. Ada orang lain yang membantu dalam pengelolaan dan pengoperasian perusahaan yang memiliki kecakapan di bidang tertentu dalam mengoperasikan perusahaan.

Machfoedz (2004)¹⁸ mengemukakan tentang faktor positif dan negatif dari usaha bersama, yaitu :

1. Faktor Positif

- Mudah Didirikan

Mendirikan usaha patungan diperlukan adanya *partner* yang sependapat dalam mewujudkan bentuk usaha yang disetujui bersama kemudian dinyatakan dalam perjanjian tertulis untuk dijadikan dasar pembagian kewajiban dan hak masing-masing.

- Ketersediaan Modal

Karena *partnership* merupakan usaha patungan yang didirikan secara bersama-sama oleh para pengelolanya, usaha ini lebih mudah dalam mendapatkan modal. Kemampuan finansial *partner* juga mendukung peningkatan kemampuan untuk mendapatkan biaya yang lebih besar.

- Keanekaragaman Kecakapan dan Keahlian

Usaha patungan yang ideal sekaligus membawa orang-orang yang mempunyai latar belakang berbeda sehingga saling melengkapi antara yang satu dengan yang lain. Perpaduan kecakapan dan keahlian untuk menentukan tujuan, mengelola pengaturan perusahaan, dan memecahkan persoalan dapat membantu keberhasilan usaha.

¹⁸ Mas'ud Machfoedz dan Mahmud Machfoedz, *Kewirausahaan : Suatu Pendekatan Kontemporer*, (Yogyakarta : UPP AMP YKPN, 2004).

- Keluwesan
Para *partner* usaha aktif dalam mengelola perusahaan sehingga bentuk perusahaan ini dapat dengan cepat mengantisipasi perubahan lingkungan usaha.

2. Faktor Negatif

- Ketidakterbatasan Kewajiban
Setiap usaha patungan mempunyai tanggung jawab yang tidak terbatas atas utang perusahaan. Sebenarnya, *partner* yang manapun dapat melaksanakan kewajiban seorang diri atas utang semua *partner* dan keputusan hukum, tanpa memandang siapapun di antara mereka yang menjadi penyebab. Seperti halnya pada usaha mandiri, kegagalan perusahaan dapat disebabkan oleh kerugian atas aset pribadi *partner* secara umum.
- Berpotensi terjadi Konflik antar Partner
Setiap *partner* merupakan wakil perusahaan dalam usaha patungan. Dengan demikian seorang *partner* dapat melakukan suatu tindakan untuk perusahaan. Pertanggungjawaban bersama ini dapat menjadi kendala hubungan di antara para *partner* yang jika tidak teratasi dapat menjadi penyebab berakhirnya kerjasama.
- Pembagian Laba
Mereka yang terlibat dalam usaha patungan harus membagi laba, meskipun dengan jumlah pembagian yang tidak sama. Pengambilan keputusan pembagian keuntungan secara adil dapat menjadi permasalahan apabila jumlah kontribusi mereka bervariasi dalam volumenya sehingga pembagiannya menjadi lebih sulit.
Sebaliknya, faktor pembagian laba dapat termasuk faktor positif, jika setiap *partner* memberikan kontribusi modal berupa waktu, kecakapan, keahlian, dan finansial dalam volume yang sama sehingga formula pembagian keuntungan akan lebih mudah.

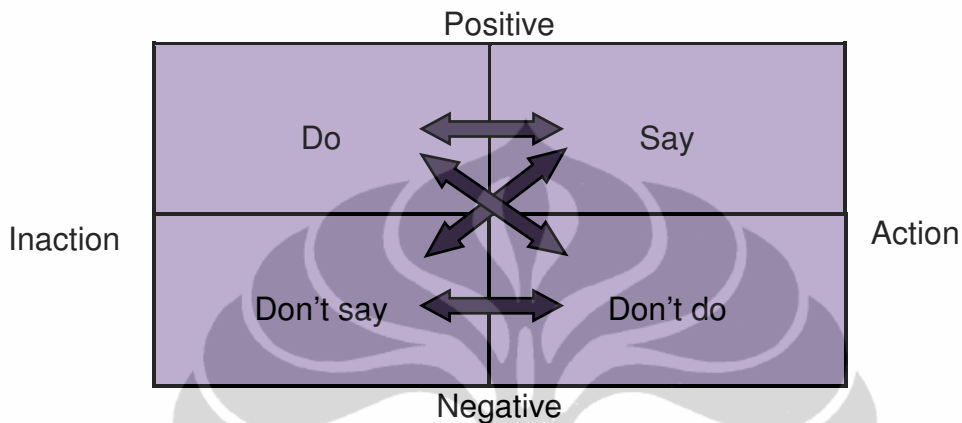
Kemitraan yang positif dibangun dari adanya saling percaya (*trust*) untuk bekerjasama. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Phil Harkins¹⁹ bahwa :

- Kemitraan dibangun berdasarkan hubungan kerjasama, dan kerjasama dibangun berdasarkan rasa saling percaya di antara pihak-pihak yang bermitra
- Kepercayaan (*trust*) adalah fungsi dari komunikasi
- Jadi kemitraan yang gagal adalah karena rusaknya kepercayaan

¹⁹ Phil Harkins, *How High-Impact Leaders Use The Power of Conversation to Build Partnership*, (USA : AMACOM, 2002), h.268-269

Lebih lanjut Phil Harkins menggambarkan tentang kepercayaan (*trust*) sebagaimana berikut :

Gambar II.1 : The Say/Do Matrix



Eko Nurmianto, Arman Hakim Nasution, dan Syafril Syafar²⁰, mengadakan penelitian tentang Strategi Kemitraan PT. INKA dan Industri Kecil Menengah yang diteliti dengan menggunakan AHP dan SWOT. Hasil penelitiannya adalah sebagai berikut : (1) Penilaian kinerja dari model kemitraan terdapat beberapa kriteria yang digunakan yaitu: efektivitas, profesionalitas, pembinaan, pengawasan, modal, potensi pengembangan, dan prosedur birokrasi. (2) Bobot kriteria: efektivitas 0.354, profesionalitas 0.24, prosedur birokrasi 0.159, pembinaan 0.104, pengawasan 0.068, potensi pengembangan 0.045, dan modal 0.031. Disamping itu juga mengusulkan Model 2 (usulan) yang merupakan model kemitraan dengan memfokuskan pengembangan kemitraan antara PT. INKA dan IKM berdasarkan pengelolaan yang lebih profesional dengan adanya Badan Pengelola Dana BUMN yang bersifat mandiri.

²⁰ Eko Nurmianto, dkk, *Strategi Kemitraan PT. INKA dan Industri Kecil Menengah yang diteliti dengan menggunakan AHP dan SWOT*, (Jurnal Teknik Industri, Vol. 6, Juni 2004).

Lead Indonesia bekerjasama dengan labsosio-fisip-ui, melakukan penelitian tentang Kemitraan Korporasi-Stakeholders (2005)²¹, yang menyimpulkan bahwa kemitraan (*partnership*) antara korporasi dengan *stakeholder* menjadi suatu keharusan dalam lingkungan bisnis yang berubah. Pola konvensional *business as usual* telah menghasilkan keadaan negatif seperti terdesaknya kepentingan publik (*enlightened common interests*), kelangkaan barang jasa publik, dan pencemaran lingkungan. Demikian pula berbagai dinamika sosial yang muncul seperti reformasi, demokratisasi dan desentralisasi menghasilkan stakeholders dan masyarakat yang semakin kritis. Mereka berupaya meningkatkan taraf hidupnya serta memposisikan diri sebagai subyek dan mitra yang setara. Dalam hal ini, korporasi perlu menginternalisasi masalah eksternal perusahaan secara terencana sehingga dapat mencegah kekagetan dan krisis yang dapat mengancam keberlangsungan kegiatan dan keberadaan korporasi. Kemitraan dapat menghasilkan solusi antara argumen yang menekankan *market* atau *profit* (*the business of business is business* yang memprioritaskan *shareholders*) dengan argumen moral (atau *Corporate Social Responsibility* atau *CSR* yang memperhatikan *stakeholders*). Dalam hal ini stakeholders termasuk lingkungan yang "diam" (*silent stakeholders* atau flora dan fauna). Dengan kata lain, kemitraan merupakan suatu investasi - bukan *cost* - dan dapat menghasilkan *win-win solution* atau sinergi yang menghasilkan keadilan bagi masyarakat dan keamanan berusaha serta keserasian dengan lingkungan.

Stephen M. Dent (2006)²² memperkenalkan teori *Partnership Relationship Management*, dimana dikatakan bahwa pada abad 21 ini, untuk dapat tumbuh dan berkembang dan adanya tuntutan konsumen akan pelayanan yang cepat, suatu organisasi membentuk kemitraan dan

²¹ Lead Indonesia bekerjasama dengan Labsosio-Fisip-UI, *Penelitian tentang Kemitraan Korporasi-Stakeholders*, (Jakarta, 2005)

²² Stephen M. Dent, *Partnership Relationship Management : Implementing a Plan for Success*, (Partnering Intelligence, White Paper : Partnership Continuum Inc, 2006), www.partneringintelligence.com

strategi aliansi (*partnerships and strategic alliances*) baik secara internal maupun eksternal. Dalam hal ini diperlukan kreativitas dalam mengkombinasikan budaya kerja organisasi yang mengarah pada pola kemitraan. Ada empat keuntungan yang diperoleh bila menggunakan pola kemitraan dan aliansi, yaitu :

1. Keterbukaan (*openness*)
2. Kreativitas (*creativity*)
3. Kecepatan (*agility*)
4. Kelenturan (*resiliency*)

Kemitraan organisasi diperlukan sebagai strategi pengembangan organisasi dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan. Disamping itu, suatu organisasi agar tetap tumbuh dan berkembang, perlu bermitra dengan organisasi lain sehingga dapat menghasilkan kualitas dan kuantitas produk yang maksimum.

Kemitraan organisasi juga diperlukan bagi organisasi agar terhindar dari krisis pertumbuhan organisasi. Karena pada masa ini, tidak mungkin suatu organisasi akan tumbuh dan berkembang sendiri secara dominan, tanpa bermitra dengan organisasi lain. Bila organisasi tetap menggunakan pendekatan dominan, akan tertinggal oleh pesaingnya yang telah menggunakan strategi kemitraan.

Zimmerer dan Scarborough (2005)²³, menyatakan tentang faktor-faktor kelebihan kemitraan, yaitu :

1. Mudah pendiriannya
Seperti juga usaha perseorangan, kemitraan juga mudah dan murah pendiriannya. Pemilik harus memperoleh perizinan bisnis dan menyerahkan formulir-formulir yang tidak terlalu banyak.
2. Keterampilan yang saling melengkapi
Dalam kemitraan yang berhasil, keterampilan dan kemampuan masing-masing anggota kemitraan saling melengkapi satu sama lain, sehingga memperkuat landasan manajemen perusahaan.

²³ Thomas W. Zimmerer dan Norman M. Scarborough, *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*, (New Jersey : Prentice Hall, 2005)

3. Pembagian laba
Tidak ada pembatasan mengenai cara para anggota kemitraan membagi laba perusahaan sejauh konsisten dengan anggaran dasar kemitraan dan tidak melanggar hak anggota yang mana pun.
4. Pengumpulan modal yang lebih besar
Bentuk kepemilikan kemitraan secara nyata memperluas kumpulan modal yang tersedia untuk suatu bisnis.
5. Kemampuan menarik anggota-mitra, terbatas
Apabila para mitra berbagi dalam memiliki, mengoperasikan, dan mengelola suatu bisnis, mereka umumnya adalah mitra aktif. Mitra aktif memiliki kewajiban tidak terbatas dan biasanya memiliki peran aktif di perusahaan.
6. Tidak banyak Peraturan Pemerintah
Bentuk operasi kemitraan tidak banyak dibebani oleh peraturan-peraturan pemerintah.
7. Keluwesan
Kemitraan biasanya dapat bereaksi cepat terhadap situasi pasar yang berubah, sebab tidak ada organisasi raksasa yang dapat bergerak cepat memberi tanggapan kreatif terhadap peluang-peluang baru.
8. Pajak
Kemitraan tidak terkena pajak pemerintah. Kemitraan dinilai langsung dari laba dan rugi yang dihasilkan; pendapatan bersih atau kerugian langsung masuk ke dalam pendapatan pribadi anggota kemitraan, dan anggota kemitraanlah yang membayar pajak penghasilan sesuai dengan biaya laba yang diterimanya. Kemitraan terhindar dari kelemahan pajak ganda sehubungan dengan bentuk kepemilikan perseroan.

Sedangkan kelemahan kemitraan, adalah :

1. Kewajiban yang terbatas pada minimal seorang anggota kemitraan
Paling sedikit seorang anggota dari setiap kemitraan haruslah seorang mitra aktif. Mitra aktif memiliki kewajiban pribadi tak terbatas, meskipun seringkali dialah anggota kemitraan yang memiliki kekayaan pribadi paling sedikit.
2. Akumulasi modal
Meskipun bentuk kepemilikan kemitraan lebih baik dibandingkan usaha perseorangan dalam menarik modal, tetapi umumnya tidak seefektif bentuk kepemilikan perseroan.

3. Kesulitan menyingkirkan anggota kemitraan tanpa membubarkan kemitraan
Kebanyakan anggaran dasar kemitraan membatasi cara anggota boleh melepas saham dalam bisnis itu. Umum terjadi bahwa anggota kemitraan disyaratkan untuk menjual sahamnya kepada anggota lain. Bila anggota kemitraan mengundurkan diri kemitraan akan bubar, kecuali ada keterangan khusus yang mengatur proses perubahan ini dengan lancar.
4. Kurangnya kesinambungan
Bila seorang anggota kemitraan meninggal, keruwetan muncul. Saham anggota seringkali tidak dapat dialihkan kepada ahli warisnya, karena anggota lain mungkin tidak menginginkan bermitra dengan orang yang mewarisi saham anggota kemitraan yang meninggal.
5. Potensi konflik pribadi dan wewenang
Tidak peduli bagaimana cocoknya mitra, ketidakcocokan dalam kerjasama tidak dapat dihindari. Kuncinya adalah adanya mekanisme seperti perjanjian kerjasama dan komunikasi terbuka untuk mengendalikan hal itu.

Kemitraan menurut Franciscus Welirang (2002)²⁴ adalah sikap menjalankan bisnis yang berorientasi pada hubungan kerjasama yang solid (kokoh dan mendalam), berjangka panjang, saling percaya, dan dalam kedudukan yang setara. Sehingga dapat dikatakan, bahwa dasar dari kemitraan, adalah :

1. Bersifat Bisnis
2. Saling membutuhkan
3. Saling percaya
4. Sukarela
5. Disiplin
6. Saling menguntungkan
7. *Accountable*
8. Saling memperkuat

²⁴ Franciscus Welirang, *op.cit.*, 2002

Sustainability sebuah kemitraan hanya akan terjadi apabila sejumlah faktor kunci diperhatikan secara sungguh-sungguh, yaitu ²⁵:

1. Kepercayaan dan kesungguhan untuk berhasil yang tinggi di antara mereka yang bermitra (trust, faith, and passion);
2. Eksekusi yang konsisten dan kontinyu, dalam arti kata tidak mudah menyerah atau mudah mengganti-ganti pendekatan setiap menemukan berbagai kendala teknis;
3. Secara periodik melakukan proses "Plan-Do-Check" terhadap manfaat aliansi ditinjau dari kaca mata masing-masing organisasi yang bermitra secara transparan, tidak perlu ditutup-tutupi terhadap berbagai kekecewaan yang timbul (tentu saja untuk dikomunikasikan dan dicari jalan keluarnya);
4. Selalu melakukan inovasi "rumah tumbuh" yang tidak berkesudahan karena kebutuhan masyarakat yang selalu bertambah dari waktu ke waktu; dan
5. Proses penyelenggaraan kemitraan yang menjunjung nilai-nilai profesional dan etika yang tinggi.

- **Strategi Pengembangan Kemitraan**

Dalam mengembangkan kemitraan usaha dimasa depan dan untuk mempersiapkan pelaku bisnis skala UMKM dapat bersaing di era globalisasi maka diperlukan beberapa strategi unggulan, perubahan perilaku, dan sistem organisasi sebagai fondasi perkembangan kemitraan secara lebih mendasar. Konsep operasional dari strategi ini selayaknya dapat dilakukan secara simultan oleh semua pelaku kemitraan termasuk lembaga pemerintah sebagai instansi pembina. Berkaitan dengan hal tersebut, menurut Hafsa²⁶ terdapat beberapa strategi yang perlu

²⁵ Richardus Eko Indrajit, *Ragam Model Bisnis Kemitraan Pemerintah-Swasta*, (Jakarta : STIMIK Perbanas).

²⁶ Hafsa (2000), dalam Slamet Purwo Santoso, *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kemitraan Usaha Penanaman Modal Asing (PMA) dengan Usaha Kecil dan Menengah (UKM)*, (Jakarta : 2001).

dilaksanakan agar kebijaksanaan dalam kemitraan dapat diwujudkan. Strategi tersebut antara lain, adalah :

1. Mengembangkan usaha kecil dan koperasi yang mandiri dan kuat.

Upaya yang dilakukan :

- Pembinaan secara intensif dibidang manajemen usaha
- Penyediaan fasilitas sumber dana murah
- Pengembangan fungsi kelompok tani, kelompok pengrajin, dan kelompok lainnya menjadi suatu unit usaha yang kooperatif
- Memberikan peluang usaha yang seluas-luasnya kepada pengusaha skala UMKM
- Pembinaan kualitas hasil produksi atau jasa yang dihasilkan oleh UMKM dengan mengikuti standar mutu yang berlaku
- Penyediaan informasi teknologi, informasi pasar yang mudah dijangkau

2. Memacu penerapan Undang-undang tentang usaha kecil dan peraturan pemerintah tentang kemitraan.

Penerapan Undang-undang tentang usaha kecil dan peraturan pemerintah tentang kemitraan ini menjadi sangat penting dalam mendorong tumbuh dan berkembangnya usaha kecil dan koperasi.

Upaya yang dilakukan :

- Sosialisasi Undang-Undang tentang Usaha Kecil dan Peraturan Pemerintah melalui berbagai kesempatan seperti : seminar, diskusi, media massa dan lainnya
- Menyiapkan perangkat operasional berupa petunjuk teknis pelaksanaan
- Menyiapkan sumber daya manusia yang bertugas memberikan informasi dan penjelasan tentang peraturan pemerintah
- Memonitor dan mengevaluasi sejauhmana pelaksanaan kemitraan tersebut serta mengetahui kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan.

3. Memantapkan kelembagaan kemitraan.

Strategi ini dimaksudkan untuk mewujudkan kelembagaan kemitraan usaha kedua belah pihak yang harus dibangun dan dipersiapkan melalui proses terencana dan berkelanjutan. Upaya yang dilakukan :

- Pengembangan pola-pola kemitraan yang mudah diimplementasikan
- Menyiapkan pedoman pembinaan kemitraan usaha yang dapat dijadikan sebagai bahan acuan bagi instansi pembina dan pelaku kemitraan
- Mengembangkan konsultan pelayanan kemitraan yang dapat menghubungkan antara UMKM dengan Usaha Besar
- Pengembangan pola pembinaan kemitraan melalui beberapa tahapan berikut :
 - ✓ Melakukan identifikasi potensi masalah dan peluang
 - ✓ Melakukan pendekatan kepada pengusaha
 - ✓ Merumuskan kegiatan pembinaan
 - ✓ Mengadakan temu usaha dan konsultasi yang teratur dan konsisten sehingga dapat terlaksana kemitraan dengan prinsip bisnis dan sinergi yang saling menguntungkan

4. Meningkatkan kemampuan sumberdaya manusia.

Keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kemitraan sangat ditentukan oleh factor kemampuan sumberdaya manusianya terutama dalam menerapkan strategi bisnis yang telah ditetapkan. Kemampuan para pelaku bisnis untuk menguasai teknologi, manajemen, informasi pasar dan lain sebagainya. Upaya yang dilakukan :

- Peningkatan kualitas pendidikan dan pelatihan melalui perbaikan, penyesuaian kurikulum dan silabus, menata kelembagaan, penyediaan sarana-prasarana yang cukup memadai, dan peningkatan kualitas SDM tenaga pengajar, serta meningkatkan manajemen pengolahannya

- Pengembangan lembaga inkubator dan magang dengan penerapan kurikulum terpadu yang dapat diterapkan dan berada dalam dunia nyata usaha
- Meningkatkan ketrampilan dan kemampuan, tenaga penyuluh, pendamping, fasilitator melalui pelatihan khusus dan studi banding diberbagai wilayah

5. Menerapkan teknologi, standarisasi, dan akreditasi.

Pemanfaatan, pengembangan dan penguasaan teknologi, standarisasi, akreditasi merupakan langkah yang tidak terpisahkan dari upaya untuk mengembangkan kemitraan. Peran utama dari teknologi semakin nyata terlihat jelas bila dikaitkan dengan peningkatan produksi dan produktivitas, sedangkan penerapan standarisasi dan akreditasi akan menjamin peningkatan kualitas, kuantitas dan harga.

Di bidang Teknologi, upaya yang dilakukan :

- Mengembangkan lembaga penelitian dan pengembangan, agar senantiasa menemukan dan menghasilkan teknologi yang dapat diaplikasikan
- Pengembangan teknologi pengolahan, penyimpanan, pengemasan dan distribusi agar tercipta jaringan dari hulu ke hilir yang efisien sehingga menghasilkan nilai tambah yang cukup tinggi
- Adanya sosialisasi kepada pelaku bisnis mengenai perkembangan teknologi
- Tersedianya tenaga SDM sebagai penyuluh, mediator dan fasilitator baik disiapkan oleh pemerintah maupun masyarakat, swasta, dan LSM

Di bidang Standarisasi dan Akreditasi, upaya yang dilakukan :

- Perumusan standar untuk hasil pertanian, komoditi industri dan perdagangan dan pedoman pembinaan mutu melalui penyusunan pedoman dan standar nasional berdasarkan sistem jaminan mutu yang berkembang secara internasional seperti ISO-9000, ISO-14000, dan lainnya

- Pengembangan dan akreditasi lembaga pengawasan mutu melalui pengadaan laboratorium penguji dan pengawasan terhadap lembaga-lembaga sertifikasi (lembaga sertifikasi sistem mutu, produk/jasa, dan personil)
- Sosialisasi standarisasi agar masyarakat mengerti akan mutu produk sehingga terjamin hubungannya dengan kesehatan dan kelestarian lingkungan
- Mempermudah birokrasi pengajuan standarisasi dan akreditasi yang diajukan oleh setiap pelaku bisnis.

6. Membangun akses pasar dan informasi pasar.

Akses pasar dan informasi pasar merupakan dua hal yang penting yang saling berkait dan mutlak harus dikuasai oleh pelaku kemitraan. Tanpa akses pasar yang baik sangatlah mustahil untuk mendapatkan nilai tambah dari produk yang dihasilkan. Sebaliknya tanpa informasi pasar yang jelas dan akurat mengenai jumlah, kualitas dan harga dari suatu barang pasti akan menimbulkan distorsi yang mungkin saja dapat menimbulkan perselisihan bagi pelaku kemitraan.

Upaya yang dilakukan :

- Pengembangan pasar internasional melalui promosi, penyebaran informasi, temu usaha di tingkat internasional
- Pengembangan pasar domestic
- Pengembangan informasi produk

7. Mendorong pengembangan investasi dan permodalan.

Kurangnya investasi dan modal menyebabkan lemahnya posisi tawar khususnya bagi UMKM. Strategi yang dilakukan dalam mendorong pengembangan investasi dan permodalan yang seyogyanya ditujukan untuk keberpihakan pemerintah kepada UMKM. Dengan keberpihakan ini diharapkan akan meningkatkan posisi tawar dari sebagian besar UMKM. Upaya yang dilakukan :

- Menyediakan informasi potensi dan peluang usaha yang diperlukan dalam pengembangan investasi oleh palku kemitraan
- Pemanfaatan dan pengembangan secara optimal sumber-sumber permodalan melalui penyempurnaan peraturan dan kebijakan
- Memperluas sumber pendanaan berupa kredit perbankan, lembaga keuangan non Bank, modal ventura, dana dari penyisihan keuntungan BUMN dengan bunga terjangkau dan prosedur yang sederhana
- Sosialisasi informasi mengenai permodalan kepada para pelaku bisnis

8. Memantapkan birokrasi pemerintah sebagai lembaga pelayanan.

Peran aparatur pemerintah dan produk-produk kebijakannya sangat strategis dalam menciptakan lingkungan yang kondusif untuk keberhasilan kemitraan. Keberpihakan pemerintah pada upaya-upaya untuk menumbuhkembangkan kemitraan merupakan suatu wujud pelayanan yang harus dilakukan konsisten dan berkesinambungan.

Upaya yang dilakukan :

- Meningkatkan kualitas aparatur pemerintahan menjadi profesional sesuai dengan fungsi dan tugasnya sehingga menjadi aparat yang handal, efisien, dan berwibawa
- Menciptakan lembaga pemerintahan yang ramping dan efisien sesuai dengan kebutuhan sehingga dapat melayani dengan efektif masyarakat terutama dunia usaha
- Mengubah mental sebagian aparat yang mempunyai kebiasaan dilayani menjadi pelayanan yang prima

Dalam lingkungan yang dinamis, organisasi dapat tetap berkembang bila organisasi melakukan kemitraan (*partnership*) (Nadler, 1992; Pasternak dan Viscio, 1998; Brown dan Eisenhardt, 1977; D'Aveni, 1994; Davidow dan Malone, 1994; Nadler dan Tushman, 1997; McCann dan Selsky, 2004). Kemitraan yang efektif dapat memotivasi

pihak-pihak yang bermitra untuk mencapai tujuan organisasi yang harmonis dan menjaga kepentingan masing-masing.

Sebagaimana telah disebutkan di atas, bahwa karena lingkungan bisnis UMKM adalah lingkungan yang dinamis, maka UMKM melalui kemitraan juga menjadi pertimbangan. Hal-hal mengenai UMKM, yaitu berbagai pengertian dan kriteria UMKM, pemberdayaan UMKM, jenis-jenis UMKM, masalah-masalah yang terjadi dalam UMKM, serta pengertian dan kriteria UMKM Mitra, dapat dijelaskan dalam beberapa teori tentang UMKM sebagai berikut.

C. Kriteria Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)

UMKM memiliki 3 (tiga) peran penting dalam sistem perekonomian di suatu negara (Griffin dan Ebert : 1996), yaitu : pencipta lapangan kerja, sumber inovasi, dan pendukung usaha besar. Kenyataan di berbagai negara, menunjukkan bahwa banyak lapangan kerja baru justru diciptakan oleh UMKM daripada usaha besar. Disamping itu, sebagian inovasi juga muncul dari hasil UMKM.

Terdapat beberapa pengertian dan kriteria UMKM di beberapa negara atau lembaga asing, sebagai berikut ²⁷ :

1. World Bank, membagi UKM ke dalam 3 jenis, yaitu :
 - a). Medium Enterprise, dengan kriteria :
 1. Jumlah karyawan maksimal 300 orang
 2. Pendapatan setahun hingga sejumlah \$ 15 juta
 3. Jumlah aset hingga sejumlah \$ 15 juta
 - b). Small Enterprise, dengan kriteria :
 1. Jumlah karyawan kurang dari 30 orang
 2. Pendapatan setahun tidak melebihi \$ 3 juta
 3. Jumlah aset tidak melebihi \$ 3 juta
 - c). Micro Enterprise, dengan kriteria :
 1. Jumlah karyawan kurang dari 10 orang

²⁷ Infoukm-wordpress, *Definisi dan Kriteria UKM menurut Lembaga dan Negara Asing*.

2. Pendapatan setahun tidak melebihi \$ 100 ribu
 3. Jumlah aset tidak melebihi \$ 100 ribu
2. Singapura mendefinisikan UKM sebagai usaha yang memiliki minimal 30% pemegang saham lokal serta aset produktif tetap (fixed productive asset) di bawah SG \$ 15 juta.
 3. Malaysia, menetapkan definisi UKM sebagai usaha yang memiliki jumlah karyawan yang bekerja penuh (full time worker) kurang dari 75 orang atau yang modal pemegang sahamnya kurang dari M \$ 2,5 juta. Definisi ini dibagi menjadi dua, yaitu :
 - a). Small Industry (SI), dengan kriteria jumlah karyawan 5 – 50 orang atau jumlah modal saham sampai sejumlah M \$ 500 ribu
 - b). Medium Industry (MI), dengan kriteria jumlah karyawan 50 – 75 orang atau jumlah modal saham sampai sejumlah M \$ 500 ribu – M \$ 2,5 juta.
 4. Jepang, membagi UKM sebagai berikut :
 - a) Mining and manufacturing, dengan kriteria jumlah karyawan maksimal 300 orang atau jumlah modal saham sampai sejumlah US\$2,5 juta.
 - b) Wholesale, dengan kriteria jumlah karyawan maksimal 100 orang atau jumlah modal saham sampai US\$ 840 ribu
 - c) Retail, dengan kriteria jumlah karyawan maksimal 54 orang atau jumlah modal saham sampai US\$ 820 ribu
 - d) Service, dengan kriteria jumlah karyawan maksimal 100 orang atau jumlah modal saham sampai US\$ 420 ribu
 5. Korea Selatan, mendefinisikan UKM sebagai usaha yang jumlahnya di bawah 300 orang dan jumlah assetnya kurang dari US\$ 60 juta.
 6. European Commission, membagi UKM ke dalam 3 jenis, yaitu :
 - a) Medium-sized Enterprise, dengan kriteria :
 - 1) Jumlah karyawan kurang dari 250 orang
 - 2) Pendapatan setahun tidak melebihi \$ 50 juta
 - 3) Jumlah aset tidak melebihi \$ 50 juta
 - b) Small-sized Enterprise, dengan kriteria :
 - 1) Jumlah karyawan kurang dari 50 orang
 - 2) Pendapatan setahun tidak melebihi \$ 10 juta
 - 3) Jumlah aset tidak melebihi \$ 13 juta

c) Micro-sized Enterprise, dengan kriteria :

1. Jumlah karyawan kurang dari 10 orang
2. Pendapatan setahun tidak melebihi \$ 2 juta
3. Jumlah aset tidak melebihi \$ 2 juta

7. Asian Development Bank membedakan karakteristik antara usaha mikro “survival” (sekedar untuk menyambung hidup) dengan usaha mikro “viable” (yang bisa diandalkan untuk kehidupan sehari-hari).

- Usaha bersifat survival ini sering disebut sebagai usaha subsisten atau untuk memenuhi kehidupan sehari-hari (konsumsi). Pelaku usaha di sektor ini dituntut untuk menghasilkan profit yang cepat. Aktivitas ini sering hanya merupakan aktivitas perdagangan musiman untuk mendukung pendapatan keluarga ataupun dirinya. Dalam sektor ini, seringkali ketrampilan yang diperlukan sangat sedikit dan hampir tidak ada hambatan untuk memasuki sektor usaha mikro ini, bahkan sering terlalu banyak pelaku usaha berada disini. Pendapatan bersih yang mereka peroleh biasanya hanya untuk menambal biaya keperluan membeli kebutuhan pokok saja.
- Sementara itu, usaha mikro viable dilakukan oleh pengusaha yang menjadikan hasil usahanya sebagai penghasilan utama keluarganya, sehingga sudah berorientasi profit. Pengalaman dan ketrampilan yang cukup diperlukan agar bisa memasuki pasar sektor ini. Sebagian keuntungan akan diinvestasikan kembali pada perusahaan, sehingga memungkinkan terjadinya ekspansi usaha dan meningkatnya potensi pertumbuhan²⁸.

Berdasarkan pada tingkat pertumbuhan usaha, produk pembiayaan yang diperlukan mungkin saja berbeda-beda dalam hal besar, frekuensi dan jatuh tempo kredit. Menurut *USAID Micro Enterprise Stock Taking Report*,²⁹ perkembangan usaha mikro terdiri dari tiga level, yaitu : a) formasi usaha; b) ekspansi usaha; dan c) transformasi usaha. Pada tahap pembentukan/formasi awal, keperluan akan modal biasanya sedang. Kebutuhan untuk memulai usaha dipenuhi oleh modal sendiri dari tabungan pribadi. Setelah usaha mulai berjalan, modal kerja dipenuhi dari *cash flow* usaha dan laba ditahan. Namun, ketika usaha berkembang,

²⁸ Heryadi, *Pengembangan Usaha Mikro*, (Bandung : Economic Review Journal, No. 198, Desember, 2004)

²⁹ Klein Dietmar, *Development of Efficient Credit Systems for SMEs*, (Manila : Workshop on SME Financing in Asia, ADB and OECD, 2000)

sumberdaya internal semakin tidak mencukupi. Pada level transformasi, permintaan akan modal meliputi perubahan-perubahan dalam area :

- a) cara memproduksi dan peningkatan produktivitas;
- b) peningkatan pendapatan dari penjualan yang cukup untuk mendukung bertambahnya pegawai baru;
- c) hubungan antara pemilik usaha dengan karyawannya;
- d) peningkatan asset, serta peningkatan spesialisasi.

Dalam hubungannya dengan tingkat pertumbuhan usaha, Dietmar (2000)³⁰ mengklasifikasikan kredit mikro ke dalam tiga tahapan berbeda. Pertama, usaha mikro perlu pembiayaan bibit (*seed financing*), untuk menterjemahkan ide menjadi produk prototipe, serta pengembangan rencana bisnis agar menjadi usaha yang mantap. Setelah ide ditetapkan, selanjutnya diperlukan pembiayaan awal sebelum melakukan produksi dan menjualnya. Setelah usaha mikro telah mencapai titik impas, atau mulai mendapatkan profit, maka pembiayaan untuk ekspansi mulai diperlukan, misalnya untuk perluasan fasilitas produk, diversifikasi produk, ekspansi pasar, serta tambahan modal kerja.

Ghobadian dan Gallear (1997)³¹ mengidentifikasi perbedaan antara usaha kecil dan usaha besar, sebagai berikut :

- *Processes*
Usaha kecil memerlukan sistem perencanaan dan pengawasan, informal evaluasi, dan pembuatan laporan yang mudah
- *Procedures*
Usaha kecil memiliki standar nilai di bawah rata-rata dalam hal pembuatan keputusan yang ideal
- *Structure*
Usaha kecil memiliki standar nilai dibawah rata-rata dalam hal spesialisasi pekerjaan, tetapi mendapat nilai tinggi dalam hal inovasi produk
- *People*
Adanya resiko kegagalan tinggi dalam usaha kecil, sebagian besar orang lebih memilih adanya penggunaan teknologi dalam usahanya.

³⁰ *Ibid.*

³¹ Ghobadian A., dan Gallear D., *TQM and Organization Size*, (International Journal of Operations and Production Management, Vol 17., No. 2), h. 121-163

Efektivitas UMKM dapat tercapai melalui berbagai kriteria. Muller dan Turner (2007)³² menyarankan adanya tujuh sukses kriteria efektivitas UMKM, yaitu : a) *budget*; b) *schedule*; c) *quality standards*; d) *specification*; e) *apreciation by users*; f) *apreciation by stakeholders*; g) *apreciation by project personnel*.

J. Rodney Turner, Ann Ledwith, dan John Kelly³³ (2008), mengemukakan adanya enam kriteria keberhasilan UMKM, yaitu :

- a) *clear goals and objectives*
- b) *senior management support*
- c) *planning, monitoring, and control*
- d) *resource allocation*
- e) *risk management*
- f) *client consultation*

Tabel berikut adalah korelasi antara faktor-faktor sukses usaha dengan keberhasilan pekerjaan.

Tabel II. 1 :
Importance given to success factors correlated with project success

Success Factors Correlated with Project Success	
All	Clear Goals and Objectives Planning, monitoring, and control Resource allocation
Micro	Clear Goals and Objectives Resource allocation
Small	Resource allocation Client Consultation
Medium	Clear Goals and Objec
Hi-tech	Nothing

³² Muller R, dan Turner Jr., *Project Suscsess Criteria and Project Succsess by Type of Project*, (European Management Journal, Vol. 25, No. 4, 2007), h. 298-309

³³ J. Rodney Turner, Ann Ledwith, dan John Kelly, *Project Management in small to medium-sized enterprises*, (International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 2, No. 2, 2009), h. 292

Success Factors Correlated with Project Success

Lo-tech	Planning, monitoring, and control Resource allocation
Service	Clear Goals and Objectives Senior management support Risk management

Sumber : J. Rodney Turner, Ann Ledwith, dan John Kelly, 2009

Di Indonesia, adalah tidak mudah untuk memberikan batasan pengusaha mikro, kecil dan menengah yang dapat diterima oleh semua pihak. Beberapa perkembangan kriteria Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM), diantaranya adalah :

1. Kementrian Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (Kemeneqkop dan UKM), bahwa yang dimaksud dengan Usaha Kecil (UK), termasuk Usaha Mikro (UMI), adalah entitas usaha yang memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 200.000.000, tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, dan memiliki penjualan tahunan paling banyak Rp 1.000.000.000. Sementara itu, Usaha Menengah (UM) merupakan entitas usaha milik warga negara Indonesia yang memiliki kekayaan bersih lebih besar dari Rp 200.000.000 - Rp 10.000.000.000, tidak termasuk tanah dan bangunan.
2. Badan Pusat Statistik (BPS) memberikan definisi UKM berdasarkan kuantitas tenaga kerja. Usaha kecil merupakan entitas usaha yang memiliki jumlah tenaga kerja 5 - 19 orang, sedangkan usaha menengah merupakan entitas usaha yang memiliki tenaga kerja 20 - 99 orang. Perusahaan-perusahaan dengan jumlah tenaga kerja di atas 99 orang, masuk dalam kategori usaha besar.
3. Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 316/KMK.016/1994 tanggal 27 Juni 1994, usaha kecil didefinisikan sebagai perorangan

atau badan usaha yang telah melakukan kegiatan/usaha yang mempunyai penjualan/omset per tahun setinggi-tingginya Rp 600.000.000 atau aset/aktiva setinggi-tingginya Rp 600.000.000 (di luar tanah dan bangunan yang ditempati) terdiri dari : (1) badan usaha (Fa, CV, PT, dan koperasi) dan (2) perorangan (pengrajin/industri rumah tangga, petani, peternak, nelayan, perambah hutan, penambang, pedagang barang dan jasa)

Berbagai kriteria UMKM tersebut tidak dapat dijadikan acuan lagi sejak ditetapkannya Undang-undang No. 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah, pada tanggal 4 Juli 2008. Definisi UMKM yang disampaikan oleh Undang-undang ini juga berbeda dengan definisi di atas. Menurut UU No 20 Tahun 2008 ini, yang dimaksud dengan Usaha Mikro (UMI) adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria UMI sebagaimana yang diatur dalam UU tersebut. Usaha Kecil (UK) 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 (UM) atau Usaha Besar (UB) yang memenuhi kriteria UK sebagaimana dimaksud dalam UU tersebut. Sedangkan Usaha Menengah (UM) 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 UMI, UK, atau UB yang memenuhi kriteria UM sebagaimana dimaksud dalam UU tersebut³⁴.

Selanjutnya, dalam UU tersebut, kriteria yang digunakan untuk mendefinisikan UMKM adalah nilai kekayaan bersih atau nilai asset tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, atau hasil penjualan

³⁴ Tulus TH. Tambunan, *UMKM di Indonesia*, (Bogor : Ghalia Indonesia, 2009), h. 16.

tahunan³⁵. Dalam kriteria ini, yang disebut dengan Usaha Kecil adalah entitas yang memiliki kriteria sebagai berikut : (1) kekayaan bersih lebih dari Rp 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; dan (2) memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah). Sementara itu, yang disebut dengan Usaha Menengah adalah entitas usaha yang memiliki kriteria sebagai berikut : (1) kekayaan bersih lebih dari Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; dan (2) memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).

Secara ringkas kriteria usaha mikro, kecil, dan menengah adalah sebagai berikut:

Tabel II.2 :
Kriteria Usaha Mikro Kecil dan Menengah

Kriteria UMKM	Mikro	Kecil	Menengah
Kekayaan Bersih (tidak termasuk tanah dan bangunan)	Paling banyak Rp.50 juta	Lebih dari Rp. 50 juta sampai dengan paling banyak Rp. 500 juta	Lebih dari Rp. 500 juta sampai dengan paling banyak Rp. 10 Milyar
Hasil Penjualan Tahunan (Omset/tahun)	Paling banyak Rp.300 juta	Lebih dari Rp.300 juta sampai dengan paling banyak Rp. 2,5 Milyar	Lebih dari Rp.2,5 Milyar sampai dengan paling banyak Rp. 50 Milyar

Sumber : UU No. 20/2008 - diolah

³⁵ Deddy Edward Tanjung, *Mari Merebut Pasar Mikro di Rumah Sendiri*, (Jakarta : Artikel Usaha UMKM, 24 Maret 2009).

Dalam kriteria-kriteria UMKM tersebut, nilai nominalnya dapat dirubah sesuai dengan perkembangan perekonomian yang diatur dengan Peraturan Presiden.

1. Pemberdayaan UMKM

Pemberdayaan UMKM merupakan bagian elementer dalam penanggulangan kemiskinan, karena disinilah kunci pemutus mata rantai kemiskinan melalui perluasan kesempatan kerja dan peningkatan pendapatan masyarakat.

Dalam upaya pemberdayaan UMKM, terdapat empat langkah strategis, yaitu³⁶:

- a. Menciptakan iklim usaha yang kondusif bagi pengembangan UMKM yang mencakup aspek regulasi dan perlindungan usaha.
- b. Menciptakan sistem penjaminan (*guarantee financial system*) untuk mendukung kegiatan ekonomi produktif usaha mikro.
- c. Menyediakan bantuan teknis dan pendampingan (*technical assistance and facilitation*) secara manajerial guna meningkatkan status dan kapasitas usaha.
- d. Melakukan penataan dan penguatan kelembagaan keuangan mikro untuk memperluas jangkauan pelayanan keuangan kepada usaha mikro secara cepat, tepat, mudah, dan sistematis.

Langkah-langkah tersebut, kemudian dijabarkan dalam berbagai kebijakan dan program dengan tetap mengedepankan pada perlunya kerjasama antar pelaku terkait, baik pemerintah, usaha besar, lembaga keuangan, kalangan akademisi, maupun para pelaku UMKM sendiri. Hal ini mengingat kunci keberhasilan pemberdayaan UMKM terletak pada berfungsinya kerjasama dan kemitraan antara UMKM dengan usaha besar secara adil, proporsional, dan sistematis.

Pendapat lain dikemukakan oleh M. Idris Arief³⁷ tentang perlunya usaha-usaha untuk lebih mengembangkan sektor UMKM, antara lain:

³⁶ Tim Koordinasi Penanggulangan Kemiskinan, *Data UMKM dan LKM*, 2007 (<http://tkpkri.org>)

³⁷ M. Idris Arief, *Ekonomi Kerakyatan Sebagai Pilar Perekonomian Nasional*, (Kendari : Kendari Express Online, 2009)

- a. Peningkatan peluang untuk akses terhadap faktor produksi, termasuk di dalamnya modal dan sumber daya alam termasuk tempat usaha.
- b. Perlu bantuan pemasaran hasil produksinya, antara lain informasi yang cukup memadai mengenai harga, jenis produksi, mutu, daerah pemasaran, dan lain-lain.
- c. Perlu adanya peraturan (regulasi) untuk melindungi mereka sebab mereka selalu dalam posisi lemah, sehingga tercipta rasa aman dan tenteram dalam melaksanakan usahanya.
- d. Perlu dipikirkan berdirinya bank yang khusus menangani sektor ini karena mereka kesulitan mengakses kredit melalui bank-bank konvensional.

World Bank³⁸ memberikan petunjuk tentang prinsip dasar strategi pengembangan UMKM, yaitu :

- a. Menciptakan lapangan usaha.

Faktor utama keberhasilan pengembangan strategi UMKM adalah penyiapan lingkungan usaha yang dapat membantu UMKM berkompetisi dalam lapangan usaha yang sama, baik produk maupun jasanya. Untuk membangun lapangan usaha tersebut, pemerintah perlu mengevaluasi kembali pendanaan dan manfaat regulasi yang berlaku dan hambatan pengembangan UMKM. Selain itu pemerintah juga dituntut untuk melaksanakan regulasi yang dibutuhkan UMKM secara fleksibel dan menerapkan kebijakan kompetisi dan proteksi barang untuk membuka peluang pasar bagi UMKM.

- b. Menentukan kebijakan pengeluaran publik dengan memanfaatkan sumber daya publik secara efektif.

Pemerintah perlu mendesain suatu strategi yang jelas dan terkoordinasi bagi pengembangan UMKM yang tepat dan adil serta efisien memisahkan tujuan-tujuan kebijakan tersebut. Kebijakan pengeluaran publik perlu diarahkan pada target sumber daya dan jasa yang diminati oleh pasar dan ada justifikasi yang jelas atau pertimbangan keadilan bagi penggunaan sumber daya publik

³⁸ World Bank, *Small and Medium Enterprise Development*, 2001

tersebut. Dengan menggunakan metodologi keuangan mikro dan operasionalisasi pelayanan maka perkembangan UMKM dapat dinilai berdasarkan kriteria kinerja, efektivitas biaya, kelanggengan keuangan dan dampak pelayanannya kepada publik.

- c. Mendorong keterlibatan swasta dalam menyediakan layanan keuangan dan layanan lainnya.

Di beberapa negara berkembang, UMKM tidak mempunyai akses terhadap institusi atau lembaga yang dapat membantu UMKM sesuai dengan kebutuhan UMKM tersebut. Untuk itu pemerintah perlu memastikan bahwa UMKM memiliki akses yang besar terhadap institusi atau lembaga bantuan tersebut dalam rangka mengembangkan UMKM. Oleh karenanya pemerintah perlu berusaha untuk mengembangkan pasar yang dikelola swasta yang layanannya sesuai dengan kebutuhan UMKM yang mendorong pengembangan pasar baik dari segi penawaran dan permintaan (*supply and demand*).

Strategi pengembangan UMKM, dapat didasarkan pada sumber daya internal yang dimiliki (*resource-based strategy*)³⁹. Strategi ini memanfaatkan sumber daya lokal yang superior untuk menciptakan kemampuan inti dalam menciptakan nilai tambah (*value added*) untuk mencapai keunggulan komparatif dan keunggulan kompetitif. Akibatnya, perusahaan kecil tidak lagi tergantung pada kekuatan pasar seperti monopoli dan fasilitas pemerintah. Dalam strategi ini, UMKM mengarah pada keterampilan khusus yang secara internal bisa menciptakan produk inti yang unggul untuk memperbesar pangsa pasar.

³⁹ Suryana (2001), dalam Achma Hendra Setiawan, *Fleksibilitas Strategi Pengembangan UMKM*, (Dinamika Pembangunan : Vol. 1 No. 2, 2004)

Hasil penelitian dari KBI Bandar Lampung bekerjasama dengan Universitas Lampung yang mengidentifikasi kendala pengembangan UMKM di Provinsi Lampung, diperoleh kesimpulan sebagai berikut⁴⁰ :

- a. Peran yang telah dijalankan oleh lembaga-lembaga (baik Lembaga keuangan maupun non keuangan) dalam pengembangan UMKM adalah dalam bentuk upaya-upaya sebagai berikut :
 - 1) membantu UMKM di bidang kredit/pembiayaan
 - 2) pelatihan dan bimbingan manajerial, teknis
 - 3) memfasilitasi UMKM dengan perangkat perizinan usaha
 - 4) membantu akses pasar dengan mengikutsertakan pengusaha UMKM dalam kegiatan pameran baik regional, nasional maupun internasional
 - 5) studi banding ke perusahaan-perusahaan sejenis di wilayah lain di Indonesia.

- b. Prioritas kegiatan dalam rangka meningkatkan kinerja UMKM di Provinsi Lampung berdasarkan hasil analisis faktor adalah pada faktor :
 - 1) Kebijakan,
 - 2) Kemudahan Pengurusan Perizinan Usaha,
 - 3) Pelatihan Manajemen dan Teknis,
 - 4) Bimbingan dan Konsultasi Manajemen dan Teknis,
 - 5) Keringanan Pajak dan
 - 6) Ketersediaan Dana.

- c. Kendala pengembangan UMKM di Provinsi Lampung adalah :
 - 1) Rendahnya kualitas Sumber Daya Manusia dalam pengembangan UMKM
 - 2) Perbedaan harapan dan persepsi antara pengusaha UMKM dengan lembaga-lembaga terkait dalam hal mengakses dana pinjaman UMKM
 - 3) Ketersediaan sistim Informasi yang terkait dengan pengembangan UMKM masih minim, seperti : informasi Pelayanan Minimnya bantuan akses pasar bagi pengusaha UMKM yang ingin memanfaatkan peluang pasar nasional maupun internasional
 - 4) Produk dari sektor pengolahan umumnya belum memiliki sertifikasi standar mutu.
 - 5) Kontinuitas pasokan bahan baku dan harga bahan baku yang tidak stabil.
 - 6) Kurangnya koordinasi antar dinas/instansi pembina UMKM secara terprogram dan terjadwal.

⁴⁰ Bank Indonesia, *Pengembangan UMKM*

Sedangkan rekomendasi yang diberikan bagi pengembangan UMKM sebagai berikut :

- a. Terkait dengan Perizinan, sebaiknya pemerintah /instansi terkait dapat mempermudah birokrasi perizinan melalui sistem pelayanan satu atap, memperingan biaya pengurusan izin usaha, serta menyediakan sistem informasi perijinan (jenis-jenis perijinan, prosedur dan syarat pengajuan perijinan usaha termasuk biaya administrasi perijinan).
- b. Terkait dengan Pelatihan, sebaiknya lembaga keuangan dan non keuangan bekerjasama dengan Perguruan Tinggi memberikan peningkatan pengetahuan dan skills pengusaha UMKM dalam kegiatan pelatihan manajemen dan teknis dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia UMKM.
 - 1) pelatihan pembukuan /administrasi dan pengelolaan keuangan
 - 2) pelatihan manajerial (aspek pemasaran dan produksi)
 - 3) pelatihan kewirausahaan
 - 4) pelatihan etika bisnis
 - 5) pelatihan sertifikasi mutu produk
- c. Terkait dengan Bimbingan dan Konsultasi, sebaiknya Lembaga Perbankan agar lebih aktif melakukan upaya pembinaan dalam bentuk bimbingan dan konsultasi manajemen dan teknis melalui pembentukan unit layanan konsultasi UMKM bagi mitra binaan/debiturnya.
- d. Terkait dengan perpajakan, untuk jangka panjang, agar pemerintah mempertimbangkan penurunan beban pajak penghasilan usaha bagi UMKM, secara proporsional berdasarkan skala usaha, serta mengadakan sistem informasi layanan pajak (oleh Kantor Pelayanan Pajak), yang mudah diakses oleh pengusaha UMKM.
- e. Terkait dengan Pendanaan Usaha UMKM, sebaiknya Lembaga Keuangan diharapkan menyediakan alokasi dana kredit yang lebih besar bagi UMKM, dan mempermudah persyaratan kredit, serta menerapkan suku bunga yang rendah. Khusus untuk usaha mikro (yang relatif sulit memenuhi persyaratan agunan) dapat diberikan kredit secara kolektif kepada kelompok usaha, dengan agunan menjadi tanggungjawab bersama (tanggung renteng). Lebih lanjut, khususnya lembaga keuangan bank melakukan evaluasi atas plafon kredit yang diberikan kepada usaha mikro untuk dapat meningkatkan ketangguhan usaha mereka dengan tetap memperhatikan prinsip "*Prudential Banking*".

- f. Hal lain yang perlu dipertimbangkan untuk dapat menunjang pengembangan UMKM adalah :
- 1) Instansi terkait perlu menyediakan data base (Direktori) sistem informasi pengembangan UMKM, misalnya oleh BPS),
 - 2) Sistem informasi prosedur pengajuan kredit/pembiayaan (oleh masing-masing Lembaga Keuangan dan Non Keuangan),
 - 3) Daya dukung pemerintah dalam meningkatkan akses pasar UMKM melalui promosi dengan lebih sering mengikutsertakan pada pameran di tingkat regional, nasional, dan internasional dengan memperhatikan kesesuaian antara jenis produk yang dipamerkan dan lokasi pameran serta calon pembeli (*buyer*).
 - 4) Melakukan koordinasi antar lembaga-lembaga yang terkait dalam pengembangan UMKM secara terprogram dan terjadwal.

Di sisi lain, filosofi pemberdayaan UMKM menurut Djoko Retnadi⁴¹ meliputi :

- a. Masyarakat yang pendapatannya menengah kecil (*low middle income*), dimana masyarakatnya masih memiliki akses kepada jasa keuangan komersial dengan berbagai produk pinjaman, simpanan, dan jasa lainnya.
- b. Masyarakat miskin, tetapi masih memiliki usaha secara ekonomis (*economically active poor*), dimana masyarakatnya sebagian besar sudah memiliki akses kepada jasa keuangan komersial karena sudah memiliki usaha berkelanjutan, kemampuan kewirausahaan, dan kemampuan manajerial. Kelompok ini sudah memanfaatkan produk perbankan, walau masih sangat sederhana, hanya sebagian kecil yang belum mengenal jasa perbankan.
- c. Masyarakat sangat miskin (*extremely poor*), dimana masyarakat ini sama sekali belum tersentuh oleh perbankan. Kegiatan simpan pinjam biasanya dilakukan dengan lembaga-lembaga informal yang ada seperti rentenir, pengijon, dan pelepas uang lainnya dengan bunga yang sangat tinggi, akibatnya usaha mikro menjadi tidak berkembang.

Strategi pemberdayaan UMKM yang telah diupayakan selama ini dapat diklasifikasikan dalam aspek utama sebagai berikut :⁴²

⁴¹ Soetanto Hadinoto dan Djoko Retnadi, *Micro Credit Challenge : Cara Efektif Mengatasi Kemiskinan dan Pengangguran di Indonesia*, (Jakarta : PT. Elex Media Komputindo, 2007), h.159

⁴² Mudrajad Kuncoro, *ibid.*,h. 369

- a. Aspek manajerial, yang meliputi : peningkatan produktivitas, omset, tingkat utilitasi, atau tingkat hunian; peningkatan kemampuan pemasaran; dan pengembangan sumber daya manusia
- b. Aspek permodalan, yang meliputi : bantuan modal (penyisihan 1 – 5 % keuntungan BUMN dan kewajiban untuk menyalurkan kredit bagi usaha kecil minimum 20 % dari portofolio kredit bank) dan kemudahan kredit (KUPEDES, KUK, KIK, KMKP, KCK, Kredit Mini/Midi, dan KKU)
- c. Pengembangan program kemitraan dengan usaha besar, baik lewat sistem Bapak-Anak Angkat, PIR, keterkaitan hulu-hilir (*forward linkage*), keterkaitan hilir-hulu (*backward linkage*), modal ventura, maupun subkontrak
- d. Pengembangan sentra industri kecil dalam suatu kawasan, apakah berbentuk PIK (Pemukiman Industri Kecil), LIK (Lingkungan Industri Kecil), atau SUIK (Sarana Usaha Industri Kecil) yang didukung oleh UPT (Unit Pelayanan Teknis) dan TPI (Tenaga Penyuluh Industri)
- e. Pembinaan untuk bidang usaha dan daerah tertentu lewat KUB (Kelompok Usaha Bersama) dan KOPKINKRA (Koperasi Industri Kecil dan Kerajinan)

2. Jenis-jenis UMKM

Terdapat berbagai macam jenis UMKM di Indonesia yang secara garis besar dapat dikelompokkan dalam 4 (empat) kelompok, sebagai berikut ⁴³:

- a. Usaha Perdagangan
 - Keagenan : agen koran/majalah, sepatu, pakaian, dan lain-lain
 - Pengecer : minyak, kebutuhan pokok, buah-buahan, dan lain-lain
 - Ekspor/Impor : produk lokal dan internasional
 - Sektor informal : pengumpul barang bekas, pedagang kaki lima, dan lain-lain
- b. Usaha Pertanian
 - Perkebunan : pembibitan dan kebun buah-buahan, sayur-sayuran, dan lain-lain

⁴³ M. Kwartono Adi, *op.cit.*, h.15

- Peternakan : ternak ayam petelur, susu sapi, dan lain-lain
 - Perikanan : darat/laut seperti tambak udang, kolam ikan, dan lain-lain
- c. Usaha Industri
- Industri makanan/minuman; Pertambangan; Pengrajin; Konveksi; dan lain-lain
- d. Usaha Jasa
- Jasa konsultan; Perbengkelan; Restoran; Jasa Konstruksi; Jasa Transportasi; Jasa Telekomunikasi; Jasa Pendidikan; dan lain-lain.

3. Masalah-masalah dalam UMKM

Sejumlah persoalan yang umum terjadi dalam perkembangan UMKM, antara lain adalah⁴⁴ : keterbatasan modal kerja maupun investasi; kesulitan-kesulitan dalam pemasaran, distribusi dan pengadaan bahan baku serta input lainnya; keterbatasan akses ke informasi mengenai peluang pasar, dan lainnya; keterbatasan pekerja dengan keahlian tinggi (kualitas SDM rendah) dan kemampuan teknologi; biaya transportasi dan energy yang tinggi; keterbatasan komunikasi; biaya tinggi akibat prosedur administrasi dan birokrasi yang kompleks; dan ketidakpastian akibat peraturan-peraturan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan ekonomi yang tidak jelas atau tak menentu arahnya.

Survey BPS (2005), terhadap UMI dan UK di industri manufaktur menunjukkan bahwa permasalahan utama yang dihadapi sebagian besar dari responden adalah keterbatasan modal dan kesulitan pemasaran. Walaupun banyak skim kredit khusus bagi pengusaha kecil, sebagian besar dari responden tidak pernah mendapatkan kredit dari bank atau lembaga-lembaga keuangan lainnya. Mereka tergantung sepenuhnya pada uang/tabungan mereka sendiri, uang/bantuan dari saudara/kenalan atau dari sumber-sumber informal untuk mendanai kegiatan produksi

⁴⁴ Tulus TH Tambunan, *op.cit.*, h. 73

mereka. Alasannya bisa bermacam-macam, yaitu : ada yang tidak pernah dengan atau menyadari adanya skim-skim khusus tersebut, ada yang pernah mencoba tetapi ditolak karena usahanya dianggap tidak layak untuk didanai atau mengundurkan diri karena prosedur administrasi yang berbelit-belit, atau tidak bisa memenuhi persyaratan-persyaratan termasuk penyediaan jaminan, atau ada banyak pengusaha kecil yang dari awalnya memang tidak berkeinginan meminjam dari lembaga-lembaga keuangan formal.

Dalam hal pemasaran, UMKM pada umumnya tidak punya sumber-sumber daya untuk mencari, mengembangkan, atau memperluas pasar-pasar mereka sendiri. Sebaliknya, mereka sangat tergantung pada mitra dagang mereka (misalnya : pedagang keliling, pengumpul, atau *trading house*) untuk memasarkan produk-produk mereka, atau tergantung pada konsumen yang datang langsung ke tempat-tempat produksi mereka atau, walaupun presentasinya kecil sekali, melalui keterkaitan produksi dengan UB lewat sistem *subcontracting*.

Ina Primiana⁴⁵ berpendapat bahwa beberapa hal yang menjadi pokok permasalahan bagi UMKM adalah permodalan dan pemasaran. Permasalahan dalam hal permodalan, yaitu :

- Kesulitan akses ke Bank dikarenakan ketidakmampuan dalam hal menyediakan persyaratan bagi bankable. Sebetulnya Bank Indonesia telah membentuk P3UKM yang membantu UMKM agar dapat mudah akses ke Bank. Tetapi kenyataannya tidak semua UMKM dapat memenuhi persyaratan *collateral*. Artinya masih lebih banyak UMKM yang belum terjangkau.
- Ketidaktahuan UMKM terhadap cara memperoleh dana dari sumber-sumber lain selain perbankan, yang dapat menjadi alternative pembiayaan.

⁴⁵ Ina Primiana, *Menggerakkan Sektor Riil UKM dan Industri*, (Bandung, Alfabeta : 2009), h. 53

- Tidak tersedianya modal pada saat pesanan datang. Artinya mereka membutuhkan dana cepat untuk memenuhi pesanan. Hal ini tidak dimungkinkan bila melalui perbankan, karena waktu yang dibutuhkan sejak pengajuan hingga dana cair bisa mencapai 2-3 bulan, belum lagi bila pengajuan kreditnya ditolak yang bisa menyebabkan hilangnya kesempatan memperoleh keuntungan. Biasanya mereka mencari jalan agar dapat memperoleh dana cepat yaitu dengan meminjam sesame pengusaha atau rentenir.

Permasalahan yang terkait dengan pemasaran, yaitu :

- Sulitnya akses pasar dikarenakan keterbatasan-keterbatasan antara lain : membaca selera pasar, mengenal pesaing dan produknya, memposisikan produknya di pasar, mengenal kelemahan produknya di antara produk pesaing.
- Keterbatasan SDM. Dalam UMKM pada umumnya pemilik masih melakukan semua kegiatan sendiri atau dibantu beberapa pegawai seperti produksi, atau pengawasan produksi, sehingga mencari pasar menjadi terbengkelai.
- Standarisasi produk lemah, hal ini menyebabkan pesanan dikembalikan (retur) karena kualitas produk yang dihasilkan spesifikasinya tidak sesuai dengan pada saat pesan.
- Hilangnya kepercayaan pelanggan akibat ketidakmampuannya memenuhi permintaan dalam jumlah besar, antara lain, dikarenakan tidak tersedianya dana untuk memenuhi permintaan tersebut.

4. UMKM Mitra

UMKM Mitra merupakan Usaha Kecil yang mendapatkan pinjaman dari Program Kemitraan⁴⁶. Telah cukup banyak upaya pembinaan yang dilakukan oleh lembaga-lembaga yang *concern* dengan pengembangan UMKM (Tabel II.3). Namun demikian, upaya pembinaan UMKM sering tumpang tindih dan dilakukan sendiri-sendiri. Perbedaan persepsi mengenai usaha kecil ini pada gilirannya menyebabkan pembinaan UMKM masih terkotak-kotak (*sector oriented*), dimana masing-masing instansi Pembina menekankan pada sektor atau bidang binaannya sendiri-sendiri. Akibatnya terjadi dua hal : (1) Ketidakefektifan arah pembinaan; (2) tidak adanya indikator keberhasilan yang seragam, karena masing-masing instansi Pembina berupaya mengejar target dan sasaran sesuai dengan kriteria yang telah mereka tetapkan sendiri.⁴⁷

Pembinaan oleh pengusaha besar terhadap mitra binaan, tergantung kepada tingkat kemampuan pengusaha besar. Jenis bantuan pembinaan yang dapat diberikan oleh pengusaha besar terhadap mitra binaan, antara lain⁴⁸ :

- (1) Bantuan Informasi
- (2) Bantuan teknik spesifikasi produk/komponen
- (3) Bantuan keuangan (pinjaman lunak atau pembayaran uang muka)
- (4) Bantuan pengadaan bahan baku/mesin/peralatan
- (5) Latihan teknis, manajemen, organisasi
- (6) Bantuan untuk mencari pembeli-pembeli lain

Bagi mitra binaan sebagai pengusaha mikro, kecil atau menengah, berkewajiban :

- (1) Menyelesaikan order sesuai dengan mutu, harga, dan waktu penyerahan yang disepakati dengan perusahaan mitra

⁴⁶ Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara, Nomor KEP-236/MBU/2003 tentang Program Kemitraan BUMN dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan, dalam Afnar Meilyna, *Analisis Pengaruh Pelaksanaan Program Kemitraan terhadap Perkembangan UKM Mitra Binaan PTPN III Kebun Bangun*, (FE-USU, Medan, 2008)

⁴⁷ Mudrajad Kuncoro, *Ekonomika Pembangunan : Teori, Masalah, dan Kebijakan*, (UPP STIM YKPN, Yogyakarta, 2006)

⁴⁸ Slamet P. Santoso, *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kemitraan Usaha PMA dengan UKM dalam rangka mengembangkan UKM*, (Jakarta : FISIP UI, 2001)

- (2) Mengembangkan usaha dengan memanfaatkan berbagai kemudahan yang diberikan perusahaan besar dan iklim usaha yang diberikan pemerintah

Tabel II.3 :
Lembaga-lembaga Pendukung Pengembangan UMKM

LEMBAGA PENDUKUNG	PERAN YANG DILAKUKAN	PROGRAM/INTERVENSI
A. PEMERINTAH		
1. Kementerian Perindustrian	Perumusan kebijakan, pengembangan, implementasi program, dan penyediaan fasilitas	<ul style="list-style-type: none"> • Pendidikan dan pelatihan • Penelitian dan pengembangan teknologi produksi melalui R&D • Pelayanan teknis melalui UPT • Pelayanan informasi dan konsultasi • Perantara UMKM dengan Bapak Angkat
2. Kementerian Pendidikan Nasional dan Kebudayaan	<ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan SDM melalui semua jalur formal, informal, dan non formal • Konsep <i>link</i> dan <i>match</i> antara dunia pendidikan dengan dunia usaha • Orientasi pendidikan sangat bias 	<ul style="list-style-type: none"> • Program magang • Pelatihan melalui pendidikan masyarakat • Pembinaan kursus-kursus informal • Perhatian terfokus pada usaha menengah-besar-formal, belum ada program yang berorientasi pada usaha kecil
3. Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi	<ul style="list-style-type: none"> • Pembinaan dan penempatan tenaga kerja • Perumusan kebijakan ketenagakerjaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan melalui BLK • Pengembangan pusat informasi • Penetapan UMKM dan monitoringnya • Pengembangan usaha kecil dan usaha mandiri lebih ditujukan mengatasi penganggur ketimbang pengembangan usaha itu sendiri

LEMBAGA PENDUKUNG	PERAN YANG DILAKUKAN	PROGRAM/INTERVENSI
4. Kementerian Sosial	<ul style="list-style-type: none"> Pembinaan usaha kecil sebagai bagian dari upaya pengentasan kemiskinan 	<ul style="list-style-type: none"> Pelatihan-pelatihan
5. Kementerian Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> Merancang kebijakan ekonomi yang kondusif bagi pengembangan usaha kecil Mekanisme kontrol terhadap implementasi kebijakan yang telah diambil masih sangat minim Kontrol pelayanan finansial bagi usaha kecil 	<ul style="list-style-type: none"> Pembentukan dan pembinaan usaha kecil, antara lain melalui alokasi 1-5 % dana keuntungan BUMN Penyederhanaan prosedur pelayanan finansial
6. Kementerian Negara Koperasi dan UKM	<ul style="list-style-type: none"> Merumuskan kebijakan pengembangan usaha kecil Berfungsi sebagai koordinator dalam gerakan pengembangan ekonomi rakyat 	<ul style="list-style-type: none"> Peningkatan SDM Pelayanan konsultasi bekerjasama dengan perguruan tinggi Mengembangkan koperasi sebagai satu-satunya wadah kegiatan ekonomi rakyat
7. Pemerintah Daerah, Bappeda, dan Dinas Tata Kota	<ul style="list-style-type: none"> Pengaturan perizinan usaha Pengaturan tata kota 	<ul style="list-style-type: none"> Penyediaan fasilitas tempat usaha (sentra atau pusat perdagangan) Lokalisasi usaha kecil seringkali sangat merugikan karena memisahkan usaha kecil dari system social yang ada
B. Lembaga Swasta dan Perseorangan	<ul style="list-style-type: none"> Peningkatan SDM melalui pendidikan dan latihan 	<ul style="list-style-type: none"> Pengembangan SDM Perantara dalam pasar kerja

LEMBAGA PENDUKUNG	PERAN YANG DILAKUKAN	PROGRAM/INTERVENSI
C. LSM	<ul style="list-style-type: none"> • Lembaga pelayanan alternative bagi usaha kecil yang berfungsi sebagai lembaga perantara untuk menjembatani keterbatasan pemerintah dan swasta dalam menjangkau usaha kecil • Sangat berpotensi menjadi partner usaha kecil karena kedekatan hubungannya dengan usaha kecil • Koordinasi antar LSM maupun lembaga pendukung lainnya sangat minim • Lingkup kerja terbatas, serta ada ketergantungan finansial dan teknis ahli yang akan mengancam keberlanjutan lembaga 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan berbagai kelompok swadaya masyarakat • Pelatihan teknis produksi dan pengelolaan/administrasi • Penelitian dan konsultasi • Intervensi efektif hanya dalam wilayah kerjanya • Masih belum menjangkau kelompok usaha kecil yang betul-betul marginal
D. Lembaga Penelitian di Perguruan Tinggi	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian dan pengembangan teknologi produksi, sumber daya manusia 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan skema pelayanan financial di pedesaan • Pelatihan dan teknis manajemen untuk pedagang kecil • Konsultasi dan pembinaan

LEMBAGA PENDUKUNG	PERAN YANG DILAKUKAN	PROGRAM/INTERVENSI
E. Asosiasi Pengusaha Kecil	<ul style="list-style-type: none"> • Idealnya asosiasi seperti ini terlibat langsung dalam negosiasi, perumusan kebijakan, monitoring, dan evaluasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengorganisasian pengusaha kecil harus dibangun dengan tujuan spesifik dan dikaitkan dengan pemberdayaan • Distribusi informasi

Sumber : Sjifudian, et.al. dalam Mudrajat Kuncoro (2006)

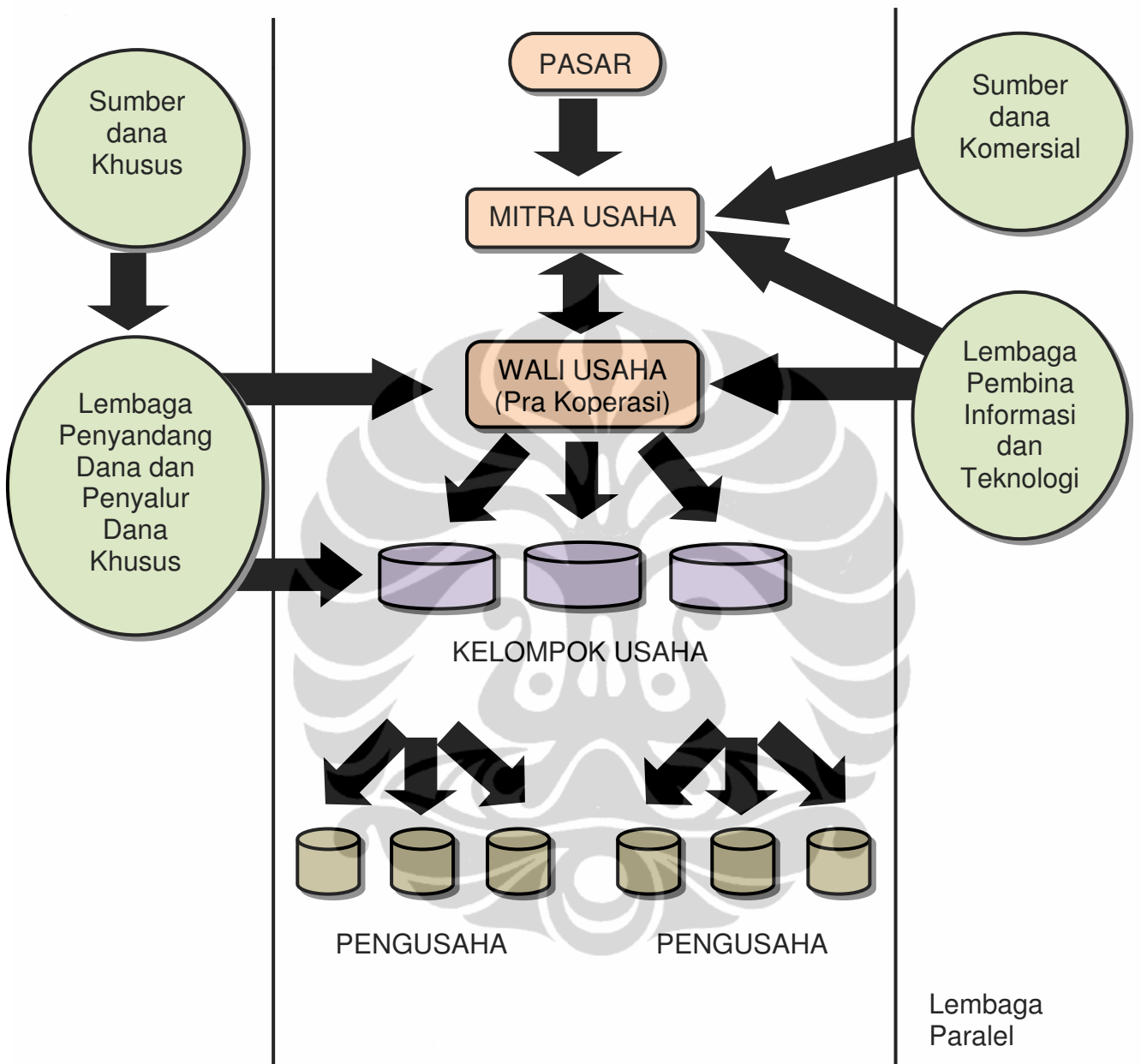
5. Model-model Kemitraan UMKM

1) Model Kemitraan Partisipatif

Dalam pembentukan model kemitraan partisipatif menurut Eriyanto⁴⁹ terdapat 4 (empat) aspek penting yang digunakan dalam pendekatannya, yaitu : (a) Aspek bisnis untuk menjamin kelayakan usaha; (b) Aspek kesejahteraan sosial untuk menjamin manfaat usaha; (c) Aspek partisipasi (para pelaku kemitraan) untuk menjamin keberlanjutan usaha; dan (d) Aspek sosiologi untuk menjamin teknik dan mutu produksi (kualitas produksi). Bentuk kemitraan tersebut dapat dilihat dari gambar II.2

⁴⁹ Eriyanto dalam Sumini Abdul Salam, *Kegiatan Kemitraan di Industri Kecil : Kasus Desa Ceper*, (2006)

Gambar II.2
Model Pola Kemitraan Partisipatif

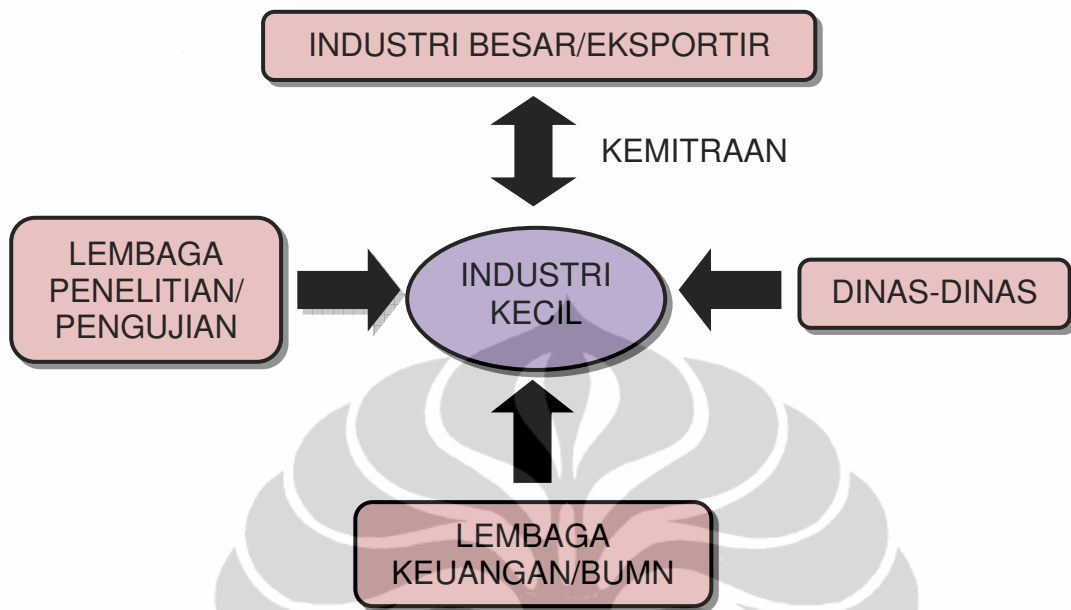


Sumber : Eriyanto, Pola Kemitraan Partisipatif (1997)

2) Model Kemitraan Alih teknologi

Dalam model kemitraan alih teknologi, terdapat 2 (dua) aspek yang digunakan, yaitu : (a) Aspek Partisipasi/Kooperasi (pelaku kemitraan) yang dapat menjamin keberlanjutan usaha; dan (b) Aspek Kompetisi. Bentuk kemitraan tersebut dapat dilihat dari gambar II.3.

Gambar II.3
Pola Alih Teknologi Melalui Kemitraan



Sumber : Badan Pengembangan Industri Kecil – Departemen Perindustrian (1997)

Mudrajat Kuncoro⁵⁰ melakukan penelitian tentang Usaha Kecil di Indonesia : Profil, Masalah, dan Strategi Pemberdayaan, dimana disimpulkan bahwa pola kemitraan di Indonesia dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu : pola keterkaitan langsung dan keterkaitan tidak langsung.

1. Pola Keterkaitan Langsung

- a) Pola PIR (Perkebunan Inti Rakyat), dimana bapak angkat (usaha besar) sebagai inti, sedangkan petani kecil sebagai plasma.
- b) Pola Dagang, dimana bapak angkat bertindak sebagai pemasar produk yang dihasilkan oleh mitra usahanya.
- c) Pola Vendor, dimana produk yang dihasilkan oleh anak angkat tidak memiliki hubungan kaitan ke depan maupun ke belakang dengan produk yang dihasilkan oleh bapak angkatnya.
- d) Pola Subkontrak, dimana produk yang dihasilkan oleh anak angkat merupakan bagian proses produksi usaha yang dilakukan oleh

⁵⁰ Mudrajat Kuncoro, *Ekonomika Industri Indonesia : Menuju Negara Industri Baru 2030*, (Yogyakarta : Penerbit ANDI, 2007), h. 374

bapak angkat, lalu terdapat interaksi antara anak dan bapak angkat dalam bentuk keterkaitan teknis, keuangan, atau informasi

2. Pola Keterkaitan Tidak Langsung, merupakan pola pembinaan murni. Dalam pola ini tidak ada hubungan bisnis langsung antara usaha besar dengan mitra usaha. Hal ini yang dilakukan oleh Perguruan Tinggi sebagai bagian salah satu Tri Dharma Perguruan Tinggi, yaitu : pengabdian kepada masyarakat. Pola pembinaan melalui program ini meliputi : pelatihan pengusaha kecil, pelatihan calon konsultan pengusaha kecil, bimbingan usaha, konsultasi bisnis, monitoring usaha, temu usaha, dan lokakarya atau seminar usaha kecil.

Disamping itu juga dikemukakan bahwa agar jalinan kemitraan dapat berhasil, perlu adanya prinsip sinergi, yaitu saling membutuhkan dan saling membantu. Prinsip saling membutuhkan akan menjamin kemitraan berjalan lebih langgeng karena bersifat "alami" dan tidak atas dasar "belas kasihan". Berlandaskan prinsip ini, usaha besar akan selalu mengajak usaha kecil sebagai *partner in progress*.

Martani Huseini⁵¹ mengemukakan model kemitraan yang banyak diterapkan di Indonesia, adalah sebagai berikut :

1. Model Kemitraan Inti Plasma

Model Kemitraan Inti Plasma, merupakan model kemitraan antara kelompok mitra usaha sebagai plasma dengan perusahaan inti yang bermitra. Dalam hal ini, usaha menengah atau usaha besar yang menjadi sebagai inti, sedangkan usaha kecil sebagai plasma. Perusahaan menengah atau perusahaan besar sebagai inti menyediakan sarana produksi, bimbingan teknis, manajemen, menampung, mengolah, dan memasarkan hasil produksi. Disamping itu, perusahaan inti tetap memproduksi kebutuhan perusahaannya. Sedangkan kelompok usaha kecil sebagai mitra usaha memenuhi kebutuhan perusahaan menengah atau perusahaan besar sesuai dengan persyaratan yang telah disepakati bersama, sehingga hasil

⁵¹ Martani Huseini, *Keterkaitan antara Industri Kecil dengan Industri Menengah/Besar Melalui Pola Kerjasama Bapak-Anak Angkat di Daerah Perkotaan*, (Jakarta : PAU UI, 1991)

yang diciptakan harus mempunyai daya kompetitif dan nilai jual yang tinggi.

2. Model Kemitraan Sub-Kontrak

Model Kemitraan Sub Kontrak, merupakan model kemitraan antara perusahaan menengah atau perusahaan besar, dengan perusahaan kecil, sebagai mitra usaha yang memproduksi kebutuhan yang diperlukan oleh perusahaan menengah atau perusahaan besar, sebagai bagian dari komponen produksi perusahaan menengah atau perusahaan besar tersebut. Ciri khas dari model ini adalah membuat kontrak bersama yang mencantumkan volume, harga, dan waktu.

Sedangkan pengertian sub-kontrak mengandung pengertian adanya *main-contractor* dan *sub-contractor*. *Main-contractor* adalah perusahaan menengah atau perusahaan besar, dan *sub-contractor* adalah perusahaan kecil sebagai mitra.

Model Kemitraan Sub-Kontrak ini dibedakan menjadi 3 (tiga) kategori, yaitu :

- *Sub-contracting up-stream*
Bilamana bahan baku atau produk dalam bentuk setengah jadi dibuat oleh usaha kecil, dan *finishing*-nya dilaksanakan oleh usaha menengah atau usaha besar.
- *Sub-contracting down-stream*
Bilamana bahan baku atau barang setengah jadi dibuat oleh usaha menengah dan usaha besar, sedangkan *finishing*-nya dilaksanakan oleh usaha kecil. Jadi pada dasarnya merupakan kebalikan dari *sub-contracting up-stream*
- *Sub-contracting partial*
Bilamana hanya sebagian dari mata rantai proses produksi yang dikerjakan oleh usaha menengah atau usaha besar dikerjakan oleh usaha kecil

Secara umum ada beberapa alasan bagi usaha menengah atau usaha besar, tertarik melakukan kegiatan kemitraan sub-kontrak dengan usaha kecil, antara lain :

- Dalam rangka efisiensi produksi. Karena dengan tingkat efisiensi yang tinggi kapasitas produksi menjadi meningkat, harga bias bersaing, volume penjualan meningkat, dan keuntungan perusahaan akan meningkat juga
- Karena *order* produk yang diterima kebetulan di luar kapasitas produksinya atau di luar kemampuan teknis pengerjaannya, sehingga sebagian pekerjaan di sub-kontrakkan kepada usaha kecil
- Karena *order* produk yang diterima memerlukan *processing* dengan cara atau peralatan khusus, dimana cara atau peralatan tersebut hanya dapat dilakukan atau dimiliki oleh para pengusaha kecil. Misalnya pada produk-produk yang mengandung nilai seni, motif tradisional, atau dengan kata lain terlalu “rumit” untuk dikerjakan

3. Model Kemitraan Keterkaitan Dagang

Model Kemitraan Keterkaitan Dagang pada prinsipnya adalah apabila perusahaan menengah atau perusahaan besar membeli atau mengadakan dari perusahaan kecil, untuk dijual kembali, baik disertai proses pengolahan atau penyempurnaan maupun tidak. Dalam model ini tidak peduli apapun kegiatan utama perusahaan menengah atau perusahaan besar sebagai bapak angkat dalam kemitraan, karena misi utamanya adalah membantu usaha kecil.

Dalam kaitan ini, arti membantu pemasaran produk usaha kecil mempunyai pengertian yang bersifat relatif. Karena pada umumnya usaha kecil tidak memiliki fasilitas lokasi/tempat jualan (toko). Pada akhirnya banyak diantara mereka yang sengaja menitipkan produk-produk pada usaha menengah atau usaha besar yang memiliki fasilitas pertokoan tersebut. Namun demikian juga tidak sedikit perusahaan

menengah atau perusahaan besar menjual produk-produk yang sengaja menggandeng usaha kecil tersebut guna memasarkan produk-produknya, guna memperoleh tingkat efisiensi yang relatif tinggi, sehingga tingkat keuntungan yang diperoleh relative tinggi juga. Secara umum dapat dikatakan ada beberapa alasan model kemitraan keterkaitan dagang ini disukai oleh para pengusaha menengah atau pengusaha besar, yaitu :

- Dapat memanfaatkan fasilitas tokonya dan dapat menghadirkan beraneka produk yang dipasarkan kepada konsumen.
- Dalam rangka efisiensi produksi dan pemasaran. Dengan tingkat efisiensi yang tinggi kapasitas produksi menjadi meningkat, harga bisa bersaing, volume penjualan meningkat, dan keuntungan perusahaan akan meningkat juga.
- Tidak ada resiko kerugian jika produk yang dipasarkan tidak laku. Karena semuanya dipasok dari berbagai usaha kecil yang bermitra dengannya dan tanpa ada ikatan kontrak apapun, sementara keuntungan yang didapatkan berdasarkan imbalan penjualan yang diberikan oleh usaha kecil yang menjadi mitra usaha.

Sementara dari sudut pandang pengusaha kecil, terdapat beberapa alasan model kemitraan keterkaitan dagang ini disukai pengusaha kecil, yaitu :

- Usaha kecil dapat menitipkan produk-produknya untuk dipasarkan
- Jika pengusaha menengah atau pengusaha besar tersebut memiliki kapasitas penguasaan pasar terhadap produk-produk relatif bagus, maka akan dapat memperluas volume produksi dan penjualan produk-produk usaha kecil yang menjalin kerjasama dagang tersebut.

4. Model Kemitraan Keterkaitan Operasional

Model Kemitraan Keterkaitan Operasional ini pada dasarnya adalah keterkaitan kerjasama usaha antara usaha kecil dengan usaha menengah atau usaha besar, dimana usaha menengah atau usaha

besar berperan memenuhi kebutuhan operasional usaha kecil yang menjadi mitra usaha tersebut. Kebutuhan operasional yang dimaksud, antara lain : kebutuhan peralatan kerja, jasa-jasa layanan tertentu, peralatan tertentu, bahan baku habis pakai, bahan penolong dan sebagainya, dan tergantung pada kesepakatan yang telah disetujui oleh kedua belah pihak.

Secara umum terdapat beberapa alasan bagi perusahaan menengah atau perusahaan besar yang tertarik untuk melakukan model kemitraan keterkaitan operasional ini, yaitu :

- Dalam rangka efisiensi produksi.
Karena dengan tingkat efisiensi yang tinggi kapasitas produksi menjadi meningkat, harga bias bersaing, volume penjualan meningkat, dan keuntungan perusahaan akan meningkat juga.
- Karena *order* produk yang diterima kebetulan di luar kapasitas produksinya atau di luar kemampuan teknis pengerjaannya, sehingga sebagian pekerjaan disub-kontrakkan kepada usaha kecil.
- Karena *order* produk yang diterima memerlukan *processing* dengan cara atau peralatan khusus, dimana cara atau peralatan tersebut hanya dapat dilakukan atau dimiliki oleh para pengusaha kecil.

5. Model Kemitraan Keagenan

Model Kemitraan Keagenan pada dasarnya merupakan pola hubungan kemitraan dimana usaha kecil diberi hak khusus untuk memasarkan barang dan jasa dari usaha menengah atau usaha besar sebagai mitranya. Model kemitraan ini sebenarnya hampir mirip dengan model waralaba.

Perbedaannya adalah, pada model keagenan ini tidak disertai dengan bantuan bimbingan manajemen dari usaha menengah atau usaha besar besar, serta usaha menengah atau usaha besar tidak bertanggung jawab terhadap system operasi, pelatihan, program

pemasaran, dan hal-hal lainnya. Jika dalam model waralaba, hal-hal tersebut dilakukan.

6. Model Kemitraan Waralaba

Model Kemitraan Waralaba merupakan pola hubungan kemitraan antara usaha kecil dengan usaha menengah atau usaha besar sebagai mitra usaha yang memberikan hak lisensi, merk dagang, saluran distribusi perusahaan kepada usaha kecil yang bersangkutan.

Dalam hal ini, usaha kecil yang bersangkutan menerima jasa waralaba, dan juga mendapat bantuan bimbingan manajemen. Demikian pula usaha menengah atau usaha besar sebagai pemilik waralaba bertanggung jawab terhadap sistem operasi, pelatihan, program pemasaran, merk dagang, dan hal-hal lainnya, kepada mitra usahanya yaitu usaha kecil sebagai pemegang usaha yang diwaralabakan tersebut.

Sementara itu, Ina Primiana⁵² mengemukakan bahwa proses hubungan keterkaitan yang berkembang selanjutnya membentuk empat macam pola kemitraan, yaitu : pola dagang, pola vendor, pola sub kontrak, dan pola pembinaan. Dari pengalaman-pengalaman dapat terlihat keberhasilan kemitraan apabila kedua belah pihak dalam hal ini industri besar dan UMKM didasarkan pada saling membutuhkan, saling memperkuat, dan saling menguntungkan. Jika salah satu tidak terpenuhi maka program kemitraan tidak akan berjalan lancar, oleh karena itu hubungan kemitraan hendaknya dilaksanakan dalam beberapa tahap, yaitu :

- a) Mengidentifikasi UMKM yang memang punya potensi untuk tumbuh pesat

⁵² Ina Primiana, *op.cit.*, h. 22. Dalam sumbangan pemikiran yang ditulis pada tahun 2003-2009, dijelaskan bahwa masalah kemitraan telah menjadi perhatian Pemerintah RI sejak tahun 1984, melalui UU Pokok Perindustrian, No. 5 Tahun 1984, pasal 10 menyatakan "pemerintah melakukan pembinaan dan pengembangan bagi keterkaitan antara bidang-bidang usaha industri untuk meningkatkan nilai tambah serta sumbangan yang lebih besar bagi pertumbuhan produksi nasional.

- b) Membina UMKM sampai menjadi mandiri
- c) Menjalin kemitraan usaha dengan mengembangkan UMKM yang mandiri sebagai subkontraktor dari industri besar. Kemitraan dapat terhambat jika perusahaan besar melakukan integrasi dari hulu sampai ke hilir. Sehingga dalam kondisi ini perlu keterlibatan pemerintah sebagai regulator.

Sementara William C. McDowell, Michael L. Harris, dan Lixuan Zhang⁵³ berdasarkan hasil penelitiannya mengidentifikasi bahwa indikator Kemitraan dalam UMKM terdiri dari : a) *Trust*; b) *Dependence*; c) *Information Quality*; d) *Continuous Quality Improvement*. Ke 4 (empat) faktor tersebut masing-masing berkorelasi dengan *Performance* UMKM.

Dalam penelitian ini dengan melihat berbagai aspek kemitraan maka sebagai acuan untuk menentukan perspektif dalam menganalisa UMKM Mitra, yaitu :

a) Informasi Usaha

Salah satu jenis bantuan pembinaan oleh pengusaha besar terhadap mitra binaan berupa bantuan informasi (Slamet P. Santoso, 2001⁵⁴), dimana informasi ini diberikan karena adanya *trust* untuk saling bermitra melalui komunikasi yang efektif (Phil Harkins, 2002⁵⁵; Lambart, 2007), dan informasi ini merupakan suatu komoditas (Mehran, 1995⁵⁶). Informasi usaha yang diberikan harus secara seimbang, terbuka (Stephen M. Dent, 2006⁵⁷), serta berkualitas (Mc Dowell, et.all., 2009), sehingga tidak terjadi *information asymmetry* (Richardson, 1998 dan Ali, 2002), yang pada akhirnya menghindari terjadinya *conflict of interest* (Zimmerer dan Scarborough, 2005⁵⁸; Lambart, 2007) antara Usaha Besar dengan UMKM Mitra.

⁵³ William C. McDowell, Michael L. Harris, dan Lixuan Zhang, *Relational Orientation and Performance in Micro Businesses and Small and Medium Sized Enterprises : An Examination of Interorganizational Relationships*, (Journal of Business and Entrepreneurship, Vol. 21, No. 2, October 2009), h. 2

⁵⁴ Slamet P. Santoso, *op.cit.*, 2001

⁵⁵ Phil Harkins, *op.cit.*, 2002

⁵⁶ Mehran, H., 1995, *Executive Compensation Structure, Ownership and Firm Performance*, (Journal of Financial Economics 38), p. 57-74.

⁵⁷ Stephen M. Dent, *op.cit.*, 2006

⁵⁸ Thomas W. Zimmerer dan Norman M. Scarborough (2005), *op.cit.*

b) Kompetensi Usaha

Dalam kemitraan yang berhasil, kompetensi usaha akan meningkat karena adanya ketrampilan dan kemampuan masing-masing anggota kemitraan yang saling melengkapi satu sama lain (Zimmerer dan Scarborough, 2005⁵⁹), serta adanya perpaduan kecakapan dan keahlian untuk membantu keberhasilan usaha (Machfoedz, 2004⁶⁰).

c) Akses Usaha.

Akses usaha merupakan hal yang penting dan mutlak harus dikuasai oleh pelaku kemitraan untuk mendapatkan nilai tambah dari produk yang dihasilkan (Hafsah, 2000⁶¹). Akses usaha dapat berkembang bila kemitraan yang dilakukan mengandung aspek : keluwesan (Machfoedz, 2004; Zimmerer dan Scarborough, 2005; Stephen M. Dent, 2006), kreativitas, dan kecepatan (Stephen M. Dent, 2006), dalam bereaksi terhadap situasi pasar yang berubah. Disamping itu juga diperlukan adanya aspek partisipasi para pelaku kemitraan yang dapat menjamin keberlanjutan usaha (Eriyanto, 1997⁶²).

Tabel II.4 menunjukkan perspektif dan struktur dasar dalam menganalisa UMKM Mitra.

Tabel II.4 :
Perspektif dan Struktur Dasar
Sistem Kemitraan UMKM – Usaha Besar

NO	PERSPEKTIF	STRUKTUR DASAR
1	Informasi Usaha	- Pelatihan Ketrampilan - Permodalan - Promosi Usaha

⁵⁹ *Ibid.*

⁶⁰ Mas'ud Machfoedz dan Mahmud Machfoedz (2004), *op.cit.*

⁶¹ Hafsah (2000), *op.cit.*

⁶² Eriyanto (1997), *op.cit.*

NO	PERSPEKTIF	STRUKTUR DASAR
2	Kompetensi Usaha	<ul style="list-style-type: none"> - Keberlangsungan Produksi - Monitoring dan Evaluasi - Peningkatan Omset Usaha - Pemberian Insentif
3	Akses Usaha	<ul style="list-style-type: none"> - Pengembangan Pasar - Mempertahankan Hubungan - Hubungan Emosional

Sumber : Diolah dari berbagai sumber

Perspektif dalam kemitraan tersebut diharapkan dapat menjadikan UMKM yang Mandiri (UMKM++). Sedangkan pendekatan yang digunakan dalam meneliti UMKM Mitra adalah pendekatan *system dynamics*, karena pendekatan ini dapat menyentuh segala aktivitas organisasi dalam meningkatkan kemampuannya dalam lingkungan yang kompleks dan dinamis (Phillips, 1969; Lilienfeld, 1978).⁶³ Konsep dan teori *system dynamics* diuraikan sebagai berikut :

D. System Dynamics

Perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan sangat dinamis (Lawrence dan Lorsch, 1967).⁶⁴ Pengaruh perubahan tersebut sangat besar terhadap aktivitas-aktivitas organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan (Scott, 1995).⁶⁵ Sehingga kemampuan organisasi yang tanggap terhadap peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi sangat diperlukan untuk mempertahankan keberadaan dan mengembangkan organisasi (Lee, 2008).⁶⁶

⁶³ Phillips, 1969, dan Lilienfeld, 1978, dalam Denis Loveridge, *Foresight : The Art of Science of Anticipating the Future*, (New York : Routledge, 2009), h. 14

⁶⁴ Paul R. Lawrence dan Jay W. Lorsch, *Organization and Environment : Managing Differentiation and Integration*, (Boston : Harvard University, 1967), h. 23

⁶⁵ W. Richard Scott, *Symbols and Organizations : From Barnard to the Institutionalists*, (New York : Oxford University Press, 1995), h. 44

⁶⁶ GK. Lee, *Relevance of Organizational Capabilities and Its Dynamics : What to Learn from Entrants' Product Portfolios about the Determinants of Entry Timing*. (Strategic Management Journal : Vol. 29. No. 12. 2008), h. 1257-1280

1. Pengertian Sistem

Sistem adalah keseluruhan interaksi antar unsur dari sebuah obyek dalam batas lingkungan tertentu yang bekerja mencapai tujuan⁶⁷. Sistem bekerja bukan dari sekedar penjumlahan unsur-unsur, namun karena adanya pengikat atau penghubung antar unsur yang memberi bentuk kepada obyek yang membedakannya dengan obyek lain dan menyusun obyek sistem.

Anderson dan Johnson⁶⁸ mengungkapkan adanya tujuh prinsip sistem, yaitu :

1. Gambaran besar : setiap masalah dapat dipahami dari adanya hubungan-hubungan yang lebih luas/besar
2. Jangka pendek dan panjang : penyelesaian jangka pendek bisa menghambat penyelesaian dan hasil jangka panjang
3. Indikator lunak : masalah dapat bermuara dari indikator yang tidak dapat dilihat seperti moral, komitmen, kepuasan, dan lain-lain.
4. Sistem sebagai suatu penyebab : masalah bukan hanya sebagai konsekuensi tindakan, namun juga karena *mental model* seperti asumsi, kepercayaan, *value*
5. Waktu dan ruang : sebab dan akibat terjadi dalam waktu dan ruang yang tidak sama
6. Sistem vs gejala : masalah tidak bisa dipecahkan tanpa memahami sistem yang membuat masalah tersebut muncul
7. Dan vs atau : masalah adalah hasil dari berbagai sebab akibat

2. *Systems Thinking* dan *System Dynamics*

Perkembangan *systems thinking* dilatarbelakangi oleh *General Systems Theory* dari Ludwig van Bertalanffy⁶⁹ yang berpendapat bahwa pendekatan-pendekatan klasik tidak cukup untuk menjelaskan kompleksitas, terutama di dalam organisasi dan sistem hidup. Selanjutnya Norbert Wiener dan John von Neumann (1947)⁷⁰ mengembangkan ilmu

⁶⁷ Muhammadiyah, Erman Aminullah, dan Budhi Soesilo, *Analisis Sistem Dinamis : Lingkungan Hidup, Sosial, Ekonomi, Manajemen*, (Jakarta : UMJ Press, 2001), h.3

⁶⁸ Anderson, V., Johnson L., *Systems Thinking Basics: From Concepts to Causal Loops*, (Pegasus Communication : Williston, 1997).

⁶⁹ Ludwig van Bertalanffy dalam Endang Wirjatmi Lestari, *Systems Thinking : Suatu pendekatan pemecahan permasalahan yang kompleks dan dinamis*, (Bandung : STIA LAN Press, 2008)

⁷⁰ *Ibid.*, h. 37

cybernetics dan konsep tentang *feedback system* dan *self regulation*. Jay W. Forrester (1950-an)⁷¹ memperkenalkan dan mendemonstrasikan penerapan *feedback control theory* dalam bentuk simulasi model organisasi, dan mengembangkan *system dynamics*. Ciri khas *system dynamics* terletak pada *feedback system*. Paling tidak terdapat empat ciri pokok, yaitu :⁷²

1. *Closed loop* : sistem yang dijadikan model harus sistem tertutup, meskipun mungkin sistem tersebut tidak sungguh tertutup, karena *feedback loop* tidak dapat melintasi batasan sistem, maka sistem dapat dipertimbangkan sebagai sistem tertutup.
2. *Feedback loops* : terdapat *feedback loop* dalam sistem, positif (+) dan negatif (-). Umpan balik positif artinya naiknya/turunnya penyebab mengakibatkan naiknya/turunnya akibat. Umpan balik negatif artinya naiknya/turunnya penyebab mengakibatkan pengaruh sebaliknya yaitu menurunkan atau menaikkan akibat.
3. Variabel *state* dan *rate* : *state* adalah akumulasi dari sistem pada waktu tertentu, sedangkan *rate* adalah aliran yang mengatur besaran dalam *state*.
4. *Rate* mengontrol melalui kebijakan : perilaku sistem hanya dapat dikontrol oleh *rate*.

Ada dua *loop* dasar dalam *system dynamics*, yaitu *Reinforcing* dan *Balancing*. *Reinforcing* adalah salah satu ciri dinamika sistem (*system building block*) yang menggambarkan sifat pertumbuhan atau peluruhan, yaitu tumbuh membaik atau tumbuh memburuk. Sifat ini disebabkan oleh hubungan sebab akibat dengan pengaruh searah atau sama, atau hubungan kausal yang saling memperbesar nilai-nilai variabelnya. Hasilnya adalah pertumbuhan atau penurunan eksponensial.

Balancing adalah salah satu ciri dinamika sistem yang menggambarkan sifat *goal seeking* atau menuju keseimbangan, yang

⁷¹ *Ibid.* h. 37

⁷² Greene dalam Schoderbek, *et.al.*, dalam A. Wahyudi Atmoko, *Analisis Dinamis Metode Pengukuran Balanced Scorecard : Studi Kasus PT. Tunas Karya Indoswasta* (Jakarta : Tesis Program Pascasarjana Ilmu Administrasi, FISIP, UI, 2001), h. 59

digambarkan dalam bentuk pola peningkatan mencapai maksimum atau penurunan sampai mendekati nol. Untuk kerja *balancing* ini bercirikan penyesuaian (*adapting*) atau keseimbangan (*equilibrium*).

Dalam pandangan *system dynamics*, tujuan model dibuat untuk serangkaian pertanyaan yang ada dalam permasalahan. Model yang dibuat adalah masalah sistem dan bukan sistem secara total. Tujuan permodelan untuk membantu dalam melakukan formulasi model, penentuan batasan model, validasi model, analisis kebijakan, dan penerapan model.

Tujuan model *system dynamics* adalah untuk mempelajari, mengenal, dan memahami struktur, kebijakan, dan *delay* suatu keputusan yang mempengaruhi perilaku sistem itu sendiri. Walaupun melalui model *system dynamics* dapat diketahui dan disimulasikan tentang suatu kebijakan yang diberlakukan, namun model ini tidak ditujukan untuk memberikan prediksi atau peramalan atau perkiraan ke masa depan. Model yang dibangun lebih ditujukan dalam usaha untuk memahami karakteristik maupun mekanisme internal yang terjadi di dalam sistem itu sendiri.

3. Systems Archetype

Systems Archetype merupakan model-model generik atau *template* yang mempresentasikan struktur-struktur sistem yang berulang-ulang dan dapat muncul dalam banyak situasi yang berbeda⁷³. *Systems Archetype* dapat diterapkan dengan 2 (dua) cara, yaitu diagnosa dan prospektif⁷⁴.

- Diagnosa : *Archetypes* membantu para manajer untuk mengenali pola-pola perilaku yang sudah ada dalam organisasi. *Archetypes* adalah alat yang efektif untuk menjawab pertanyaan : Mengapa kita terus melihat masalah yang sama berulang dari waktu ke waktu ?

⁷³ Braun, 2002; Dopplet, 2003; dalam Endang Wirjatmi, *Systems Thinking : Suatu Pendekatan Pemecahan Permasalahan yang Kompleks dan Dinamis*, (Bandung : STIA LAN, 2008), h. 97

⁷⁴ William Braun, *The System Archetypes*, (www.uni-klu.ac.at : 2002)

- Prospektif : *Archetypes* juga berguna untuk membuat perencanaan. Sebagai manager, dituntut untuk merumuskan kebijakan atau pengambilan keputusan yang sesuai dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini *Archetypes* dapat diterapkan untuk menguji apakah kebijakan dan struktur pengambilan keputusan yang dipertimbangkan dapat mengubah struktur organisasi dengan cara menghasilkan perilaku model. Jika manager menemukan hal ini sebagai kasus, mereka dapat mengambil tindakan perbaikan sebelum perubahan diadopsi dan diberlakukan dalam struktur organisasi.

Systems Archetype terdiri dari 2 (dua) kombinasi *causal loop*, yaitu adanya *Reinforcing* dan *Balancing*. Dimana masing-masing *Archetypes* memiliki karakteristik tema, alur cerita, pola perilaku dari waktu ke waktu, struktur, model mental dan intervensi yang efektif.

Terdapat beberapa kelebihan menggunakan *Systems Archetype*, yaitu :

- a. Mempermudah pemahaman *systems thinking*
- b. Lebih mudah dipahami karena frekuensi yang berulang
- c. Mudah dialihkan
- d. Pergeseran fokus dari menemukan kesalahan menjadi mencari penyebab kesalahan
- e. Secara natural mempromosikan *systems thinking* yang digunakan dalam organisasi

Systems Archetype cepat membangun kesadaran sistemik dan memberikan cara yang sederhana dan menarik untuk berkomunikasi tentang sistem kepada orang lain yang mungkin tidak mempunyai latar belakang pemahaman *systems thinking*.

Systems Archetype dapat digunakan sebagai solusi untuk masalah-masalah yang kompleks dan sebagai bantuan untuk pemodelan kuantitatif⁷⁵. *Archetypes* dapat membantu konseptualisasi model,

⁷⁵ Eric Wolstenholme, *Using Generic System and Archetypes to Support Thinking and Modelling*, 1990.

berdasarkan sifat *isomorphic* mereka untuk mentransfer pemikiran dari satu domain ke domain yang lain. *Archetypes* juga berguna untuk mengkomunikasikan model yang *collaps* ke *basic loops*. *Archetypes* dapat menangkap esensi dari *systems thinking* dan hal ini menjadi penting dalam pemodelan *system dynamics*.

Maani dan Cavana⁷⁶ mengungkapkan adanya 8 (delapan) model *Archetypes*, yaitu :

a. Fixes That Fail

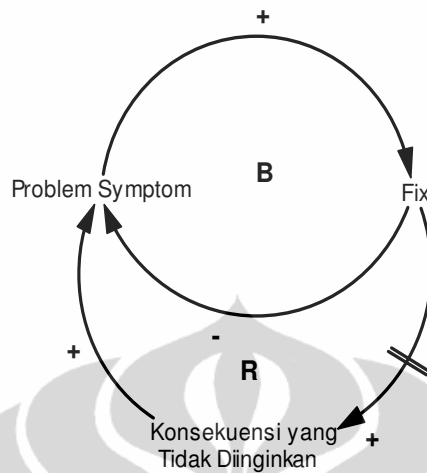
Mengapa tindakan-tindakan *quick-fix* sangat mendominasi dan populer dalam kehidupan kita? Paling tidak ada 2 (dua) alasan yang menyebabkannya. Pertama, cara ini umumnya akan lebih cepat memperlihatkan hasil, dan kedua biaya awal yang dikeluarkan lebih murah. Tentu saja, solusi-solusi yang ditawarkan ini seringkali mempunyai konsekuensi-konsekuensi yang tidak diharapkan dalam jangka panjang.

Struktur *Fixes That Fail* terdiri dari satu simpal *Balancing* (penyeimbangan) dan satu simpal *Reinforcing* (penguatan), seperti terlihat pada gambar II.4. Kedua simpal tersebut berinteraksi dalam suatu cara bahwa pada mulanya akan diperoleh hasil yang diinginkan oleh simpal *Balancing*, akan tetapi setelah beberapa saat hasil tersebut akan ditutupi (dilawan kembali) oleh tindakan simpal *Reinforcing*.

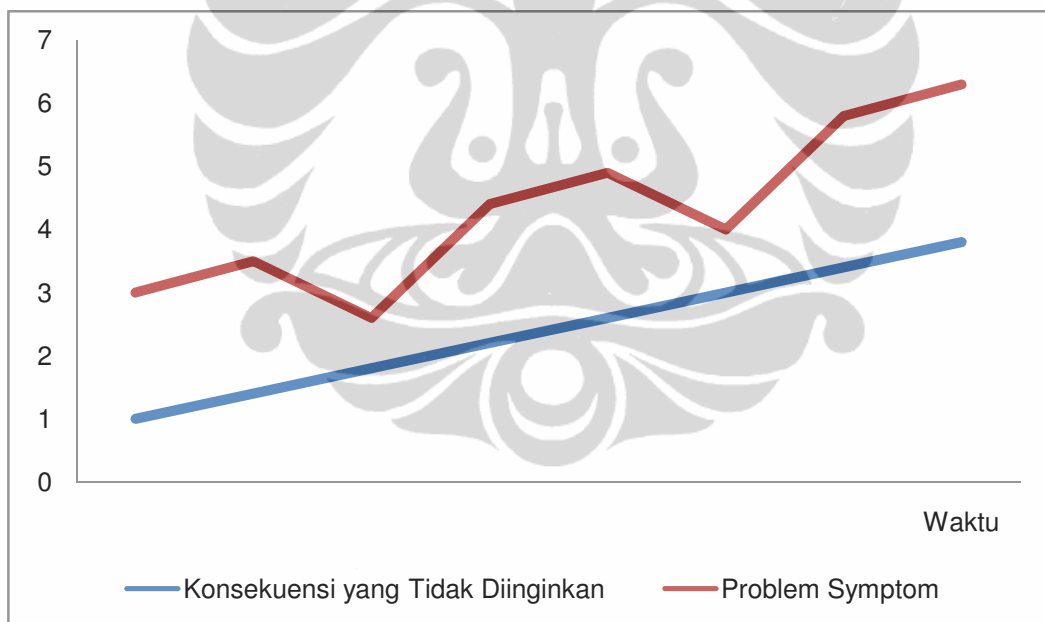
Model *Archetypes Fixes That Fail* memperlihatkan situasi dimana konsekuensi-konsekuensi yang tidak diharapkan dan seringkali berbahaya mengikuti tindakan-tindakan yang baik dan diinginkan. Seringkali, efek-efek samping tersebut merusak pengaruh intervensi yang dilakukan dan sistem kembali ke kondisi asalnya setelah beberapa saat (Gambar II.5).

⁷⁶ Kambiz E. Maani dan Robert Y. Cavana, *Systems Thinking and Modelling : Understanding Change and Complexity*, (New Zealand : Prentice Hall, 2000), h. 37-53

Gambar II.4 : Struktur *Fixes That Fail*



Gambar II.5 : Grafik Perilaku *Fixes That Fail*



- **Tindakan-tindakan Yang Menentukan**

- 1) Carilah konsekuensi-konsekuensi dari tindakan-tindakan yang tidak dikehendaki untuk menghilangkan symptom
- 2) Carilah akar-akar penyebab yang bertanggung jawab pada gejala permasalahan

- 3) Ketika symptom sudah diketahui, carilah cara untuk mengurangi pengaruh-pengaruh negatif
- 4) Lakukan tindakan-tindakan baik untuk menghilangkan gejala dengan segera dan bekerja untuk menghilangkan akar penyebabnya

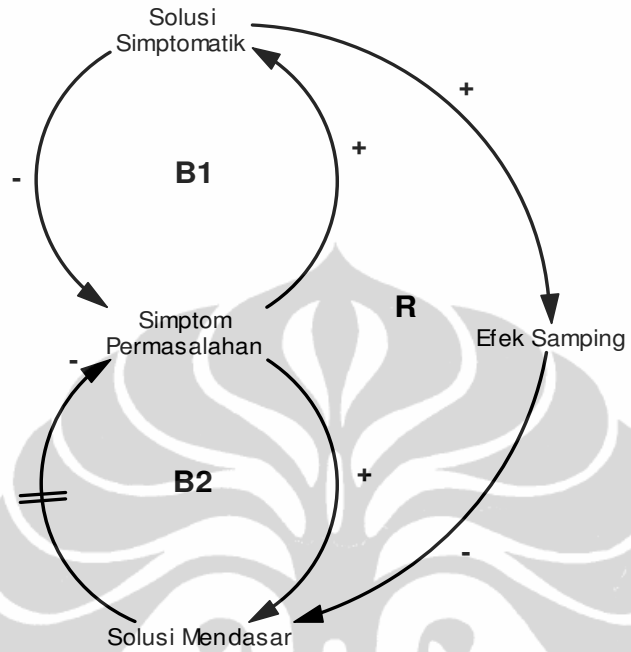
b. Shifting The Burden

Kadang-kadang penyelesaian jangka pendek tidak hanya gagal menyelesaikan permasalahan, akan tetapi juga membuat permasalahan tersebut menjadi lebih buruk dan membuatnya lebih sulit untuk menyelesaikannya secara mendasar. Inilah yang menjadi dasar pemikiran *Archetypes Shifting The Burden*.

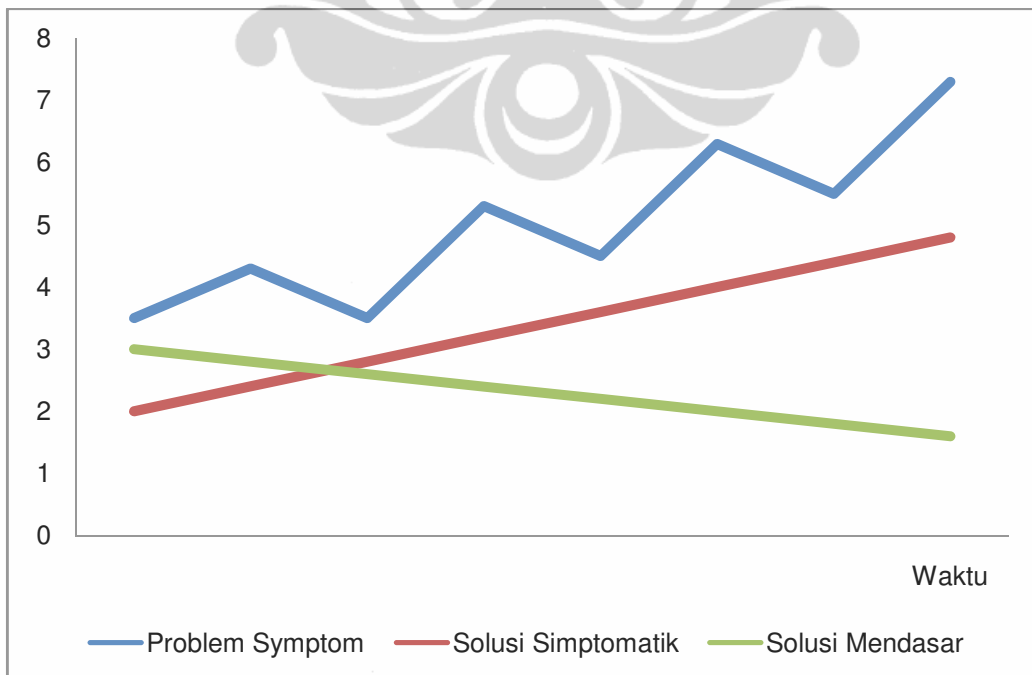
Struktur *Shifting The Burden* terdiri dari dua simpal *Balancing* dan satu simpal *Reinforcing*, seperti dapat dilihat dalam gambar II.6. Struktur ini merupakan struktur yang menjengkelkan karena kedua simpal *Balancing* bertindak seperti sebuah simpal *Reinforcing* memboyong situasi dalam arah yang sama dengan simpal *Reinforcing*. Kedua struktur tersebut mengakhiri sistem dalam suatu arah lain daripada arah yang diinginkan.

Tindakan-tindakan yang diambil untuk mengurangi gejala (symptom) masalah dapat mengurangi kemampuan untuk mengambil tindakan-tindakan jangka panjang yang lebih mendasar. Kadang-kadang penyelesaian jangka pendek tidak hanya gagal untuk memecahkan persoalan, akan tetapi dapat juga membuat persoalan tersebut menjadi lebih buruk dan membuat persoalan tersebut lebih sulit untuk dipecahkan (Gambar II.7).

Gambar II.6 : Struktur *Shifting The Burden*



Gambar II.7 : Grafik Perilaku *Shifting The Burden*



- **Tindakan-tindakan Yang Menentukan**

- 1) Pusatkan perhatian pada solusi-solusi mendasar. Jika perlu, gunakan solusi simptomatik hanya untuk mengulur waktu sementara solusi mendasar terus dilakukan
- 2) Gunakan berbagai sudut pandang untuk membedakan antara solusi-solusi mendasar dan simptomatik dan untuk mendapatkan konsensus suatu rencana tindakan.

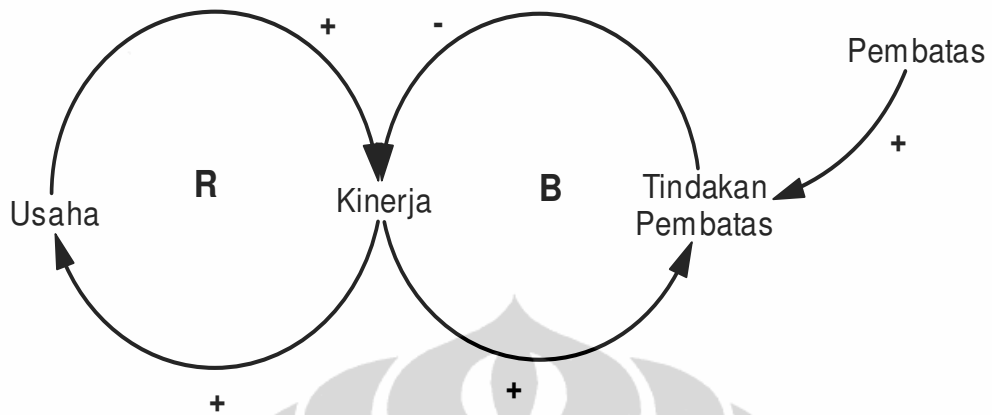
c. Limit to Growth

Situasi dimana pada mulanya mendapatkan hasil yang memuaskan, akan tetapi setelah selang beberapa waktu hasil yang diperoleh tersebut mengalami penurunan atau bahkan memburuk. Mungkin kita akan berusaha untuk tetap mendorong agar situasi yang berhasil tersebut akan terus berlanjut, namun kelihatannya hasil yang kita dapatkan semakin lama akan semakin berkurang untuk setiap usaha keras yang terus menerus kita lakukan. Hal ini dapat menyebabkan kita menjadi sangat frustrasi, dan pada akhirnya kita mungkin akan menyerah dengan serta merta. Kinerja kita terus menurun walaupun usaha yang dilakukan terus mengalami peningkatan.

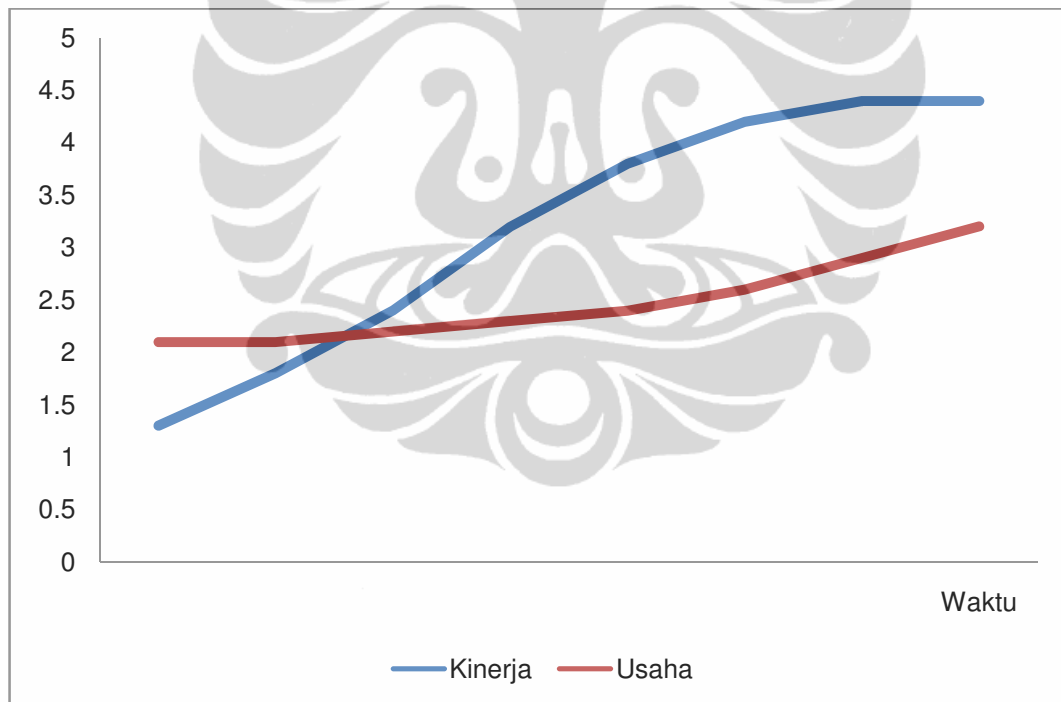
Struktur *Limit to Growth* terdiri dari satu simpal *Reinforcing* dan satu simpal *Balancing*, seperti terlihat dalam gambar II.8. Simpall *Reinforcing* merupakan simpal yang mendorong pertumbuhan, sedangkan simpall *Balancing* merupakan simpal yang membatasi proses pertumbuhan tersebut.

Pada awalnya kinerja yang dihasilkan mengalami pertumbuhan yang cepat sebagai akibat dari usaha keras yang dilakukan. Bagaimana pun, karena adanya faktor-faktor pembatas, kinerja tersebut pertumbuhannya akan mengalami perlambatan, stagnasi, bahkan mengalami penurunan dan bisa berakhir dengan kehancuran (Gambar II.9).

Gambar II.8 : Struktur *Limit to Growth*



Gambar II.9 : Grafik Perilaku *Limit to Growth*



- **Tindakan-tindakan Yang Menentukan**

Terdapat tiga titik pengungkit pola *Limit to Growth*, yaitu :

- 1) Pertama kali kenalilah atau carilah sumber-sumber yang membatasi. Tidak ada yang dapat tumbuh selamanya, sehingga

kita dapat mempersiapkan diri menghadapi pembatas sementara usaha-usaha peningkatan masih terus dilakukan.

- 2) Kedua, pusatkan perhatian pada simpal pembatas untuk mengetahui apa yang membatasi pertumbuhan. Hilangkan atau perlemah yang menjadi pembatas, bukan dengan mendorong lebih keras pada simpal *Reinforcing*.
- 3) Ketiga, titik pengungkit pola *Limit to Growth* terletak pada model-model mental yang mendasari tindakan-tindakan yang kita lakukan.

d. Drifting Goals

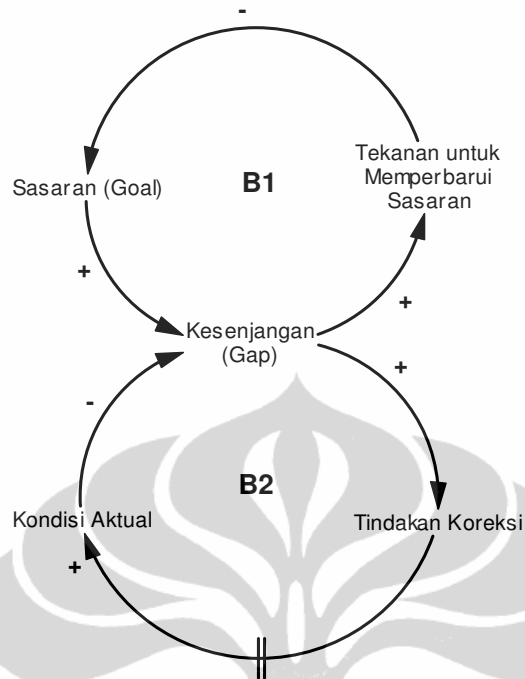
Struktur *Drifting Goals* terdiri dari dua simpal *Balancing* yang berinteraksi dalam suatu cara bahwa aktivitas dari satu simpal secara nyata mengurangi keseimbangan simpal lain dalam upaya mencapai tujuan (Gambar II.10).

Struktur *Drifting Goals* memperlihatkan perilaku dimana terdapat kesenjangan antara sasaran yang diinginkan dengan sasaran yang dilakukan (Gambar II.11). Untuk menghilangkan kesenjangan yang terjadi dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu : meningkatkan sasaran atau memperbarui sasaran.

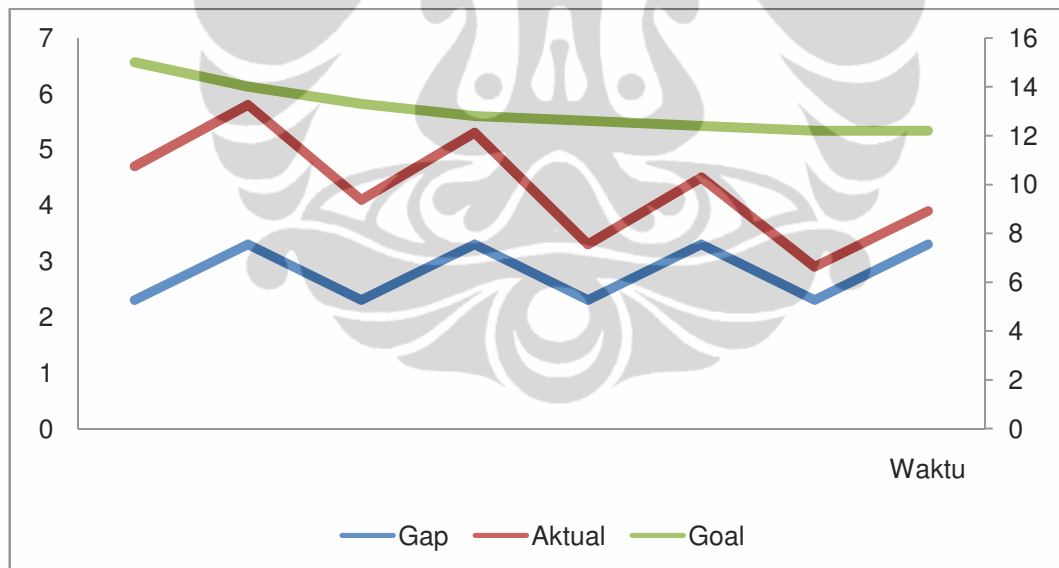
- **Tindakan-tindakan Yang Menentukan**

- 1) Ketika kinerja yang terjadi menurun, maka periksa apakah hal itu terjadi karena sasaran-sasaran yang telah dibuat diturunkan targetnya.
- 2) Periksa bagaimana sasaran-sasaran tersebut dibuat dan siapa yang menentukannya.

Gambar II.10 : Struktur *Drifting Goals*



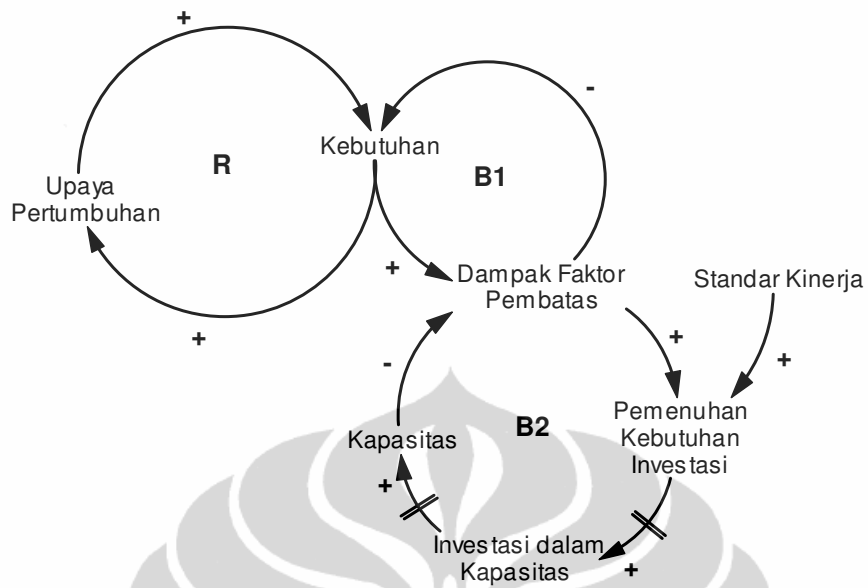
Gambar II.11 : Grafik Perilaku *Drifting Goals*



e. Growth and Underinvestment

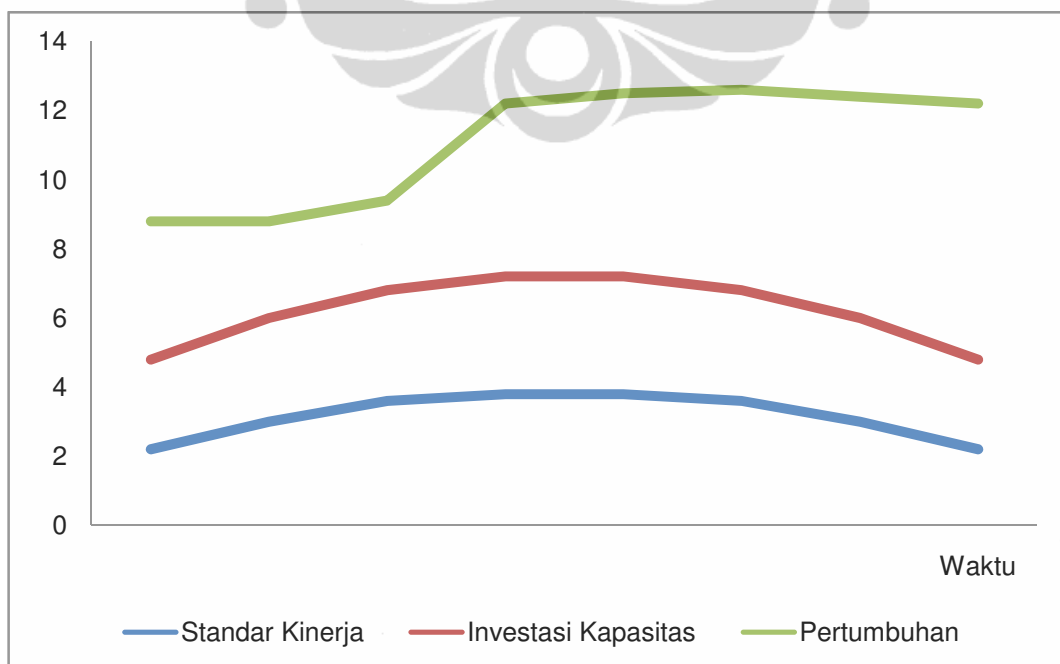
Struktur *Growth and Underinvestment* merupakan suatu elaborasi sederhana struktur *Limit to Growth*, dimana tindakan yang lambat menjadi bagian dari simpal balikan yang lain dengan suatu standar eksternal dan beberapa ketertundaan (Gambar II.12).

Gambar II.12 : Struktur *Growth and Underinvestment*



Suatu tindakan yang tumbuh menghadapi *Limit to Growth* yang beruntun. Dan dengan melakukan tindakan pada satu pembatas akan menyebabkan tekanan yang lebih pada pembatas-pembatas yang lain (Gambar II.13).

Gambar II.13 : Grafik Perilaku *Growth and Underinvestment*

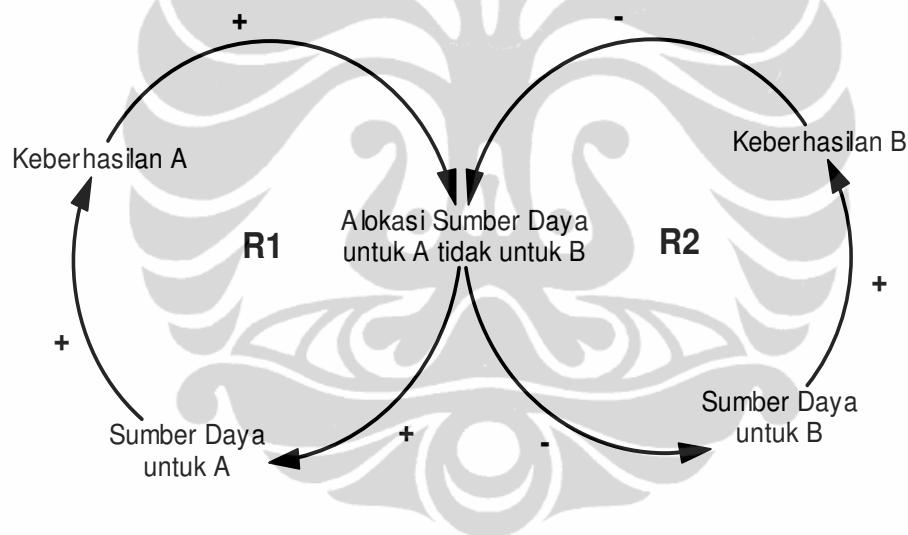


f. Success to The Successful

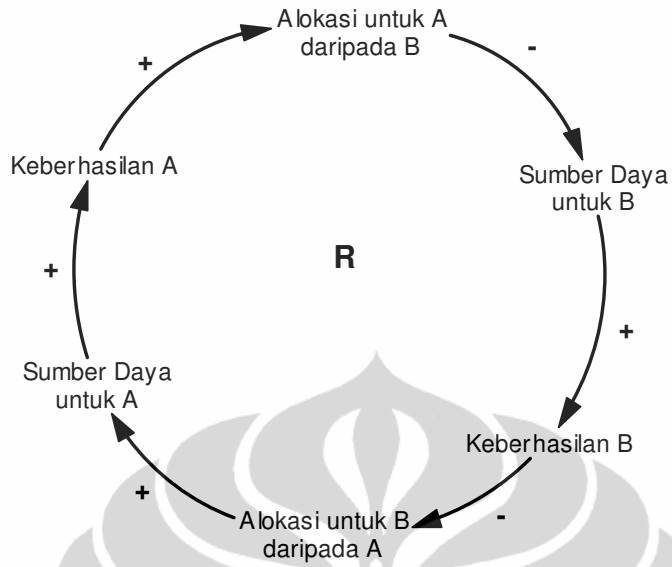
Struktur *Success to the Successful* terdiri dari dua simpal *Reinforcing* yang bertindak bersama-sama seperti sebuah simpal *Reinforcing* (Gambar II.14 dan II.15). Fenomena *Success to the Successful* dikenal juga dengan pola Monopoli.

Grafik perilaku *Success to the Successful* memperlihatkan bahwa apabila suatu entitas (orang, organisasi, perusahaan, atau Negara) berhasil memimpin dalam sesuatu hal, maka entitas tersebut akan lebih mudah untuk terus memimpin dan meningkatkan kinerjanya yang lebih baik (Gambar II. 16).

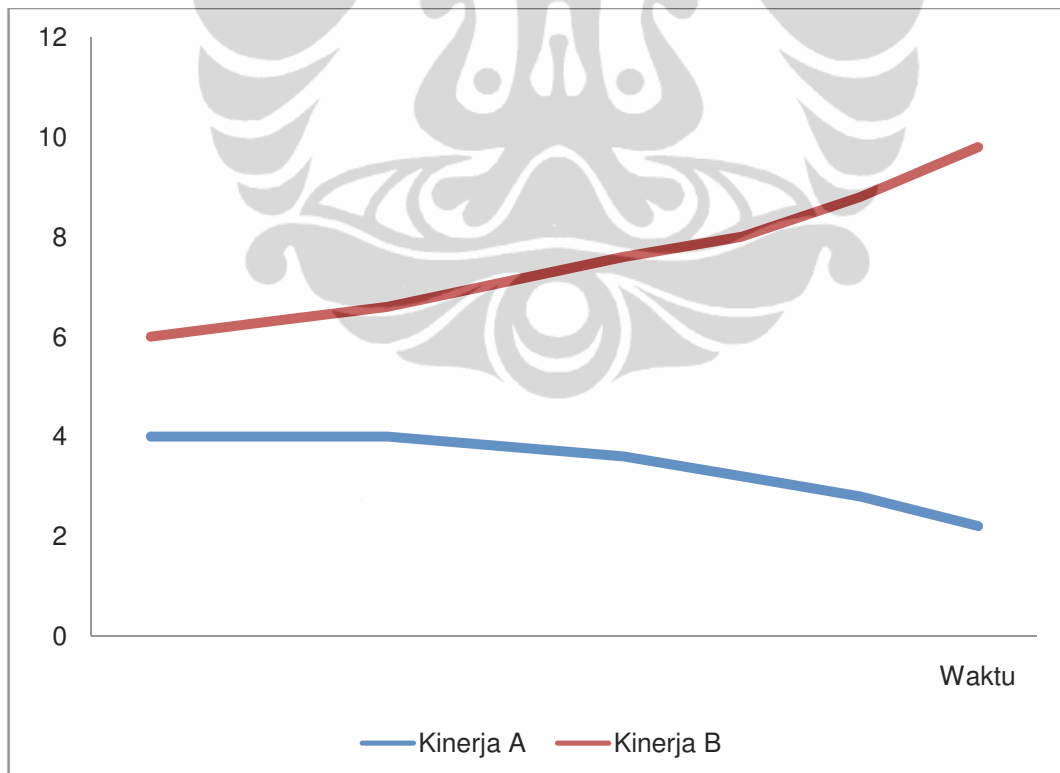
Gambar II.14 : Struktur Generik *Success to the Successful*



Gambar II.15 : Struktur Lain dari *Success to the Successful*



Gambar II.16 : Grafik Perilaku *Success to the Successful*

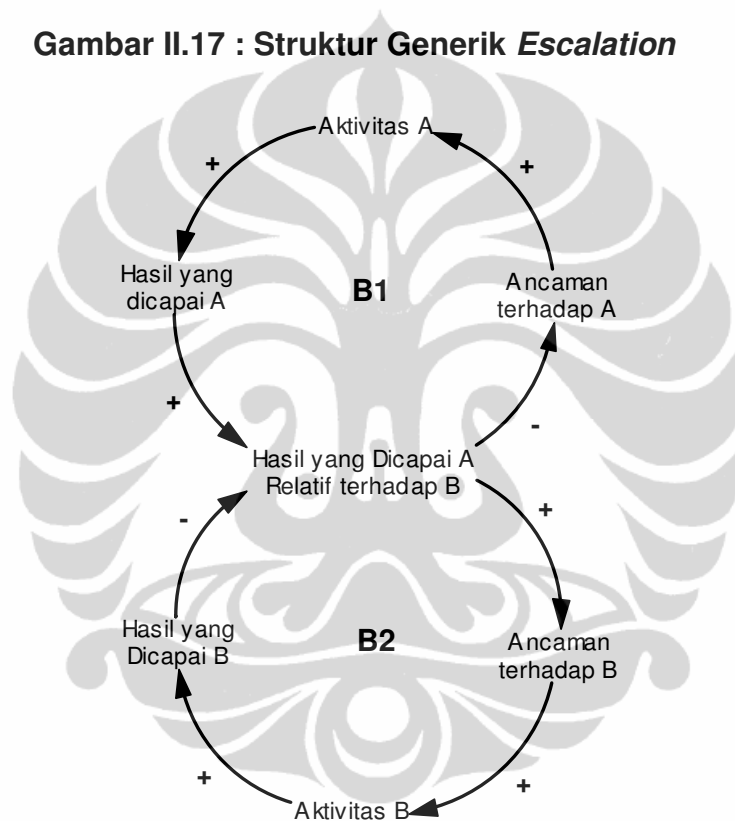


g. Escalation

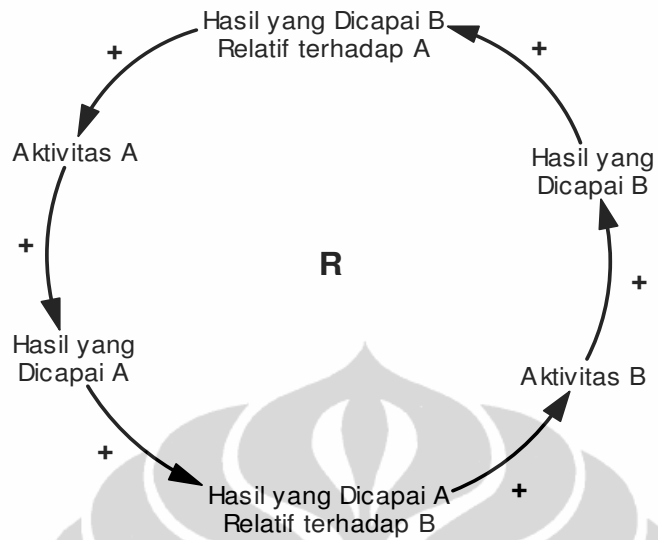
Struktur *Escalation* terdiri dari dua simpal *Balancing* yang berinteraksi dalam suatu cara sehingga dapat menciptakan satu simpal *Reinforcing* (Gambar II.17 dan II.18).

Tindakan individual yang mencoba untuk meningkatkan keamanan atau kinerjanya dibandingkan pesaingnya akan menghasilkan penurunan keamanan atau kinerja dalam jangka waktu panjang (Gambar II.19).

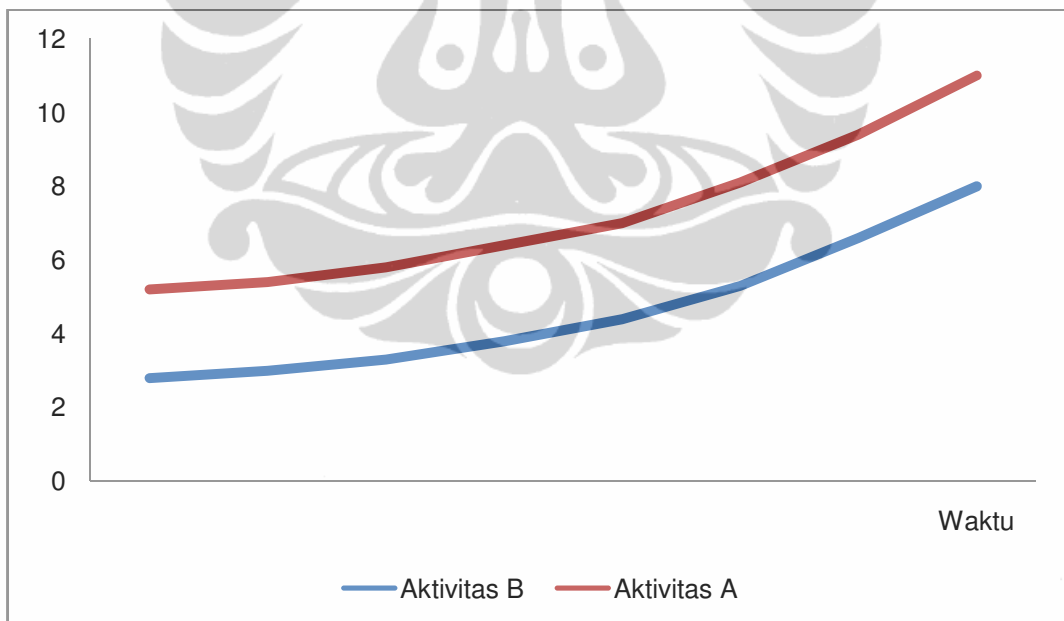
Gambar II.17 : Struktur Generik *Escalation*



Gambar II.18 : Struktur Lain dari *Escalation*



Gambar II.19 : Grafik Perilaku *Escalation*



- **Tindakan-tindakan Yang Menentukan**

- 1) Pahami bahwa untuk mengatasi struktur ini membutuhkan kooperasi terhadap sasaran yang lebih besar dalam memenangi persaingan
- 2) Periksa bagaimana struktur ini mengurangi hasil dalam jangka panjang
- 3) Periksa apakah persepsi dari lawan akurat (barangkali mereka dalam melihat dirinya sederhana dalam merespon tindakan yang anda lakukan)
- 4) Periksa apakah persepsi kemampuan lawan akurat

h. Tragedy of The Commons

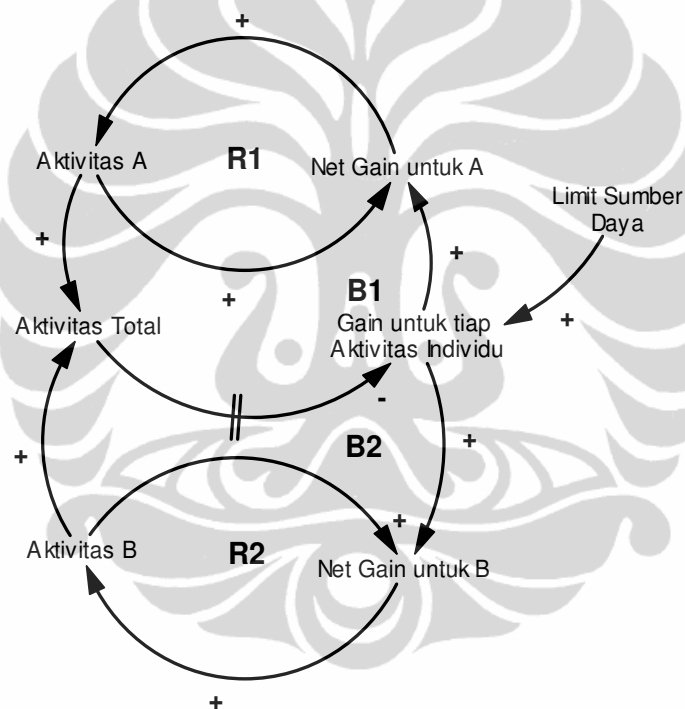
Struktur *Tragedy of The Commons* merepresentasikan suatu situasi dimana dua atau lebih struktur *Reinforcing* bergantung pada sumber daya yang terbatas yang sama. Pada simpal *Reinforcing* 1 (R1), aktivitas yang dilakukan A akan memberikan *Net Gain* untuk A, sehingga A terus melakukan aktivitasnya. Begitu juga dengan B (R2) yang melakukan aktivitas untuk mendapatkan *Net Gain*. Jumlah aktivitas total (Aktivitas A dan Aktivitas B) dan *Gain* untuk tiap individu (A dan B) membentuk suatu simpal *Balancing* untuk A dan B. Setelah beberapa waktu, baik A maupun B tidak ada yang mendapatkan *Gain* lagi karena keterbatasan sumber daya yang tersedia. Keterbatasan (limit) sumber daya ini ditetapkan di luar dan tidak bergantung dari sistem (Gambar II.20).

Tindakan-tindakan rasional yang dilakukan oleh individu-individu untuk meningkatkan kinerja masing-masing bisa menghasilkan kehancuran kinerja sistem secara keseluruhan dan juga menghancurkan kemampuan individu-individu tersebut dalam menghasilkan kinerja karena sistem telah rusak.

- **Tindakan-tindakan Yang Menentukan**

- 1) Pahami bahwa untuk mengatasi struktur ini membutuhkan kooperasi terhadap sasaran yang lebih besar yang mengelola sumber daya dan keuntungan berbagai pihak yang berkepentingan
- 2) Buatlah aturan yang mengatur pembagian sumber daya secara adil

Gambar II.20 : Struktur Generik *Tragedy of The Common*



Pembuatan model *system dynamics* dalam penelitian yang dilakukan terhadap UMKM Mitra melalui tahapan-tahapan, yaitu :

1. Membuat konsep model *causal loop diagram* (CLD).
2. Membuat model secara verbal dengan menggunakan narasi secara kualitatif.
3. Menggunakan teknik pemodelan dengan teknik *archetypes* dalam menganalisa masalah.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Paradigma Penelitian

Paradigma¹ penelitian yang digunakan adalah *postpositivism*, karena menggunakan pendekatan kualitatif². Terdapat kata kunci dalam pemikiran *postpositivism*, yaitu logika praktek³. *Postpositivism* menyajikan epistemologi pemecahan masalah,⁴ yaitu suatu pengetahuan akan diawali dengan suatu masalah. Untuk memecahkan masalah tersebut diajukanlah sebuah teori yang tentatif sifatnya. Kalau teori tersebut sesuai dan berdaya guna, maka dapat menyingkirkan kekeliruan dan kesalahan (*error elimination*) yang menimbulkan masalah tadi. Dengan selesainya masalah pertama, serentak lahirlah masalah baru, dan berulanglah proses yang sama, begitulah seterusnya.

Sedangkan pertimbangan menggunakan pendekatan kualitatif karena merupakan suatu proses memahami masalah sosial atau manusia, mendasarkan pada suatu gambaran holistik, kompleks, diolah dengan kata-kata, menyampaikan pandangan detail para informan, dan dilakukan dalam kondisi yang alami.⁵ Secara lebih rinci pemilihan pendekatan kualitatif didasarkan atas pertimbangan bahwa penelitian ini memerlukan informasi yang mendalam (*explorative*) dari beberapa sumber. Sesuai dengan pendekatan kualitatif dalam penelitian ini berusaha menjelaskan apa yang telah terjadi di lapangan dan memperoleh suatu gambaran,

¹ Ada beberapa kalangan yang mengatakan bahwa pendekatan sama dengan paradigma, bahkan sama dengan perspektif. (Bambang Prasetyo & Lina M. Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif*, Jakarta, PT. Rajagrafindo Persada, 2008, h. 25)

² Norman K. Denzin dan Yvonna S. Lincoln, *The Sage Handbook of Qualitative Research 3ed*, (London : Sage Publication, 2005), h. 194

³ *Ibid.*, h.194

⁴ Popper (1980), dalam C. Verhaak, *Filsafat Ilmu Pengetahuan*, (Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama, 1995), h. 160

⁵ Jonathan Sarwono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2006), h. 258.

dimana data yang diperoleh dapat dijadikan tulisan ilmiah untuk membangun suatu model.⁶

Adapun jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif, yang dilakukan untuk menjelaskan karakteristik variabel yang diteliti dalam suatu situasi.⁷ Sedangkan tujuan penelitian deskriptif adalah untuk menggambarkan aspek-aspek yang relevan dengan fenomena perhatian dari perspektif seseorang, organisasi, orientasi industri, atau yang lainnya. Jadi penelitian ini tidak hanya sekedar untuk menemukan hubungan dari dua atau lebih aspek tersebut tetapi juga menjelaskannya.⁸

Berdasarkan berbagai teori dan fenomena yang terjadi dalam UMKM Mitra, penelitian ini merupakan studi kasus, yang memusatkan diri secara intensif terhadap obyek tertentu dengan cara mempelajari sebagai suatu kasus. Alasan pemilihan studi kasus adalah dimana peneliti mengeksplorasi suatu entitas atau fenomena (kasus) dalam kurun waktu dan aktivitas (program, kejadian, proses, institusi, atau kelompok masyarakat) dan mengumpulkan secara detail berbagai informasi yang dipakai sesuai dengan prosedur pengumpulan data selama periode waktu tertentu⁹. Studi kasus umumnya digunakan untuk mempelajari suatu fenomena yang terjadi dalam masyarakat. Studi kasus mempelajari berbagai bentuk kejadian dan program serta cocok dengan penelitian ini. Studi kasus melibatkan catatan deskriptif secara mendalam dari individu atau sekelompok individu yang dijaga oleh *observer* luar. Studi kasus seringkali melibatkan pengumpulan dan pengujian berbagai observasi dan catatan dari pengalaman dan/atau perilaku individual.¹⁰ Dengan penelitian berupa studi kasus, maka hasil yang diperoleh pada suatu lokus hanya berlaku untuk lokus yang diteliti saja dan tidak dapat dipresentasikan pada

⁶ John W. Cresswell, *Research Design : Qualitative and Quantitative Approaches*, (Sage Publications Inc : 1994), h. 55

⁷ Uma Sekaran, *Research Methods for Business, 4th Ed*, (New York : John Wiley dan Sons Inc, 2003), h. 158

⁸ Restu Kartiko Widi, *Asas Metodologi Penelitian : Sebuah Pengenalan dan Penuntun Langkah demi Langkah Pelaksanaan Penelitian*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2010), h.48

⁹ *Ibid.*, h. 12

¹⁰ Restu Kartiko Adi, *op.cit.*, h. 91

lokus yang lain. Stake¹¹ berpendapat bahwa permasalahan yang spesifik, lebih tepat digunakan dengan memakai studi kasus. Hal ini senada dengan pendapat Lincoln dan Guba¹² bahwa suatu studi kasus dapat diartikan sebagai proses mempelajari kasus dan sekaligus produk dari suatu proses belajar. Studi kasus dalam penelitian ini adalah studi kasus pada UMKM Mitra PT. ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills.

B. Metode yang Digunakan

Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah *system dynamics*. *System dynamics* dikembangkan dari *systems thinking*. Metode *system dynamics* dipilih untuk membangun model yang akan digunakan berdasarkan latar belakang, perumusan masalah, dan kerangka pemikiran, karena persoalan kemitraan dalam UMKM yang diobservasi mempunyai sifat yang dinamis dan di dalam struktur fenomenanya mengandung lebih dari satu struktur umpan balik.

Model simulasi dengan *system dynamics* mengacu pada pendekatan kualitatif-kuantitatif. Penggunaan pendekatan berpikir sistem kualitatif dalam proses operasionalnya difasilitasi dengan penggunaan program komputer (*software vensim*), sebagai alat bantu pengungkapan gagasan atau memformulasikan model sebagai pendekatan berpikir sistem kuantitatif.

Pendekatan berfikir sistem kualitatif digunakan untuk membangun struktur, sedangkan pendekatan berfikir sistem kuantitatif digunakan untuk mensimulasikan struktur menjadi perilaku. Penggunaan pendekatan berfikir sistem kualitatif digunakan untuk memahami kompleksitas sistem dan untuk mendukung proses berfikir intuitif-dialogis, sedangkan pendekatan berfikir sistem kuantitatif digunakan untuk mendukung proses berfikir rasional. Dalam proses pemanfaatan pendekatan berfikir sistem

¹¹ R.E. Stake, dalam Denzin, Norman & Lincoln Yvanna S., *Handbook of Qualitative Research*, (Sage Publications, New York : 1994), h. 94

¹² Lincoln dan Guba dalam Creswell, h. 94

kuantitatif-kualitatif, dua pendekatan ini digunakan secara terpadu sesuai kebutuhan, substansi, dan konteks analisis.

Pendekatan kuantitatif juga digunakan untuk menganalisis data yang dikumpulkan pada satu saat dengan menggunakan data *time series*. Data *time series* dimaksudkan untuk mengetahui *trend* dari suatu kondisi dan juga untuk mengetahui sebab akibat pada simulasi pola dinamis. Pendekatan kualitatif digunakan untuk mengambil suatu kesimpulan dari analisis sistem yang akan dilakukan. Dari jenis data dan analisis yang diperoleh, penggunaan pendekatan kualitatif juga dimaksudkan untuk mendiagnosis UMKM Mitra dan untuk mengetahui sebab-sebab kelamahan kinerja operasional UMKM Mitra serta mencari jalan keluarnya.

Teknik pemodelan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sistem *archetypes*, yang didasarkan pada struktur baku yang dikembangkan oleh para peneliti di pusat pembelajaran organisasional di MIT. Visualisasi model CLD (*Causal Loop Diagram*) yang digunakan mudah dibaca dan dicerna. Sistem *archetypes* adalah kombinasi umpan balik Reinforcing dan Balancing yang umum terjadi. Mereka terdiri dari dua atau lebih umpan balik. Setiap *archetypes* mempunyai karakteristik tema, pengalaman khusus, pola perilaku kinerja antar waktu, struktur, mental model, dan intervensi-intervensi.

Sebagaimana dijelaskan pada Bab II, terdapat 8 (delapan) model *archetypes*, namun dalam penelitian ini hanya memilih beberapa model *archetypes*. Hal ini dengan pertimbangan, yaitu : berdasarkan kondisi temuan penelitian di lapangan, bahwa perilaku yang ditunjukkan oleh UMKM Mitra PT ISM, Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills dianalisis yang sesuai dengan perilaku beberapa model *archetypes*.

C. Pengumpulan Data

1. Sumber Data dan Informasi

Data yang diperlukan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari hasil pengamatan atau observasi secara langsung terhadap obyek yang diteliti, serta melalui

wawancara dengan informan. Adapun data sekunder diperoleh dari instansi terkait dan studi literatur terutama yang berkaitan dengan masalah penelitian.

Key informan yang menjadi sumber informasi dalam penelitian ini adalah para pengambil keputusan di PT ISM Tbk Divisi Bogasari Flour Mills, khususnya yang menangani masalah UMKM Mitra. Informan lain yang diperlukan adalah nara sumber yang turut memberikan sumbangan informatif terhadap setiap keputusan yang diambil (Tabel III.1).

Tabel III.1 : Key Informan UMKM Mitra

NO	INFORMAN	JUMLAH
1.	Kepala Divisi SME dan CSR PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills	1
2.	Manager Systems Development PT ISM Tbk	1
3.	Staf SME dan CSR Departemen PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills	2
4.	UMKM Mitra PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills	14

2. Teknik Pengumpulan Data

Data untuk keperluan pemodelan dalam *system dynamics* berupa data kualitatif. Data yang diperoleh dikumpulkan melalui teknik wawancara mendalam dan analisis dokumen. Teknik wawancara digunakan untuk mengidentifikasi masalah sistem dan membangun konseptualisasi sistem. Jangkauan yang luas dari data hasil wawancara tersebut dibutuhkan untuk memperoleh asumsi yang berguna untuk mengestimasi, menaksir, dan menentukan parameter atau keterkaitan antar unsur kualitatif dalam sistem dinamik¹³.

Pada penelitian ini, wawancara dengan informan yang menjadi subyek penelitian, dilakukan dengan cara tatap muka. Wawancara dengan

¹³ Sterman, *op.cit.*, h. 37

tatap muka memiliki keuntungan utama, yaitu peneliti dapat menyesuaikan pertanyaan bila informan terlihat ragu-ragu¹⁴. Penyesuaian pertanyaan dengan cara : mengklarifikasi pertanyaan, mengulang pertanyaan, atau menyatakan pertanyaan dengan cara lain sehingga diperoleh kepastian bahwa informan memahami pertanyaan dengan semestinya. Keuntungan lain wawancara dengan tatap muka, juga dapat ditangkap isyarat non verbal dari informan, seperti perasaan senang atau tidak senang informan terhadap pertanyaan yang secara tidak sadar dipamerkan oleh bahasa tubuh yang tidak dapat dideteksi melalui wawancara via telepon. Wawancara mendalam ini dapat menjawab pertanyaan *Why* dan *How*.

3. Pengolahan Data

Data yang telah terkumpul diolah dengan pemodelan *system dynamics* teknik *archetype*. Dalam hal ini digunakan program *Vensim* untuk memodelkan CLD (*Causal Loop Diagram*). Melalui replikasi model kemitraan secara teoritis dibangun hubungan sebab akibat antar unsurnya. Hubungan sebab akibat ini mempunyai dua bentuk, yaitu :

1. Hubungan positif, jika unsur sebab naik maka unsur akibat naik, atau jika unsur sebab turun maka unsur akibat juga turun (hubungan sebab akibat searah)
2. Hubungan negatif, jika unsur sebab naik maka unsur akibat turun, atau jika unsur sebab turun maka unsur akibat naik (hubungan sebab akibat tidak searah)

Hubungan sebab akibat positif dan negatif digambarkan dalam bentuk CLD (*Causal Loop Diagram*). *Causal Loop* dikembangkan dalam suatu diagram dari proses *feedback*¹⁵. Dengan kata lain suatu *causal loop* merupakan visualisasi yang direpresentasikan dari *feedback loop* sebuah sistem. Jadi karakteristik *system dynamics* terletak pada *feedback*. Menurut Sterman, *causal loop diagram* dapat dipakai dalam berbagai situasi dan kondisi, karena *causal loop* dapat mempresentasikan

¹⁴ Uma Sekaran, *op.cit.*, h. 77

¹⁵ Sterman, *op.cit.*, h.86

keterkaitan antar unsur-unsur pembentuk dan proses *feedback*. Dalam analisis *system dynamics* terdapat 4 (empat) pola keterkaitan, yaitu : *close loop*, *feedback loops*, *variable stock (state)*, dan *flows (rate)*.

Pengertian *close loop* adalah dimana sistem yang dijadikan model haruslah sistem tertutup, walaupun sistem tidak sungguh-sungguh tertutup karena *feedback loop* tidak dapat melintasi batasan sistem. Namun dalam hal ini sistem dipertimbangkan sebagai sistem tertutup, sedangkan pengertian *feedback loops* adalah terdapat 2 (dua) umpan balik dalam sistem, yaitu positif dan negatif. Umpan balik positif diartikan sebagai naik atau turunnya penyebab yang mengakibatkan naik turunnya akibat yang ditimbulkan.

Tabel di bawah adalah simbol-simbol yang digunakan dalam suatu *Causal Loop Diagram* (Tabel III.2).

Tabel III.2 : Simbol dalam *Causal Loop Diagram*

Simbol	Keterangan
+ / -	+ : terjadi hubungan positif antara sebab dan akibat - : terjadi hubungan negatif antara sebab dan akibat
→	Menyatakan aliran hubungan sebab akibat
— →	Menunjukkan adanya <i>delay</i> dalam aliran fisik/informasi
B	<i>B (Balancing)</i> jika terjadi <i>feedback loop</i> negatif
R	<i>R (Reinforcing)</i> jika terjadi <i>feedback loop</i> positif Indikasi B atau R dilihat dari jumlah – (tanda negatif), jika jumlah ganjil maka <i>loop</i> tersebut adalah <i>Balancing</i> , demikian sebaliknya

Sumber : Stermann, 2000 : 138-9, A. Wahyudi Atmoko, 2000 : 60, dan Bahasyim Assifie, 2004 : 99

4. *Behaviour Over Time (BOT)*

Menurut Maani dan Cavana,¹⁶ *behavior over time* atau tingkah laku pada periode perpanjangan waktu adalah alat dari berpikir sistem.

¹⁶ Maani dan Cavana, *op.cit.*, h. 35

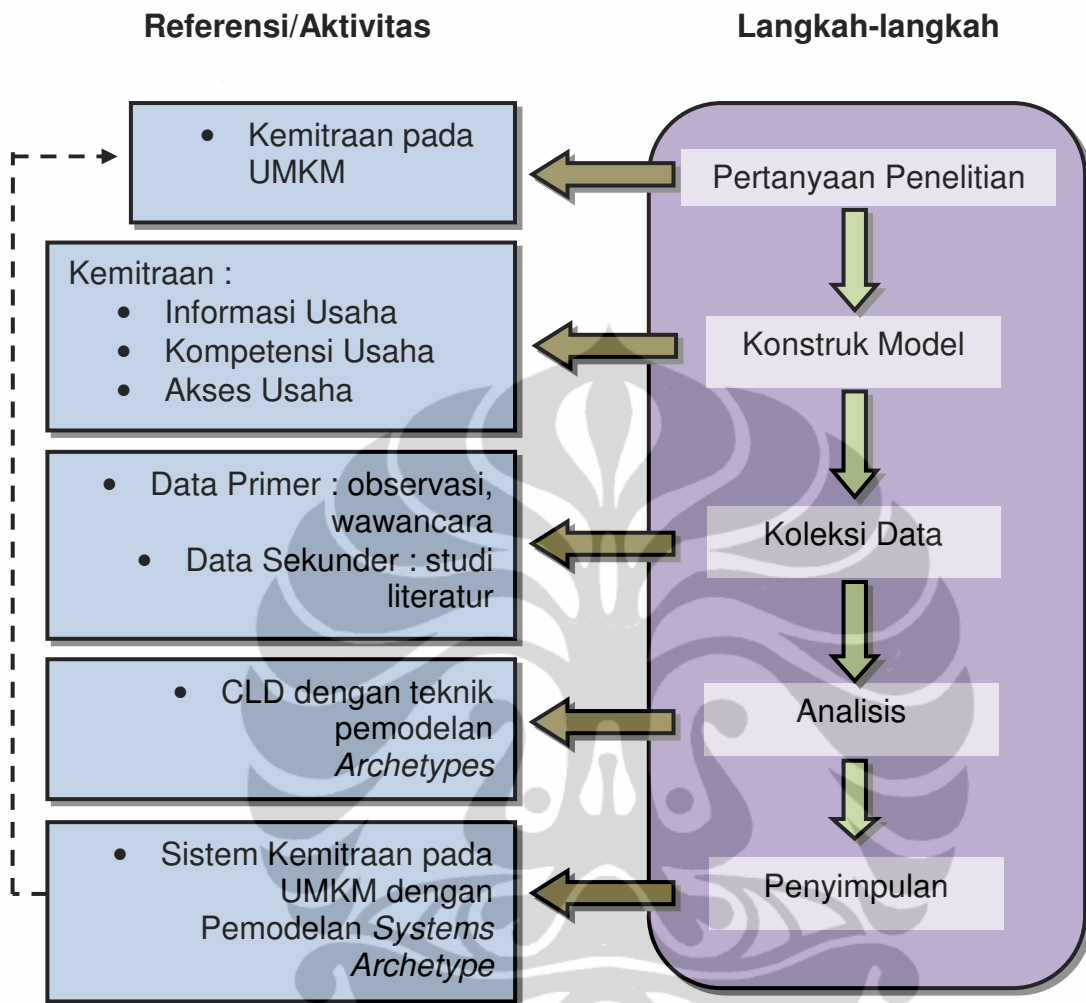
Dalam grafik BOT, sumbu horizontal menunjukkan waktu dan sumbu vertikal menunjukkan ukuran prestasi dari komponen yang diamati. BOT memperlihatkan pola dari komponen melalui suatu periode perpanjangan waktu. Pola atau tingkah laku komponen di dalam pemodelan sistem dapat menunjukkan variasi dan gejala komponen yang diamati. BOT dapat memberikan pemahaman yang signifikan tentang sifat dinamis mendasar yang ada dalam suatu pemodelan sistem.

Unsur penting dari BOT adalah petunjuk dari variasi keseluruhan dari grafiknya, bukan nilai berdasarkan angka dari komponen yang diamati. Karena itu, biasanya grafik BOT digambarkan secara kasar, tanpa mencantumkan nilai angka yang pasti.

D. Kerangka Penelitian untuk *System Dynamics*

Langkah-langkah dari metode *system dynamics* seperti telah diuraikan sebelumnya, secara garis besar dapat dirangkum dalam gambar di bawah ini mengenai kerangka penelitian *system dynamics*.

Gambar III.1 : Kerangka Penelitian untuk *System Dynamics*



Sumber : Diolah dari berbagai sumber

BAB IV GAMBARAN UMUM PT INDOFOOD SUKSES MAKMUR Tbk, DIVISI BOGASARI FLOUR MILLS DAN UMKM MITRA

Penyajian pada Bab IV ini adalah tentang karakteristik UMKM Mitra PT. ISM Tbk Divisi Bogasari Flour Mills, pada saat ini. Data yang diperoleh berdasarkan data sekunder yang diperoleh dari PT ISM Tbk Divisi Bogasari Flour Mills, dan hasil wawancara mendalam baik dengan pihak PT ISM Tbk Divisi Bogasari Flour Mills maupun dengan beberapa pengusaha UMKM Mitra PT ISM Tbk Divisi Bogasari Flour Mills.

A. Gambaran Umum PT Indofood Sukses Makmur Tbk

1. Perkembangan PT Indofood Sukses Makmur (ISM) Tbk

TAHUN	KETERANGAN
1990	Didirikan dengan nama PT Panganjaya Intikusuma
1994	<ul style="list-style-type: none">Berganti nama menjadi PT Indofood Sukses Makmur.Penawaran Saham Perdana sebanyak 763 juta saham dengan harga nominal Rp1.000 per saham, tercatat di Bursa Efek Indonesia
1995	Mengakuisisi pabrik penggilingan gandum Bogasari
1996	Melaksanakan pemecahan saham dengan perbandingan 1:2
1997	<ul style="list-style-type: none">Mengakuisisi 80% saham perusahaan yang bergerak di bidang perkebunan, agribisnis serta distribusi.Melakukan penawaran umum terbatas dengan perbandingan 1:5, total penambahan saham sebanyak 305,2 juta.
2000	<ul style="list-style-type: none">Melaksanakan pemecahan saham dengan perbandingan 1 : 5.Menerbitkan Obligasi Seri I sebesar Rp1 triliun
2001	Menerima persetujuan atas rencana pembelian kembali saham dan pelaksanaan <i>Employee Stock Ownership Plan (ESOP)</i>

TAHUN	KETERANGAN
2002	<ul style="list-style-type: none"> • Melaksanakan ESOP tahap I sebanyak 228,9 juta saham. • Melakukan pembelian kembali saham sebanyak 915,6 juta saham. • Menerbitkan <i>Eurobonds</i> sebesar US\$280 juta.
2003	<ul style="list-style-type: none"> • Melaksanakan ESOP tahap II sebanyak 58,4 juta saham. • Menerbitkan Obligasi Seri II sebesar Rp1,5 triliun.
2004	<ul style="list-style-type: none"> • Melaksanakan ESOP tahap III sebanyak 919,5 ribu saham. • Menerbitkan Obligasi Seri III sebesar Rp1 triliun. • Mengakuisisi 60% saham perusahaan kemasan karton.
2005	<ul style="list-style-type: none"> • Membentuk perusahaan patungan dengan Nestlé. • Mengakuisisi perusahaan perkebunan di Kalimantan Barat. • Mengakuisisi <i>Convertible Bonds</i> yang diterbitkan oleh perusahaan perkapalan, setara dengan 90,9% kepemilikan saham.
2006	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan pelunasan <i>Eurobonds</i> sebesar US\$143,7 juta. • Mengakuisisi 55,0% saham perusahaan perkapalan Pacsari Pte. Ltd. • Mengakuisisi beberapa perusahaan perkebunan di Kalimantan Barat.
2007	<ul style="list-style-type: none"> • Mencatatkan saham Grup Agribisnis di Bursa Efek Singapura dan menempatkan saham baru. • Menerbitkan Obligasi Seri IV sebesar Rp2 triliun. • Mengakuisisi 60% kepemilikan saham di perusahaan perkebunan Rascal Holding Limited. • Partisipasi dalam pengeluaran saham baru PT Mitra Inti Sejati Plantation dan memiliki sebesar 70% kepemilikan. • Mengakuisisi 64,41% kepemilikan saham PT PP London Sumatra Indonesia Tbk.
2008	<ul style="list-style-type: none"> • Partisipasi dalam pengeluaran saham baru PT Lajuperdana Indah dan memiliki sebesar 60% kepemilikan. • Menjual kembali 251.837.500 lembar <i>treasury stock</i> dan menarik kembali 663.762.500 lembar <i>treasury stock</i>. • Mengakuisisi 100% saham Drayton Pte. Ltd. yang memiliki secara efektif 68,57% saham di PT Indolakto, sebuah perusahaan <i>dairy</i> terkemuka. • Mengakuisisi 100% saham di beberapa perusahaan perkebunan yang memiliki fasilitas <i>bulking</i>.

TAHUN	KETERANGAN
2009	<ul style="list-style-type: none"> • Menerbitkan Obligasi seri V sebesar Rp 1,6 triliun. • Pemekaran kegiatan usaha mie instant dan bumbu menjadi ICBP. • Grup Agribisnis menerbitkan Obligasi Rupiah Seri I sebesar Rp 452 miliar dan Sukuk Ijarah I sebesar Rp 278 miliar. • Melakukan penggabungan usaha seluruh anak perusahaan di Grup CBP yaitu PT Gizindo Prima Nusantara (Nutrisi & Makanan Khusus), PT Indosentra Pelangi (Penyedap Makanan), PT Cipta Kemas Abadi (Kemasan Fleksibel), dan PT Indobiskuit Mandiri Makmur (Biskuit) ke dalam ICBP.
2010	<ul style="list-style-type: none"> • Mencatatkan saham Grup Produk Konsumen Bermerek (CBP) di Bursa Efek Indonesia pada tanggal 7 Oktober 2010. • Menyelesaikan restrukturisasi internal Grup CBP melalui pengalihan kepemilikan saham anak perusahaan di Grup CBP, dengan jumlah kepemilikan kurang dari 100% yaitu PT Surya Rengo Containers (Kemasan Karton), PT Nestlé Indofood Citarasa Indonesia (Memasarkan Produk Kuliner), Indofood (M) Food Industries Sdn Bhd (Kegiatan Usaha Mi Instan di Malaysia), PT Indofood Fritolay Makmur (Makanan Ringan) dan Drayton Pte. Ltd. (<i>Dairy</i>), ke dalam PT. Indofood CBP Sukses Makmur (ICBP).

Sumber : PT Indofood Sukses Makmur, Tbk, 2008

2. Profil PT Indofood Sukses Makmur (ISM) Tbk

PT Indofood Sukses Makmur (ISM) Tbk adalah perusahaan *Total Food Solutions* yang terkemuka dengan kegiatan operasi yang mencakup seluruh tahapan proses produksi makanan, mulai dari produksi dan pengolahan bahan baku hingga menjadi produk akhir yang tersedia di rak para pedagang eceran.

ISM mengoperasikan empat Kelompok Usaha Strategis (Grup) yang saling melengkapi :

a Produk Konsumen Bermerek (CBP), kegiatan usaha grup ini dilaksanakan oleh PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk (ICBP), tercatat di Bursa Efek Indonesia sejak tanggal 7 Oktober 2010. ICBP merupakan salah satu produsen makanan dalam kemasan yang

terkemuka di Indonesia yang memiliki berbagai jenis produk makanan dalam kemasan. Berbagai merek ICBP merupakan merek-merek yang terkemuka dan dikenal di Indonesia untuk makanan dalam kemasan.

- b Bogasari**, memiliki kegiatan usaha utama memproduksi tepung terigu dan pasta.
- c Agribisnis**, kegiatan usaha grup ini terkonsentrasi di dua anak perusahaan terbuka, yaitu Indofood Agri Resources Ltd., tercatat di Bursa Efek Singapura, dan PT PP London Sumatra Indonesia Tbk, tercatat di Bursa Efek Indonesia. Kegiatan usaha utama grup ini meliputi penelitian dan pengembangan, pembibitan kelapa sawit, pemuliaan, termasuk juga penyulingan, branding, serta pemasaran minyak goreng, margarin dan shortening. Di samping itu, kegiatan usaha grup ini juga mencakup pemuliaan dan pengolahan karet, tebu, kakao dan teh.
- d Distribusi**, memiliki jaringan distribusi yang paling luas di Indonesia. Grup ini mendistribusikan hampir seluruh produk konsumen ISM dan anak-anak perusahaannya serta berbagai produk pihak ketiga.

Tabel IV.1 : Struktur Pemegang Saham (per Desember 2009)

NAMA PEMEGANG SAHAM	2009	
	Jumlah Saham ditempatkan dan disetor penuh	Presentase Kepemilikan
CAB Holdings Limited	4.394.603.450	50,05%
Direksi dan Komisaris	3.898.300	0,05%
Publik (dengan kepemilikan dibawah 5 %)	4.381.924.750	49,90%
JUMLAH	8.780.426.500	100%

Sumber : PT Indofood Sukses Makmur, Tbk, 2008

3. Visi dan Misi

a Visi : menjadi perusahaan *Total Food Solution*

b Misi :

- Senantiasa meningkatkan kompetensi karyawan kami, proses produksi kami, dan teknologi kami
- Menyediakan produk yang berkualitas tinggi, inovatif dengan harga terjangkau, yang merupakan pilihan pelanggan
- Memastikan ketersediaan produk bagi pelanggan domestik maupun internasional
- Memberikan kontribusi dalam peningkatan kualitas hidup bangsa Indonesia, khususnya dalam bidang nutrisi
- Meningkatkan stakeholders' value secara berkesinambungan

B. Gambaran Umum PT Indofood Sukses Makmur Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills

Dalam penelitian ini, sebagai studi kasus adalah UMKM Mitra PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, sebagai salah satu Kelompok Usaha Strategis (Grup) dari PT Indofood Sukses Makmur, Tbk. Pengumpulan data dilakukan melalui teknik wawancara mendalam, observasi, survey, dan data sekunder. Untuk mengetahui lebih jauh tentang PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, berikut adalah gambaran umumnya.

Pada tahun 2007, Indofood mengembangkan dan melaksanakan berbagai program yang didasarkan pada lima pilar utama dari filosofi Corporate Social Responsibility (CSR) jangka panjang, yaitu :

1. Building Human Capital, program-programnya :

- ✓ Indofood Riset Nugraha
- ✓ Pustaka Anak Nusantara
- ✓ Baktimu Guru, Masa Depan Pertiwi
- ✓ Establishment of quality schools in plantations

2. Maintaining Social Cohesion, program-programnya :

- ✓ Indofood Peduli

- ✓ Posyandu Revitalization
- 3. Strengthening Economic Value, program-programnya :
 - ✓ Adopt Principles and Criteria for Sustainable Palm Oil Production
 - ✓ Tree Planting Initiatives
 - ✓ Waste Management
- 4. Encouraging Good Governance, program-programnya :
 - ✓ Bogasari Mitra Partnership
 - ✓ Development of SMEs in Aceh in conjunction with Swiss Contact
 - ✓ Partnerships with farmers
- 5. Protecting The Environment, program-programnya :
 - ✓ Compliance with 3 countries rules
 - ✓ Best practice certifications : HACCP, GMP, ISO, Halal, SNI

1. Profil PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills

Bogasari merupakan salah satu divisi PT Indofood Sukses Makmur Tbk. yang memproduksi tepung terigu. Selama lebih dari tiga dekade, keberadaan Bogasari dalam industri makanan Indonesia cukup diperhitungkan. Bogasari tidak hanya merupakan perusahaan penggilingan tepung terigu terintegrasi dan terbesar di Indonesia, namun juga merupakan penggilingan tepung terigu terbesar di dunia yang terletak di satu lokasi. Dua pabrik tepung terigu Bogasari berlokasi di Jakarta dan Surabaya.

Kegiatan usaha grup ini didukung oleh bisnis perkapalan dengan 6 (enam) unit kapal – 2 tipe *panamax* dan 4 tipe *handymax*. Armada perkapalan ini sebagian digunakan untuk mengangkut gandum dari belahan bumi selatan dan utara. Selain itu, grup ini juga memiliki fasilitas sendiri untuk memproduksi kantong tepung terigu *polypropylene*.

Bogasari memproduksi berbagai macam tepung terigu untuk berbagai keperluan dibawah naungan merek-merek terkemuka, antara lain Segitiga Biru, Kunci Biru dan Cakra Kembar. Merek-merek Bogasari melambangkan kualitas dan merupakan merek-merek pilihan pelanggan industri dan konsumen.

Bogasari juga merupakan produsen pasta terbesar bukan hanya di Indonesia, tetapi juga di Asia Tenggara. Di Indonesia, produk pasta Bogasari dipasarkan dengan merek La Fonte, yang merupakan pimpinan pasar, dikenal karena kualitas dan rasanya yang lezat. Bogasari juga mengekspor produk pasta ke beberapa negara, antara lain Filipina, Korea dan Jepang.

2. Visi dan Misi

- **Visi 2020**
Menjadi perusahaan global penyedia makanan berkualitas (berbasis pertanian) dan produk serta jasa terkait.

- **Misi**
 - ✓ Berkomitmen untuk menyediakan produk dan jasa makanan (berbasis pertanian) bermerek yang berorientasi pasar dan pelanggan yang inovatif dan berkualitas tinggi.
 - ✓ Berusaha untuk memberikan kepuasan, memenuhi kebutuhan kesehatan dan gizi masyarakat; memberikan nilai (manfaat) optimal bagi pelanggan kami, pemilik modal, pekerja dan masyarakat pada umumnya.

- **5 (lima) Falsafah Bogasari**
 - 1) **Integritas**
Setiap insan Bogasari menjalankan pekerjaannya dengan itikad baik, tulus, jujur, bertanggung jawab, dan penuh pengabdian kepada pelanggan, mitra usaha, masyarakat, sesama karyawan, dan para pemegang saham.
 - 2) **Keunggulan**
Setiap insan Bogasari selalu memberikan yang terbaik kepada pelanggan, mitra usaha, masyarakat, sesama karyawan, dan para pemegang saham.

3) Kepedulian

Bogasari merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan masyarakat banyak. Oleh karena itu, setiap insan Bogasari senantiasa memperhatikan kepentingan pelanggan, mitra usaha, masyarakat, sesama karyawan, serta para pemegang saham dan lingkungan hidup.

4) Kebersamaan

Manusia saling membutuhkan untuk dapat hidup dan tumbuh bersama. Dalam berinteraksi terhadap sesama, setiap insan Bogasari menjunjung tinggi harkat martabat, kesetiakawanan, dan gotong-royong.

5) Keterbukaan

Setiap insan Bogasari senantiasa membangun komunikasi dua arah dan selalu berpikiran positif dalam memberi dan menerima setiap informasi, saran, kritik, demi kebaikan dan kemajuan bersama.

3. Kemitraan Bogasari : Tumbuh bersama Usaha Mikro Kecil dan Menengah

Sejak 1981 Bogasari telah merintis program kemitraan usaha dengan usaha kecil dan menengah. Kemitraan dijalin dengan para pengusaha kecil tekstil di Majalaya, Bandung, Jawa Barat dalam pembuatan kain blacu untuk bahan kantong terigu. Kemitraan bidang ini dikembangkan lebih lanjut pada tahun 1992 dengan merangkul para pengusaha kecil konveksi di Kabupaten Bogor, Jawa Barat untuk penjahitan kantong terigu.

Mulai tahun 1996 sayap kemitraan usaha Bogasari terus diperluas ke bidang lain yang masih memiliki keterkaitan usaha dengan Bogasari seperti usaha roti, mie dan sapi perah. Jumlah pengusaha kecil dan menengah serta koperasi yang menjalin kemitraan usaha dengan Bogasari mengalami peningkatan dari tahun ke tahun.

Berbagai program kemitraan telah dilaksanakan untuk memberdayakan sektor usaha ini seperti dapat terlihat dari data-data berikut ini :

1) Program Kemitraan

Program utama dalam pengembangan kemitraan meliputi :

- ✓ Pelatihan teknis pembuatan roti dan mie, manajemen usaha, dan pemagangan ke pabrik-pabrik
- ✓ Pemberian kredit alat-alat roti dan mobil roti bagi pengusaha yang telah bergabung dalam paguyuban atau koperasi roti
- ✓ Bantuan berupa dana talangan untuk pembelian sapi perah bagi anggota koperasi peternak
- ✓ Pembentukan jaringan pasokan bahan baku untuk kontinuitas usaha, seperti : terigu bagi pengusaha kecil roti dan mie serta penyaluran pakan ternak bagi peternak sapi perah binaan
- ✓ Pemberian konsultasi usaha di bidang pemasaran, teknik produksi, analisis peluang usaha baru, perkuatan permodalan dan bantuan teknis serta peningkatan kualitas sumber daya manusia

2) Pelaksanaan Program

Alur pelaksanaan program ini dapat dilihat pada Gambar IV.1. Detil terinci sebagai berikut :

- ✓ Program kemitraan dipromosikan melalui media televisi dan media cetak Wacana Mitra, serta melalui internet
- ✓ Anggota masyarakat yang berminat mengikuti program pelatihan bisa mendaftarkan diri ke *baking center*. Pendaftar selanjutnya mengikuti program yang diinginkannya selama dua sampai lima hari atau 16 jam hingga 40 jam di *baking center*. Lamanya pelatihan tergantung pada program yang dipilih peserta. Program Roti 1, misalnya, berlangsung selama lima hari. Perbandingan antara teori dan praktek 40 : 60.

Tabel IV.2 : Jenis Pelatihan

Roti 1 (5 hari)	Roti 2 (10 hari)
<p>Teori: Pengetahuan bahan, tahap-tahap pembuatan roti, kalkulasi resep.</p> <p>Praktek: Roti tawar, roti manis, burger bun, donut, cinnamon roll, milk bread, sweet honey bread, brioche, dll.</p>	<p>Teori: Detail pengetahuan bahan, berbagai sistem adonan dan formulanya, parameter mutu dan trouble shooting.</p> <p>Praktek: Bread research, bread fault, continental bread</p>
Bakery Dasar (5 hari)	Bakery Management (3 hari)
<p>Teori: Intensive course roti, cake, pastry.</p> <p>Praktek: Roti tawar, burger bun, cinnamon roll, chiffon cake, black forest, coconut finger, croissant, danish pastry, dll.</p>	<p>Teori: Mengupas manajemen operasi bakery, mencakup accounting, kewirausahaan, bakery machinery, sanitasi dan hygiene.</p> <p>Praktek: Barbeque brioche, vegetable bread, german striezel, dll.</p>
Pastry (5 hari)	Mie (2 hari)
<p>Teori: Klasifikasi produk pastry, teknik pembuatan dan metode pelipatan.</p> <p>Praktek: Membuat croissant, danish pastry, picnic roll, apple strudle, quiche & fruit tartlet.</p>	<p>Teori: Pengenalan bahan, penggunaan berbagai jenis kansui, dan proses pembuatan mie.</p> <p>Praktek: Noodle research, noodle making (mie basah, mie instan, wanton)</p>
Cake (5 hari)	Cake Decoration 1 (5 hari)
<p>Teori: Kaeration method, mixing method, cake balancing serta aplikasinya pada pound cake, sponge cake, dan chiffon cake.</p> <p>Praktek: Sacher, black forest, lapis surabaya, chiffon cake, muffin, brownies, dll.</p>	<p>Praktek: Membuat dekorasi dengan menggunakan royal icing.</p>

Cake Decoration 2 (5 hari)	Cokies (2 hari)
<p>Praktek: Membuat dekorasi dari gum paste dan plastic icing.</p>	<p>Teori: Penggolongan cookies, metode pengadukan, pengetahuan bahan dasar dan leavening agent.</p> <p>Praktek: Choco-chip cookies, oatmeal raisin cookies, cornflakes cookies, coconut finger, dll.</p>

Program Paket

- 1. Paket Umum:** Variasi resep-resep produk roti, cake, pastry, cookies, steam bun, tradisional.
- 2. Paket Spesial:** Produk-produk pada special event dan hari raya.
- 3. Paket Usaha:** Resep lengkap dengan biaya investasi dan peralatannya.
- 4. Customize:** Dapat dikembangkan paket khusus sesuai permintaan.

Sumber : Bogasari Baking Center, 2008

- ✓ Peserta yang telah lulus disarankan membentuk paguyuban dan/atau koperasi agar pembinaan anggota lebih mudah dilakukan
- ✓ Peserta yang telah membuka usaha dapat mengajukan permintaan bantuan peralatan dan/atau mobil roti melalui paguyuban dan/atau koperasi. Sebagai tambahan, mereka juga mendapatkan bantuan dalam bentuk keringanan atau pengurangan harga pembelian terigu bila unit usaha tersebut berkembang baik.
- ✓ Peserta program dapat meminta bantuan teknis ke *baking center* bila yang bersangkutan menghadapi kesulitan dalam pengolahan produk, spesifikasi alat, atau manajemen usaha.
- ✓ PT ISM Tbk Divisi Bogasari Flour Mills memonitor dan mengevaluasi kinerja mitra binaan termasuk dalam hal sanitasi dan higienis unit pengolahan. Kegiatan ini dilakukan oleh staf *baking center* dan depo terigu setempat. Unit usaha yang melaksanakan praktek sanitasi dan higienis (memenuhi syarat kesehatan) dengan baik dan konsisten, oleh PT ISM Tbk Divisi Bogasari Flour Mills akan memberikan penghargaan berupa keringanan dalam pembelian bahan baku.

- ✓ Kinerja masing-masing anggota binaan selanjutnya diberitakan melalui Wacana Mitra untuk mendorong anggota lain mengembangkan usahanya.

3) Kinerja Program

- ✓ Total Peserta Pelatihan

Peserta yang telah mengikuti pelatihan di *baking center* PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills mencapai 20.000 orang¹, sekitar setengahnya berkecimpung di bidang usaha kecil roti dan mie. Usaha kecil ini cukup banyak menyerap tenaga kerja. Usaha kecil donat milik Pak Isnan (Cilendek, Bogor), misalnya, mampu menyerap tenaga kerja (remaja dan pemuda) sebanyak 40 orang, padahal baru membuka usaha selama enam bulan. Jumlah tenaga yang terlibat di bidang usaha kecil donat ini tentu semakin banyak bila tenaga penyalur dan pengecer dihitung. Total tenaga pengecer Paguyuban Pengrajin Mie Surabaya, misalnya, mencapai 800 orang.

- ✓ Biaya

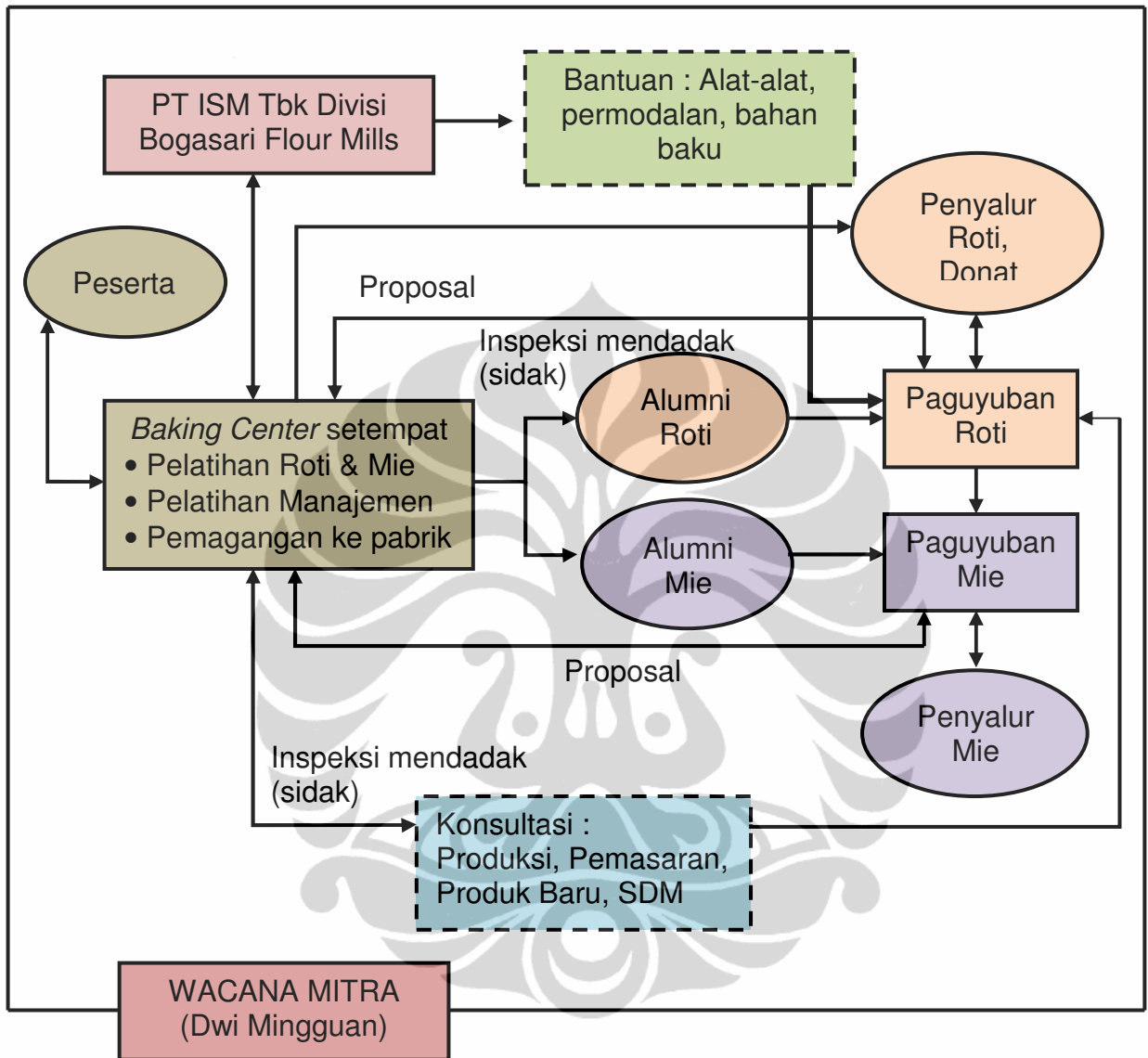
Biaya pelatihan berkisar Rp. 200 ribu – Rp. 500 ribu bergantung pada program yang dipilih. Biaya ini digunakan untuk konsumsi peserta selama pelatihan dan untuk pembelian bahan-bahan praktek. Biaya ini tentu cukup murah, apalagi para peserta mendapatkan layanan bantuan teknis pasca pelatihan tanpa dipungut bayaran. Dan, produk yang dibuat selama pelatihan diberikan kepada peserta, dimakan sendiri, atau langsung dijual.

- ✓ *Baking Center*

PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills telah mendirikan 20 *baking center* di seluruh Indonesia terutama di kota-kota besar, yang melibatkan tenaga sarjana dan SLTA sekitar 80 orang.

¹ Data Sekunder, PT ISM Tbk Divisi Bogasari Flour Mills, 2008

Gambar IV. 1 : Model Kemitraan Mie dan Roti PT ISM Tbk Divisi Bogasari Flour Mills



Sumber : Diolah dari beberapa sumber

C. Gambaran Potensi Usaha Bagi UMKM Mitra PT Indofood Sukses Makmur, Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills

Sebagai gambaran potensi usaha bagi pelaku UMKM untuk masuk ke sektor pangan yang menggunakan bahan baku tepung terigu adalah sebagai berikut :

1. Potensi Usaha Roti

Tabel IV.3 : Peta dan Peluang Pasar

PETA DAN PELUANG PASAR	
BAHAN BAKU UTAMA	Tepung terigu Cakra Kembar, 1 zak menghasilkan 700 buah roti manis atau 85 buah roti tawar.
HARGA	Roti manis Rp. 1.000 Roti tawar Rp. 5.500
LOKASI PENJUALAN	Pemukiman, Toko, Swalayan
SASARAN KONSUMEN	Masyarakat kalangan bawah, menengah, dan atas, tergantung kualitas roti dan tempat penjualan
TEKNIK PENJUALAN	Konsinyasi atau beli putus Roti kualitas sedang, sebaiknya dijajakan langsung
KEUNTUNGAN	± 12,5 % dari harga jual

Sumber : Data sekunder, PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, 2008

Tabel IV.4 : Gambaran Usaha Roti

GAMBARAN USAHA ROTI	
1. PENDAPATAN	Rp. 500.500
<ul style="list-style-type: none"> - Harga jual Rp. 5.500 - Produksi 1 bal terigu, 91 buah roti tawar 	
2. PENGELUARAN	Rp. 437.750
<ul style="list-style-type: none"> - Tepung terigu CK Rp. 167.750 - Bahan Pendukung Rp. 186.000 - Kemasan Rp. 34.000 - Tenaga Kerja 2 orang Rp. 50.000 	
3. TINGKAT KEUNTUNGAN	Rp. 62.750
<ul style="list-style-type: none"> - 10% - 30% sehari 2 bal - Keuntungan 1 bulan sekitar Rp. 3.765.000 	

Catatan :

- Harga jual roti bervariasi
- Tidak termasuk investasi alat dan sewa tempat

Sumber : Data sekunder, PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, 2008

Tabel IV.5 : Bahan resep Standar Roti Manis

BAHAN RESEP STANDAR ROTI MANIS	
Tepung terigu Cakra Kembar/Kereta Kencana	1.000 gr
Telur	2 butir
Yeast Instant	20 gr
<i>Bread Improver</i>	5 gr
Garam	15 gr
Susu Bubuk	50 gr
Gula Pasir	250 gr
Margarine	150 gr
Air Dingin	450 gr / cc

Sumber : Data sekunder, PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, 2008

2. Potensi Usaha Mie Ayam

Tabel IV.6 : Peta dan Peluang Pasar

PETA DAN PELUANG PASAR	
BAHAN BAKU UTAMA	Tepung terigu Cakra Kembar, 1 kg mie menghasilkan 10 – 13 porsi
HARGA	Rp. 5.000 - Rp.7.500 per porsi tergantung topping
LOKASI PENJUALAN	Kedai di pinggir jalan (butuh waktu agak lama untuk sosialisasi), keliling pemukiman
WAKTU PENJUALAN	Pukul 07.00 – 21.00
TEKNIK PENJUALAN	Gunakan nama daerah (Mie Bangka, Mie Aceh, Mie Bandung, dll untuk penegasan ciri khas
KEUNTUNGAN	± 15 % dari harga jual

Sumber : Data sekunder, PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, 2008

Tabel IV.7 : Gambaran Usaha Mie Ayam

GAMBARAN USAHA MIE AYAM (5 KG / 60 MANGKOK)	
1. PENDAPATAN PER HARI	Rp. 300.000
- Harga jual Rp. 5.000 per porsi	
- Penjualan minimum 5 kg, 60 porsi	
2. PENGELUARAN PER HARI	Rp. 228.000
- Pembelian Mie Rp. 9.500/kg @ 5 kg	Rp. 47.500
- Bahan Pendukung	Rp. 177.500
- Tenaga Kerja 2 orang	Rp. 30.000
3. TINGKAT KEUNTUNGAN (15%-20%)	Rp. 72.000
- Keuntungan 1 bulan sekitar Rp. 1.350.000	

Catatan :

- Harga jual mie bervariasi tergantung topping
- Pendapatan belum termasuk penjualan minimum
- Investasi peralatan ± Rp. 5 juta
- Sewa tempat ± Rp. 4 juta

Sumber : Data sekunder, PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, 2008

D. Wacana Mitra

Keberadaan media komunikasi khusus untuk para pengusaha kecil dan menengah merupakan suatu sarana yang tepat untuk melakukan edukasi sekaligus memacu pertumbuhan. Disamping itu juga karena adanya kebutuhan praktis para mitra UMKM, yaitu perlunya informasi tentang peluang usaha, masalah harga, kiat-kiat usaha dan informasi lain yang sering mengemuka dalam setiap pertemuan mitra UMKM dengan PT ISM Tbk Divisi Bogasari Flour Mills, ditambah lagi bahwa sektor usaha kecil dan menengah bidang makanan berbasis tepung merupakan pengguna terigu terbesar, maka sudah sepantasnya jika PT ISM Tbk Divisi Bogasari Flour Mills mempunyai kepedulian yang intens untuk mengembangkan sektor ini. Berangkat dari alasan tersebut, PT ISM Tbk Divisi Bogasari Flour Mills mempunyai komitmen untuk dapat menjawab kebutuhan mitra UMKM dengan menerbitkan suatu media, yaitu : **Wacana Mitra**.

Wacana Mitra diterbitkan dengan tujuan bukan sekedar untuk mendekatkan hubungan Bogasari dengan mitra UMKM, yang selama ini sudah erat terjalin, tetapi media ini diharapkan dapat menjadi media pembelajaran (*Mail Education*) bagi pelaku UMKM khususnya UMKM mitra bogasari. Terbit perdana pada tanggal 15 Februari 2001, dengan periode terbit dwi mingguan.

Filosofi "Mitra Tumbuh Bersama" mengilhami visi dan misi penerbitan Wacana Mitra yaitu usaha pemberdayaan mitra UMKM, dalam arti upaya menumbuhkembangkan potensi dan kapasitas yang dimiliki sesuai dengan fungsi dan peranan UMKM sehingga para mitra UMKM bisa memperoleh nilai tambah, mampu mengelola usaha secara mandiri, maju dan berkembang secara profesional, tidak sekedar bisa hidup dan bertahan tetapi bisa mengembangkan usahanya, yang pada gilirannya akan mampu menjadi satu usaha yang tangguh.

Melalui misi yang diemban media Wacana Mitra berusaha untuk menciptakan suasana usaha yang guyub, bisnis yang tumbuh dan berkembang, modal serta investasi yang mantap.

Aspek pemberdayaan yang dikembangkan *Wacana Mitra* meliputi : **Aspek Sumber Daya Manusia**, yaitu dengan cara mengupas persoalan-persoalan yang berkaitan dengan Sumber Daya Manusia; **Aspek Pasar**, mengulas seluk-beluk dan potensi pasar; **Aspek Produksi**, berkaitan dengan sumber bahan baku, teknologi tepat guna yang mudah dan murah.

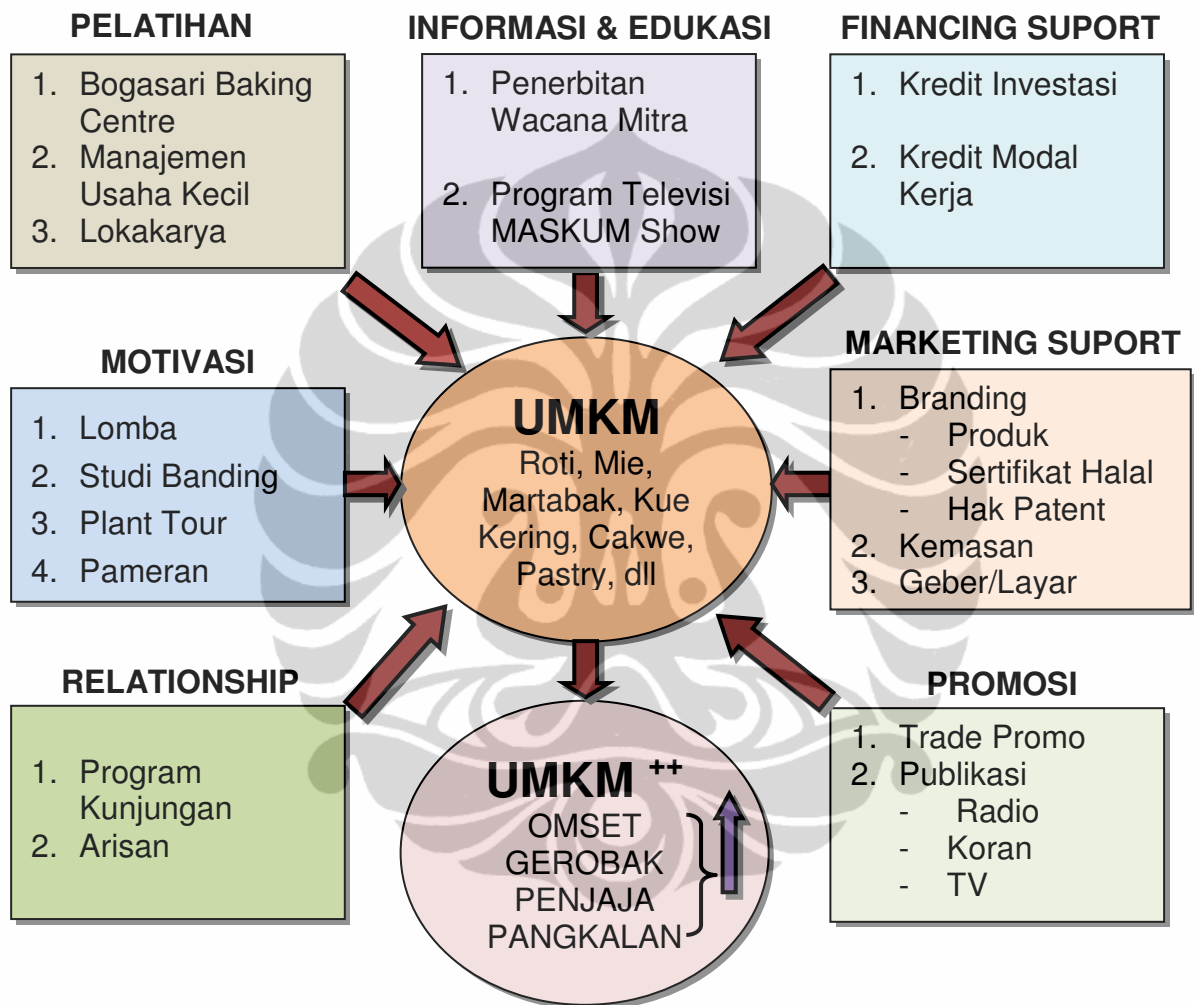
Dengan demikian mitra UMKM akan mendapatkan wawasan dalam usaha memperluas jaringan usaha, akses yang luas dan strategis, dapat dan mau memanfaatkan teknologi yang tepat guna sehingga produktivitas meningkat dalam rangka efisiensi usaha. Selain itu pengetahuan mengenai persoalan manajemen dan perbankan sangat membantu para mitra UMKM, sedangkan yang tidak kalah pentingnya adalah memberikan motivasi.

Oleh sebab itu agar penerbitan ini tepat sasaran maka isinya disesuaikan dengan kebutuhan praktis para mitra UMKM. Tentu saja disajikan dengan gaya populer, bahasa sederhana dan ilustratif berupa rubrik-rubrik yang diharapkan akan dapat menjadi forum / ajang diskusi, tukar-menukar informasi/pengalaman praktis selain menimba pengetahuan seputar usaha kecil menengah antar mitra UMKM. Dalam forum ini juga nantinya akan merupakan suatu jaringan mitra UMKM. Dimana antarmitra UMKM dapat dengan mudah saling berinteraksi satu sama lain.

Rubrikasi dibagi dalam beberapa pokok bahasan yaitu :**Info** yang membahas mengenai info produk, info harga, info jasa, dan teknologi. **Manajemen**, di dalamnya mengupas masalah manajemen keuangan, manajemen produksi, pengetahuan tentang produk, teknologi, Pengembangan Sumber daya Manusia, Masalah Pemasaran, Strategi bisnis dan lain-lain. **Profil UMKM dan Kiat Usaha**, berisi tentang pengalaman dan pengetahuan antarmitra UMKM, juga kiat-kiat sukses mereka.

Model Program Pemberdayaan UMKM Mitra PT ISM Tbk Divisi Bogasari Flour Mills adalah sebagai berikut :

Gambar IV.2 :
Model Program Pemberdayaan UMKM Mitra PT ISM Tbk Divisi Bogasari Flour Mills



Sumber : Data sekunder, PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, 2010

BAB V

ANALISIS SISTEM PADA UMKM MITRA PT INDOFOOD SUKSES MAKMUR Tbk, DIVISI BOGASARI FLOUR MILLS

Penyajian pada bab V ini adalah untuk menjawab perumusan masalah, sebagai berikut :

1. Menganalisis struktur hubungan antar unsur yang saling mempengaruhi pada UMKM Mitra PT. ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, dengan pemodelan *Systems Archetype*.
2. Menganalisis *leverage* dari masing-masing model *Systems Archetype* dalam UMKM Mitra PT. ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills.

A. Struktur Hubungan antar Unsur pada UMKM Mitra

1. Teknik Pemodelan *Systems Archetype*

Gambaran struktur hubungan sebab akibat dari elemen kemitraan diuraikan sesuai masing-masing elemen. Teknik pemodelannya merujuk pada metode *system dynamics*, dengan model CLD (Causal Loop Diagram). Selanjutnya konsepsi yang terkandung dalam CLD dimodelkan melalui teknik pemodelan dengan sistem *Archetypes*, untuk tujuan simulasi.

Untuk menentukan sistem *Archetypes* mana yang sesuai dengan kondisi fakta di lapangan tentang UMKM Mitra PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, dilakukan penelitian lapangan dengan pengumpulan data primer maupun data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara baik dengan pihak PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, maupun dengan UMKM Mitra.

Tahapan yang dilakukan dalam menentukan antara temuan lapangan kondisi fakta UMKM Mitra PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills dengan sistem *Archetype* yang sesuai adalah sebagai berikut :

1. a. Pengalaman (*Story Line*)

Para pelaku UMKM sebagian besar adalah kaum marginal yang tidak terserap di sektor formal karena latar belakang pendidikan (80

persen tenaga kerja Indonesia hanya tamat SD). Peluang usaha kecil - menengah di Indonesia yang mudah dimasuki adalah di sektor pangan dan industri kreatif. Khususnya sektor pangan, pelaku UMKM yang menggunakan bahan baku tepung terigu mendapat ruang untuk pengembangan usahanya dari PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, dengan kata lain para pelaku UMKM dengan produksi mie, roti, atau martabak, dapat bermitra dengan PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills.

Kutipan berikut adalah pengalaman para pedagang kue dan kerupuk yang merasa lebih menguntungkan bila berjualan makanan :

- “ Saya membuat kue nastar dan membawanya ke pasar. Sedikit, cuma menghabiskan setengah kilo tepung terigu. Tapi, ternyata, nastar itu langsung habis terjual. Hari berikutnya, habis lagi, walaupun jumlahnya ditambah. “
- “ Saya begitu yakin, usaha ini menjanjikan. Karena itu, kami bertekad menggarapnya dengan serius. Tidak akan ada lagi istilah gonta-ganti dagangan. ”
- ” Melalui tepung gandum Bogasari-lah, awal sebuah ide saya terinspirasi. Resep donat kampung buatan saya. Tepung itu benar-benar menginspirasi saya. Memacu saya untuk terus melakukan riset-riset kecil seputar adonan donat selama bertahun-tahun. Hanya dari dalam dapur mikro ukuran 1 x 2 meter. Hanya satu fokus saya, sekedar untuk menemukan komposisi racikan adonan donat yang tepat. ”
- “ Dulu usaha pokoknya jualan cabe, namun setelah melihat potensi pasar mie, masih sangat luas, dan belum ada pabrik mie, maka saya mulai tertarik untuk membuat sendiri.”
- “ Saya mengawali usaha kerupuk ini dengan modal pas-pasan plus peralatan sederhana pemberian orang tua. Untuk tempat produksi yang sekaligus berfungsi sebagai tempat tinggal, mengontrak. Produksi awal, menghabiskan setengah kwintal tepung tapioka, yang dicampur sedikit dengan terigu. Penjualannya, melalui para pedagang, ternyata berjalan lancar. Setiap keuntungan yang diperoleh, dikumpulkan. Dari situ saya membeli berbagai barang seperti peralatan pabrik, sampai tanah dan bangunan.”

Sebagai mitra, UMKM Mitra PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills memperoleh bantuan permodalan dan pelatihan ketrampilan. Bantuan permodalan bukan berasal dari PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, namun karena adanya sinergi antara PT Indofood Sukses Makmur Tbk. Divisi Bogasari Flour Mills dengan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk untuk melakukan pengembangan dan pemberdayaan di bidang UMKM secara komprehensif. Lebih dari 30.000 mitra usaha Bogasari yang telah mendapatkan rekomendasi dari Bogasari berpeluang mendapatkan kredit mikro dari Bank Mandiri, dengan jumlah maksimal yang dapat diajukan sebesar Rp100 juta untuk setiap pengusaha dengan jangka waktu pengembalian maksimal 3 (tiga) tahun¹. Adapun syarat pengajuan antara lain tercatat sebagai anggota Bogasari Mitra Card (BMC) minimal 2 (dua) tahun dengan status keanggotaannya aktif dan memiliki tempat usaha di lokasi dengan bidang yang sama.

Program BMC merupakan program kemitraan antara Bogasari dengan UMKM pengrajin panganan berbahan baku tepung terigu, yang terutama bertujuan untuk memastikan jalinan *relationship* yang berkesinambungan dengan segmen pelanggan Bogasari yang terbesar tersebut (65%). Melalui program ini, Mitra UMKM Bogasari mendapatkan benefit-benefit seperti edukasi tentang resep makanan, proses produksi, pengenalan teknologi, pelatihan-pelatihan di bidang manajemen usaha maupun teknis produksi yang diselenggarakan Bogasari secara reguler. Kegiatan pelatihan dan bimbingan usaha dilakukan secara berkala, baik secara khusus maupun disertakan pada pertemuan paguyuban usaha kecil dan menengah.

Berbagai program edukasi tersebut tidak hanya berupa teori, tapi juga praktek. Hal inilah yang dijalankan *Bogasari Baking Center* (BBC) yang tersebar di puluhan kota. Lewat tenaga baker profesionalnya, Bogasari terus melakukan edukasi berkelanjutan

¹ Data sekunder, *News Release : Sinergi Indofood – Bank Mandiri*, (Jakarta : 2008)

dengan para UMKM dalam upaya menumbuhkembangkan usahanya. Pusat training pembuatan kue (BBC) menyediakan kegiatan pelatihan secara terprogram dengan peserta usaha kecil dan masyarakat umum, dan dikenakan biaya yang relatif terjangkau.

Tabel berikut adalah jenis-jenis permodalan dalam UMKM Mitra Bogasari.

Tabel V.1 : Hibah dan Pinjaman

Sumber Pendanaan	<ul style="list-style-type: none"> - Peserta <i>training</i> yang mendaftar untuk kegiatan <i>training</i> - PT ISM Tbk Divisi Bogasari Flour Mills, untuk kegiatan lainnya
Sifat Dana	<ul style="list-style-type: none"> - Hibah untuk kegiatan yang bersifat pelatihan, penyediaan informasi, pemasaran, promosi, sampai penyediaan konsultasi dan <i>networking</i> - Pinjaman untuk bantuan modal usaha

Sumber : Diolah dari beberapa sumber

Beberapa kutipan mengungkapkan keuntungan mengikuti pelatihan yang diadakan PT ISM Tbk Divisi Bogasari Flour Mills :

“ Ketika itu, terus terang saja, pengetahuan saya tentang roti, nol. Tetapi setelah mengikuti pelatihan pembuatan roti di *baking school* bogasari selama 2 minggu, saya bisa meningkatkan pengetahuan dan keterampilan membuat roti yang baik ”

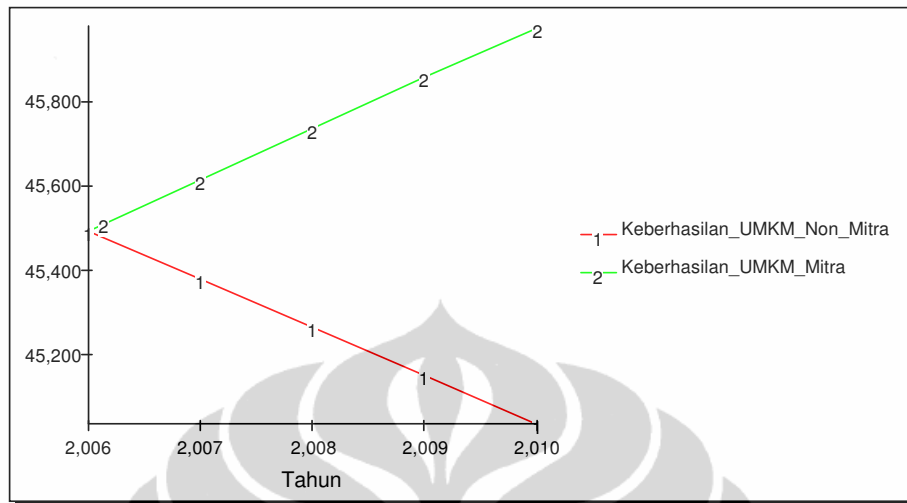
“ Setelah menjadi anggota paguyuban keuntungan saya adalah melalui pelatihan tentang higienis, dan kiat pengembangan usaha “

“ selalu diedukasi, dalam temu 3 bulanan antara Bogasari-UMKM. Di identifikasi lokasi yang layak jual : mall, rumah sakit, sekolah, mesjid, kantor, terminal, pangkalan ojek “

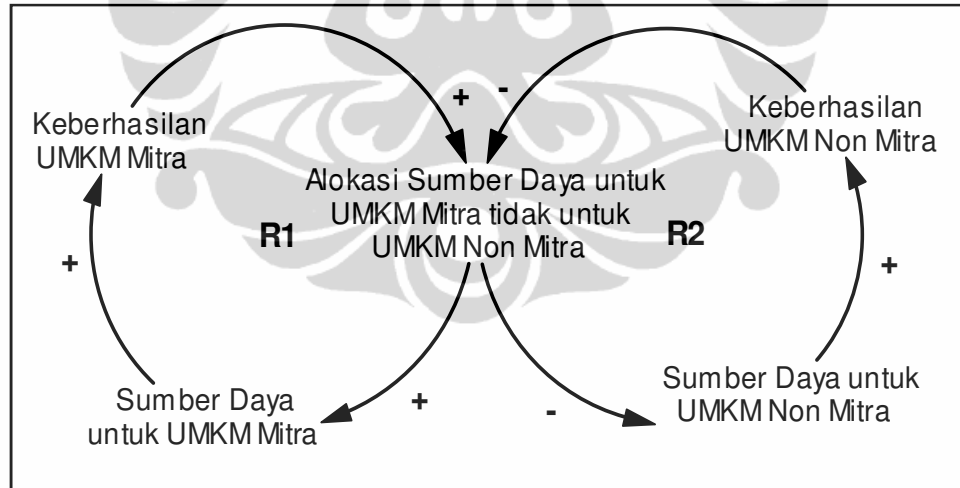
Kondisi temuan lapangan tersebut, secara ringkas dapat dikatakan bahwa UMKM khususnya sektor pangan, yang menggunakan bahan baku tepung terigu, yang menjadi Mitra PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills dapat memperoleh sukses usaha karena mendapatkan fasilitas pelatihan ketrampilan,

permodalan, dan promosi usaha, dibandingkan UMKM Non Mitra usaha sejenis, yang tidak memperoleh fasilitas-fasilitas tersebut. Kesuksesan di tahap awal yang diperoleh UMKM Mitra PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, memberi alasan bagi UMKM Mitra untuk cenderung mengumpulkan sumber daya yang lebih banyak untuk lebih mendapatkan fasilitas pelatihan ketrampilan, permodalan, dan promosi usaha, dari PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills. Hal ini akan meningkatkan kemungkinan sukses yang berkelanjutan.

- b. Identifikasi variabel-variabel kunci dalam temuan lapangan tersebut adalah sebagai berikut :
- Variabel alokasi sumber daya adalah :
 - 1) Ketrampilan,
 - 2) Permodalan, dan
 - 3) Promosi Usaha
 - Rasionalisasi alokasi tersebut menyebabkan peningkatan dalam sumber daya untuk UMKM Mitra, yang kemudian mendorong peningkatan dalam keberhasilan UMKM Mitra.
 - Rasionalisasi alokasi juga menyebabkan penurunan dalam sumber daya untuk UMKM Non Mitra, yang menyebabkan rendahnya keberhasilan UMKM Non Mitra.
- c. Grafik *Behaviour Over Time* berdasarkan temuan lapangan tersebut adalah sebagai berikut :



d. Struktur *Causal Loop Diagram* (CLD) dalam temuan lapangan tersebut adalah sebagai berikut :



Kondisi tersebut bila dikaitkan dengan pemodelan *archetype* maka sesuai dengan sistem *Archetypes*, yaitu : *Success to the Successful*. Model sistem *Archetypes Success to the Successful* adalah suatu keadaan yang bersaing dalam meraih sukses. Model ini menggambarkan dua atau lebih individu, kelompok, proyek,

inisiatif, dan sebagainya, yang saling bersaing untuk mencapai sukses. Jika salah satu dari mereka lebih berhasil dibanding yang lain karena sesuatu hal, ia cenderung mengumpulkan sumber daya yang lebih banyak daripada pihak yang lain. Hal ini akan meningkatkan kemungkinan sukses yang berkelanjutan. Kesuksesan di tahap awal yang diperoleh memberi alasan untuk mengabdikan sumber daya yang lebih besar. Model sistem *Archetypes Success to the Successful* ini mendorong dua atau lebih banyak alternatif untuk berkompetisi dalam satu sumber daya yang sama.

2. a. Pengalaman (*Story Line*)

Dalam upaya meningkatkan pertumbuhan usaha para UMKM, *Bogasari Mitra Card* (BMC) memiliki berbagai benefit program. Mulai dari edukasi tentang resep makanan, proses produksi, pengenalan teknologi, hingga manajemen usaha dan marketing. Setiap bulannya mitra usaha yang telah bergabung sebagai anggota BMC mengkonsumsi tepung terigu sebanyak 73.603 ton/bulan.² Jumlah ini masih merupakan 57% dari total penjualan tepung terigu Bogasari yang diserap oleh segmen UMKM yang mencapai 130 ribu ton/bulan. Hingga September 2010, jumlah UMKM makanan berbasis tepung terigu yang sudah menjadi anggota BMC mencapai hampir 36.313 anggota³. Para UMKM anggota BMC ini berusaha di berbagai daerah, dari Sabang hingga Merauke. Cukup banyak dari mereka yang sudah menjalankan usahanya lebih dari 30 tahun. Mereka terus bertahan melewati berbagai krisis yang terjadi. Tak hanya itu, para UMKM Mitra Bogasari ini juga telah membantu penciptaan lapangan kerja di sektor informal di berbagai daerah.

² Data sekunder, PT ISM Bogasari, 2008

³ Data Sekunder, PT ISM Bogasari, 2010

Khusus bagi Anggota BMC yang bergerak di bidang usaha mie misalnya, berkesempatan mendapatkan Paket Konversi Gas yang merupakan program kerjasama antara Bogasari dengan Pertamina, dimana total Paket Konversi Gas yang disediakan Pertamina bagi Penjaja Mie Ayam Mitra Binaan Bogasari mencapai 29.150 paket yang didistribusikan melalui Bogasari. Data tahun 2008, jumlah Paket Konversi Gas yang sudah didistribusikan mencapai 6.969 paket yang meliputi area Jabodetabek dan Serang.

Disamping itu, UMKM Mitra Bogasari memperoleh gratis kiriman majalah edukasi Wacana Mitra, mendapatkan fasilitas asuransi kesehatan maupun kecelakaan diri, mendapatkan hadiah langsung berupa uang tunai yang dikirim setiap 3 (tiga) bulan sekali dan diikutsertakan dalam program undian berhadiah, program pembentukan paguyuban-paguyuban UMKM dan berbagai benefit lainnya.

Program pemberdayaan UMKM Mitra PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills yang dijalankan adalah sebagai berikut :

- a. Pemberian pelatihan, yaitu dengan melatih UMKM sehingga *skill* mereka bertambah (melalui *baking school*: roti, mie, kue kering; manajemen usaha kecil, lokakarya)
- b. Penyediaan informasi dan edukasi, yaitu dengan memanfaatkan media sebagai alat informasi dan edukasi (melalui media dwi mingguan Wacana Mitra berupa informasi pasar, produk, kuis, kiat/tips dan safari pers)
- c. Pemberian dukungan keuangan (kredit investasi, kredit modal kerja)
- d. Pemberian motivasi usaha kepada UKM melalui lomba, studi banding, plant tour, pameran dan MASKUM show di TVRI untuk merangsang minat berwiraswasta (*entrepreneurship*) dan inspirasi usaha makanan berbasis tepung skala kecil dan menengah

- e. Pemberian dukungan pemasaran melalui :
 - pemberian nama produk, sertifikat halal, hak paten dan memperbaiki kemasan
 - pembentukan hubungan melalui program kunjungan, arisan, membuat BMC (Bogasari Mitra Card)
- f. Promosi, publikasi melalui radio, koran, TV
- g. Pengembangan hubungan mitra melalui program kunjungan, dan arisan antara UMKM
- h. Penyediaan konsultasi kegiatan pemasaran, teknik produksi, dan peluang usaha
- i. Pembentukan jaringan pasokan bahan baku
- j. Pembentukan koperasi dan paguyuban usaha kecil dan menengah sesuai bidang usaha
- k. Penyediaan alat

Program pemberdayaan UMKM Mitra Bogasari tersebut bertujuan agar UMKM yang berbahan dasar tepung, seperti roti, mie, martabak, kue kering, cakwe, pastry, mampu meningkatkan omset.

Beberapa kutipan mengungkapkan keuntungan para pedagang mie rebus, mie goreng, martabak, di warung-warung kaki lima, yang menggunakan produk-produk PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, sebagai berikut :

- “ Saya memakai merek-merek ini karena disukai pembeli, mudah didapat dan harganya terjangkau”
- “ Saya memilih Indomie (produk Indofood), terutama rasa soto ayam, ayam bawang dan mie goreng karena amat disukai pelanggan ”
- “ Saya memakai produk Bogasari (Segitiga Biru) sebagai bahan baku membuat martabak. Setiap hari (Senin-Jumat) menghabiskan 7-8 kg terigu dan hari libur (Sabtu-Minggu) 12-13 kg. Bahkan, saat Idul Fitri, Natal dan Tahun Baru bisa menghabiskan 20 kg terigu “

Disamping itu terdapat beberapa masalah yang dihadapi UMKM Mitra dimana penyelesaiannya diatasi bersama dengan PT

ISM Tbk Divisi Bogasari Flour Mills. Beberapa kutipan mengungkapkan kondisi tersebut, yaitu :

“ Masalah bagi pengusaha UMKM Mitra Bogasari adalah kelangkaan *supply* tepung terigu. Bogasari mendirikan depo untuk mendekatkan ke konsumen “

“ ...pengusaha UMKM membutuhkan *endorsement* “

“ Konsep pengembangan UMKM Mitra bukan pada usahanya, tapi pada pengusahanya. “

“ UMKM Mitra Bogasari harus bertumbuh menjadi UMKM ⁺⁺ , dengan indikator : diukur konsumsi terigu tumbuh/tidak; jumlah gerobak; jumlah penjaja; pangkalan “

“ ... dialog Bogasari dengan pengusaha, asumsi awal pengusaha butuh modal. Oleh Bogasari ditingkatkan harga dirinya sebagai pengusaha. Mindsetnya UMKM bergeser : pengusaha butuh akses/network. Dicarikan pasar. Dan diedukasi. Dibukakan akses. UMKM punya *dignity*, pengusaha UMKM membuat kelompok bisnis di daerah/area mana saja. “

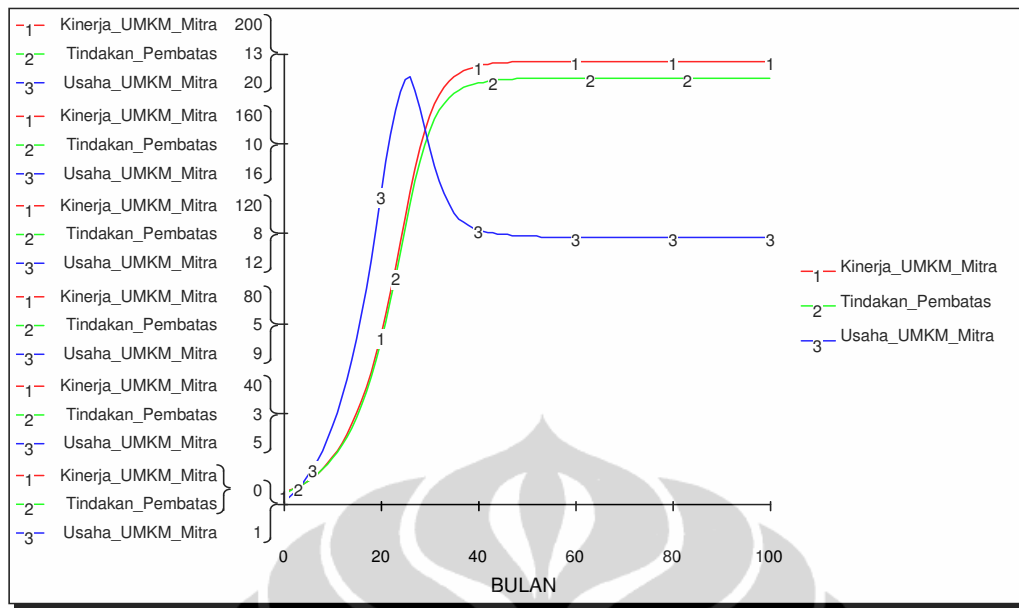
“ Program BMC sebagai akses. UMKM merasa marjinal, maka menjadi suatu kebanggaan bila punya BMC. Supaya getol menaikkan asset, BMC nya menjadi tambahan poin. Poin di uangkan, yang menambah fasilitas produksi UMKM. “

“ ...bagi Bogasari, pedagang kecil merupakan jaringan usaha yang penting yang selama ini telah berperan menjadikan Bogasari besar seperti saat ini. Oleh karena itu tanpa diimbau oleh siapa pun Bogasari akan membina mereka. Kalau pengusaha kecil yang merupakan jaringan bisnis Bogasari ini tidak berfungsi, maka yang celaka justru Bogasari sendiri. Pasar tidak akan berkembang dan akhirnya Bogasari tidak bisa menjual produknya seperti sekarang ini. “

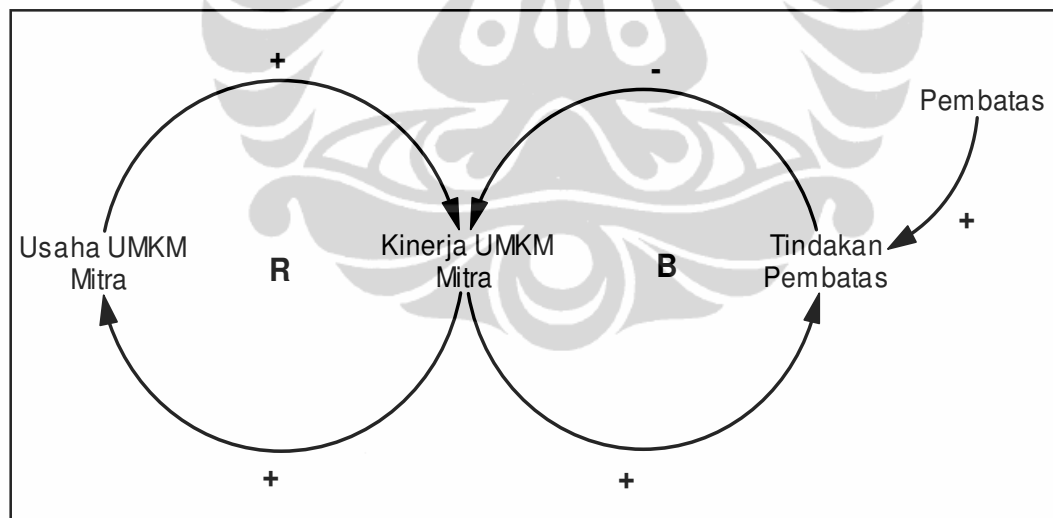
“ ... paguyuban dan arisan. UMKM berasal dari Wonogiri, Sragen, dll. Uang arisan 10 juta dari Bogasari untuk paguyuban, lomba mie, lomba martabak, dan lomba-lomba yang lain. Peningkatan paguyuban adalah melalui pelatihan tentang higienis, dan kiat pengembangan usaha. Network : mudik lebaran, pembangunan sekolah, jalan, di desa. Bangun desa dari Bogasari hanya aspal, tapi tenaga kerja dari masyarakat setempat, sehingga tumbuh kohesi sosial. Memadukan bisnis dengan sosial. “

Kondisi temuan lapangan tersebut, secara ringkas dapat dikatakan bahwa UMKM Mitra PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, pada awalnya dapat memperoleh sukses usaha yaitu memperoleh peningkatan kualitas produk dan peningkatan omset usaha, karena adanya peningkatan kompetensi usaha. Namun dengan berjalannya waktu keberhasilan itu sendiri menyebabkan sistem mencapai batas sehingga tingkat pertumbuhannya mulai menurun. Hal ini karena ada faktor pembatas yaitu keterbatasan stock terigu dan keterbatasan modal usaha.

- b. Identifikasi variabel-variabel kunci dalam temuan lapangan tersebut adalah sebagai berikut :
- Pada mulanya pertumbuhan usaha terjadi ketika kinerja UMKM Mitra meningkat. Akibatnya, dengan meningkatnya Kinerja UMKM Mitra maka Usaha UMKM Mitra yang dilakukan akan terus bertambah mantap. Namun, karena Kinerja UMKM Mitra berhubungan dengan faktor Tindakan Pembatas, maka penguatan yang dilakukan oleh Kinerja UMKM Mitra akan memperlambat keberhasilan usaha. Kemudian faktor pembatas kembali akan mengurangi kinerja UMKM Mitra, maka laju peningkatannya tertahan dan menjadi konstan. Hal ini diikuti laju Usaha UMKM Mitra yang semula meningkat, namun setelah itu mengalami *collapse* selanjutnya konstan.
- c. Grafik *Behaviour Over Time* berdasarkan temuan lapangan tersebut adalah sebagai berikut :



d. Struktur *Causal Loop Diagram* (CLD) dalam temuan lapangan tersebut adalah sebagai berikut :



Kondisi tersebut, bila dikaitkan dengan pemodelan archetype maka sesuai dengan sistem *Archetypes*, yaitu : *Limit to Success*. Sistem *Archetypes Limit to Success* ini menggambarkan situasi batas keberhasilan, kegiatan pertumbuhan pada awalnya membawa keberhasilan yang semakin meningkat. Namun dengan berjalannya waktu keberhasilan itu sendiri menyebabkan sistem

mencapai batas sehingga tingkat pertumbuhannya mulai diperlambat. Dalam model ini keberhasilan memicu munculnya mekanisme pembatas, kemudian menyebabkan keberhasilan itu menurun. Kecenderungan yang ditunjukkan akan ditentukan oleh kegiatan pertumbuhan awal.

3. a. Pengalaman (*Story Line*)

Perkembangan UMKM Mitra PT ISM Tbk Divisi Bogasari Flour Mills semakin meningkat, karena para pelaku UMKM mitra Bogasari percaya bahwa program-program kemitraan yang dijalankan cukup berpotensi untuk berkembang dan untuk mengembangkan usaha. Karena pemberdayaannya dilakukan untuk seluruh aspek usaha, mulai dari pengembangan sumber daya manusia, teknik produksi, manajemen, dan aspek pemasaran, bantuan permodalan hingga memberikan kepastian pasokan bahan baku.

Di sisi lain, untuk memudahkan hubungan kemitraan, PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills mendorong para mitranya ini membentuk berbagai paguyuban di berbagai kota, antara lain paguyuban pedagang mie, martabak, roti, mie ayam, dan paguyuban pedagang bakpao. Pembentukan paguyuban usaha dilakukan sesuai bidang usaha dan lokasi, misalnya paguyuban mie ayam atau roti di kota tertentu. Proses pembentukan paguyuban tersebut berawal dari inisiatif pengusaha lokal yang kemudian diresmikan oleh PT ISM Tbk Divisi Bogasari Flour Mills.

Beberapa kutipan menggambarkan keuntungan menjadi anggota paguyuban :

- “ Setelah sering berinteraksi dengan Bogasari, terbentuklah Garamiro, singkatan dari Gabungan Pengrajin Mie dan Roti. Melalui paguyuban ini, para anggotanya bisa lebih fokus lagi menjalankan berbagai aktivitas yang berkaitan dengan pengembangan usaha. Jadi, bukan sekadar kumpulan-kumpulan saja.”
- “ ... pembekalan dari sisi skill dan manajemen sudah amat mendesak. Untungnya ada generasi penerus, yakni putra-putri anggota yang kini giat belajar.”

“ Para anggota paguyuban juga menyadari, persaingan usaha di Jakarta ke depan bakal makin berat. Tapi, jika saling bahu membahu, bukan tidak mungkin makin maju.”

“ Pengusaha mie ayam yang tergabung dalam Paguyuban melancarkan promosi melalui pembagian kupon hadiah untuk konsumen.”

Sejumlah UMKM Mitra yang telah ada hingga saat ini adalah :

Tabel V.2 : Mitra Mie

Mitra Mie		
Sampai dengan saat ini telah terbentuk 9 buah Paguyuban, yaitu :		
Daerah	Nama UMKM	Jumlah Pengusaha Kecil
Surabaya	Pamas	32
Mitra Mie		
Surakarta	Parimas	41
Yogyakarta	Pamiyo	32
Bandung	Parimba	22
Malang	Pamal	20
Banyumas	Pumas	12
Madiun	Papmirna	37
Cirebon	Tunggal Rasa	16
Magelang	Gemilang	42

Sumber : *Data sekunder, PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, 2008*

Tabel V.3 : Mitra Roti

Mitra Roti		
Sejumlah mitra roti, yaitu :		
Daerah	Nama UMKM	Jumlah Pengusaha Kecil
Lampung	Kopertimi	38
Yogyakarta	Koperyo	41
Bandung	Kopermie	31

Mitra Roti		
Jakarta	KBMBJU	56
Jakarta	Komiso	116
Jabodetabek	Koperja	70
Boyolali	Kop. Romi	27
Wonogiri	Kop. Bogasanjaya	33
Semarang	Kop. Sehati	71
Pangkalpinang	KPK Aneka Usaha	30
Mitra Roti		
Palembang	Kop. Jasstra	17
Jatim	Muslimat NU	15
Tangerang	Koperta	23

Sumber : Data sekunder, PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, 2008

Tabel V.4 : Mitra Peternak

Mitra Peternak	
100 KUD penerima Pollard :	
Daerah	Jumlah KUD
Jawa Barat	23
DKI	3
Jawa Tengah	21
DIY	2
Jawa Timur	51
Kemitraan Sapi perah berupa Dana Talangan :	
Nama Koperasi Penerima	Daerah
Koperasi Susu Warga Mulya	DIY
KUD Sri Sedono	Jawa Timur
Koperasi Agro Niaga	Jawa Timur
KPSP Setia Kawan	Jawa Timur

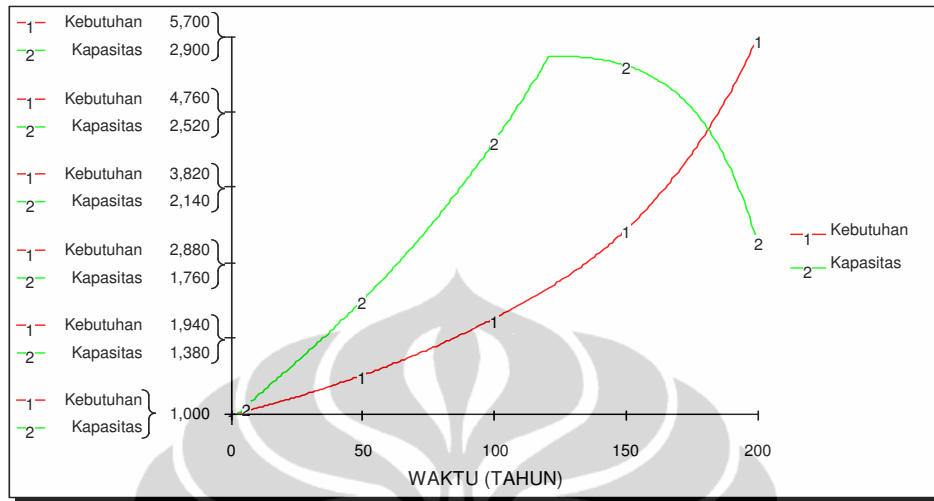
Mitra Peternak	
KUD Pasir Jambu	Jawa Barat
KUD Dewi Sri Bahagia	Jawa Barat

Sumber : *Data sekunder, PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, 2008*

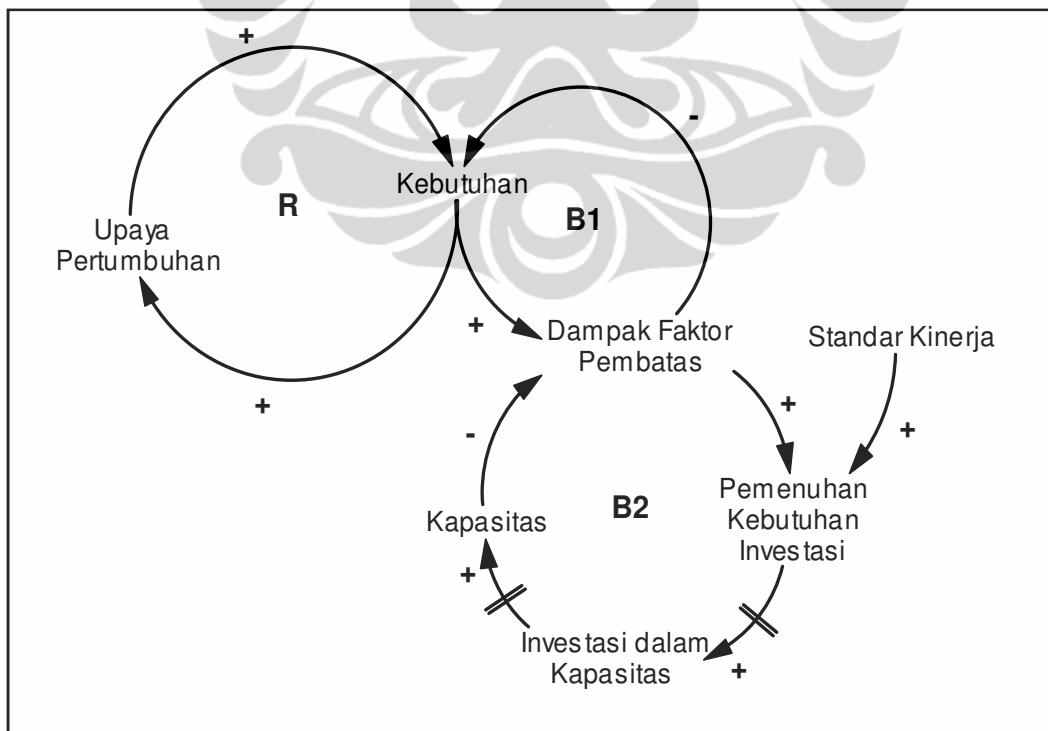
Kondisi temuan lapangan tersebut, secara ringkas dapat dikatakan bahwa UMKM Mitra PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, pada mulanya memperoleh sukses usaha yaitu adanya kebutuhan yang meningkat. Peningkatan usaha UMKM Mitra menyebabkan kebutuhan terhadap produk UMKM Mitra ini meningkat. Pada akhirnya karena melonjaknya permintaan konsumen, sementara kemampuan produksi UMKM Mitra terbatas, maka UMKM Mitra tidak dapat memenuhi kebutuhan konsumen. Pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan terakumulasi sehingga pelanggan tidak lagi menggunakan hasil produksinya. Akibatnya penjualan semakin menurun.

- b. Identifikasi variabel-variabel kunci dalam temuan lapangan tersebut adalah sebagai berikut :
- Pada mulanya, UMKM Mitratelah meningkatkan usahanya. Hasilnya kebutuhan terhadap produk UMKM Mitra meningkat. Pada akhirnya, produksi UMKM Mitra ini tidak dapat memenuhi kebutuhan. Pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan terakumulasi sehingga pelanggan tidak lagi menggunakan hasil produksinya. Akibatnya penjualan semakin menurun. Dengan berjalannya waktu, peningkatan kapasitas berhasil dilakukan, kebutuhan produksi UMKM Mitra sejalan dengan pengambilan keputusan untuk peningkatan kapasitas, namun siklus naik turunnya kebutuhan terhadap produksi UMKM Mitra berulang terus.

c. Grafik *Behaviour Over Time* berdasarkan temuan lapangan tersebut adalah sebagai berikut :



d. Struktur *Causal Loop Diagram* (CLD) dalam temuan lapangan tersebut adalah sebagai berikut :



Kondisi temuan lapangan tersebut, bila dikaitkan dengan pemodelan archetype maka sesuai dengan sistem *Archetypes*, yaitu : *Growth and Under Investment*. Sistem *Archetypes Growth and Under Investment* adalah keadaan ketidakseimbangan antara peningkatan kebutuhan dengan kapasitas penambahan modal untuk memenuhi kebutuhan. Dalam situasi *Growth and Under Investment*, akan terjadi pertumbuhan yang mendekati batas yang dapat dieliminasi atau ditunda bila dibuat kapasitas penanaman modal yang memadai. Meskipun demikian, sebagai hasil dari kebijakan atau perlambatan di dalam sistem, permintaan yang menurun akan membatasi pertumbuhan lebih lanjut. Penurunan permintaan kemudian diikuti oleh pengurangan kapasitas penanaman modal yang lebih buruk.

2. Elaborasi Masing-masing Systems Archetype

Selanjutnya hasil temuan lapangan dengan sistem *Archetype* dalam UMKM Mitra PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, lebih lengkapnya adalah sebagai berikut :

a) *Success to The Successful*

Struktur *Success to The Successful* mempresentasikan bahwa dalam suatu sistem dengan sumberdaya terbatas, kesuksesan awal dari satu pihak membenarkan tersedotnya lebih banyak lagi sumberdaya kepada pihak tersebut, yang kemudian memperlebar kesenjangan kinerja berbagai pihak.

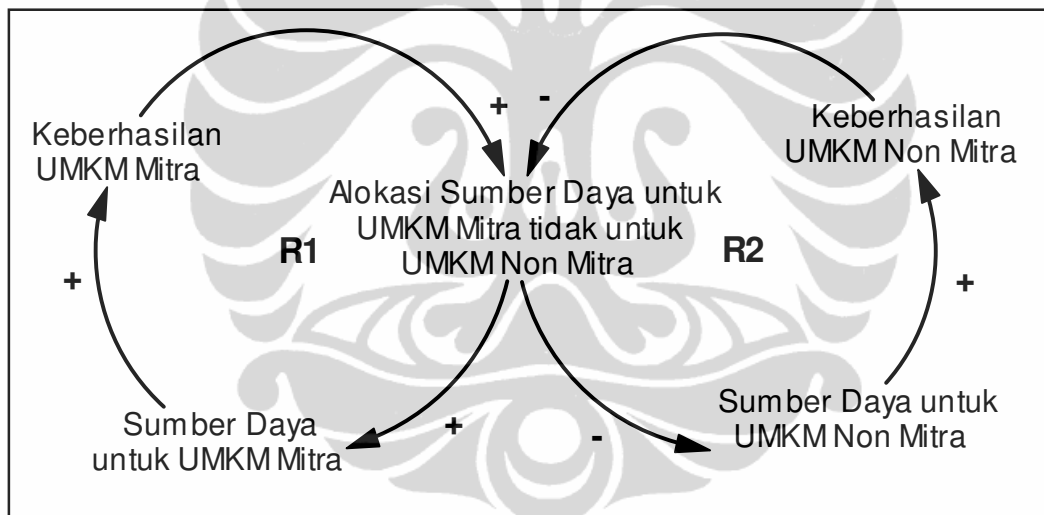
Terdapat 3 (tiga) kondisi yang dapat membentuk dinamika model *success to the successful*, yaitu :

- 1) Struktur *zero sum game*, dimana satu atau dua alternatif berkompetisi untuk sumber daya yang sama. Artinya, kapan pun seseorang/kelompok mendapatkan sumber daya berlebih, orang/kelompok lain akan mendapatkan lebih sedikit lagi.

- 2) Kondisi dimana penyimpangan sumber daya lebih banyak, maka orang/kelompok tersebut akan memilih alternatif untuk lebih sukses lagi.
- 3) Kondisi dengan mengurangi pemberian sumber daya pada salah satu alternatif, maka akan mengurangi kesuksesannya.

Dalam UMKM Mitra PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, struktur hubungan sebab akibat dari Sistem *Archetype Success to The Successful* adalah sebagai berikut :

Gambar V.1 : Causal Loop Diagram (CLD) dengan Archetype Success to The Successful



Gambar V.1 memperlihatkan CLD struktur sistemik *Success to The Successful* yang terdiri atas 2 (dua) *loop* yang dihubungkan dengan variabel. Variabel utama, yaitu : Alokasi untuk UMKM Mitra tidak untuk UMKM Non Mitra, menunjukkan kecenderungan pada UMKM Mitra bukan pada UMKM Non Mitra, mengutamakan UMKM Mitra daripada UMKM Non Mitra, atau kepercayaan lebih untuk UMKM Mitra daripada untuk UMKM Non Mitra. Apabila kecenderungan ini berlanjut, energi yang diberikan sistem lebih berat ke *loop* sebelah kiri. Sumber daya lebih banyak mengalir ke

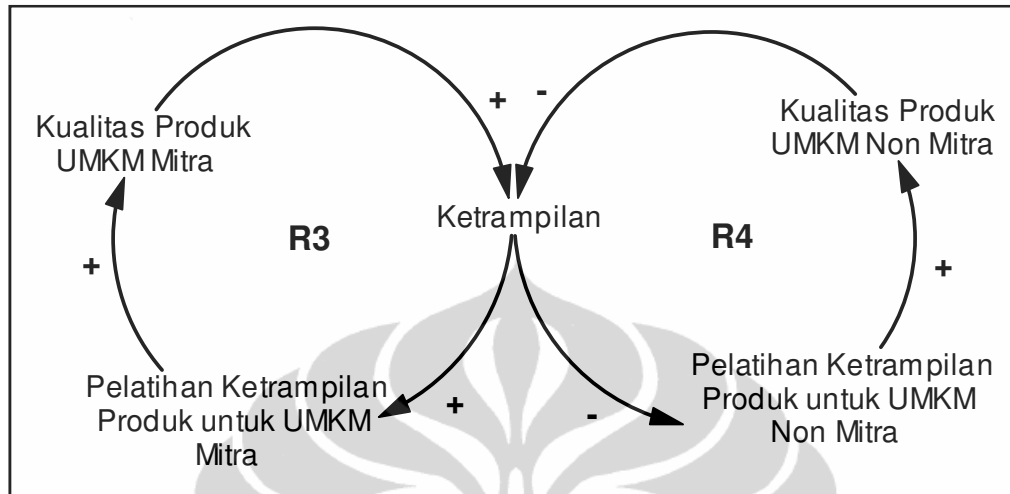
UMKM Mitra, yang akan meningkatkan kesuksesan UMKM Mitra. Pada waktu yang sama, keutamaan yang diberikan pada UMKM Mitra akan membuat penurunan sumber daya yang diterima oleh UMKM Non Mitra. Kesuksesan UMKM Non Mitra relatif menurun terhadap UMKM Mitra. Penurunan kesuksesan UMKM Non Mitra ini mendorong lebih banyak lagi pemberian sumber daya pada UMKM Mitra.

Deskripsi lengkap tentang UMKM Mitra PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, struktur hubungan sebab akibat dari Sistem *Archetype Success to The Successful* adalah sebagai berikut :

(1) CLD Ketrampilan

Keberhasilan UMKM Mitra	:	Kualitas Produk UMKM Mitra
Keberhasilan UMKM Non Mitra	:	Kualitas Produk UMKM Non Mitra
Alokasi Sumber Daya untuk UMKM Mitra	:	Ketrampilan
Sumber Daya untuk UMKM Mitra	:	Pelatihan Ketrampilan Produk untuk UMKM Mitra
Sumber Daya untuk UMKM Non Mitra	:	Pelatihan Ketrampilan Produk untuk UMKM Non Mitra

Gambar V.2 :
Causal Loop Diagram (CLD) dengan *Archetype Success to The Successful Model Ketrampilan*



Dari hasil simulasi terlihat bahwa alokasi sumber daya Ketrampilan lebih banyak mengalir ke UMKM Mitra karena mengikuti Pelatihan Ketrampilan Produk yang diselenggarakan oleh PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, sehingga akan meningkatkan Keberhasilan Kualitas Produk UMKM Mitra. Pelatihan yang diikuti oleh UMKM Mitra, antara lain : Bogasari *Baking Centre*; Manajemen Usaha Kecil; Lokakarya. Manfaat yang diperoleh dengan mengikuti pelatihan bagi UMKM Mitra adalah kreativitas pengolahan bahan baku terigu sebagai bahan dasar yang sesuai dengan jenis makanan yang dihasilkan (Cakra Kembar untuk produk Mie dan Roti, Segitiga Biru untuk produk Martabak).

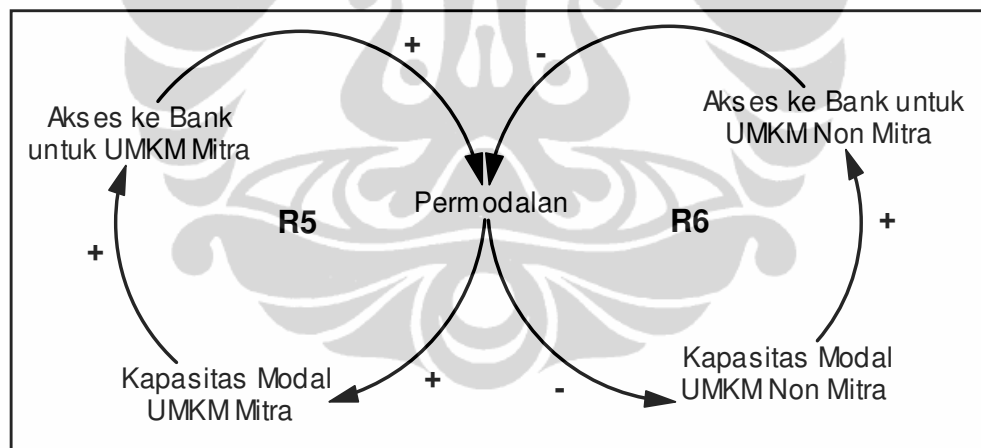
Pada waktu yang sama, keutamaan yang diberikan pada UMKM Mitra akan membuat penurunan sumber daya yang diterima oleh UMKM Non Mitra, yaitu karena tidak adanya Pelatihan Ketrampilan Produk. Keberhasilan Kualitas Produk UMKM Non Mitra relatif menurun terhadap UMKM Mitra. Penurunan kesuksesan UMKM Non Mitra ini mendorong lebih banyak lagi pemberian sumber daya pada UMKM Mitra (Gambar V.2).

Hasil tersebut memperkuat persepsi bahwa UMKM Non Mitra tidak cukup terampil dalam meningkatkan kualitas produknya.

(2) CLD Permodalan

Keberhasilan UMKM Mitra	:	Akses ke Bank untuk UMKM Mitra
Keberhasilan UMKM Non Mitra	:	Akses ke Bank untuk UMKM Non Mitra
Alokasi Sumber Daya untuk UMKM Mitra	:	Permodalan
Sumber Daya untuk UMKM Mitra	:	Kapasitas Modal untuk UMKM Mitra
Sumber Daya untuk UMKM Non Mitra	:	Kapasitas Modal untuk UMKM Non Mitra

Gambar V.3 :
Causal Loop Diagram (CLD) dengan Archetype Success to The Successful Model Permodalan



Dari hasil simulasi terlihat bahwa alokasi sumber daya Permodalan lebih banyak mengalir ke UMKM Mitra karena menjadi Anggota BMC (*Bogasari Mitra Card*), yang akan meningkatkan Akses ke Bank untuk UMKM Mitra. Modal Usaha diperoleh berkat kerjasama PT ISM Tbk Divisi Bogasari Flour Mills dengan Bank, sehingga Bank akan memberikan kredit usaha bagi UMKM yang menjadi anggota BMC. Pada waktu yang sama, keutamaan yang diberikan pada UMKM Mitra akan membuat penurunan sumber daya yang

diterima oleh UMKM Non Mitra, yaitu karena UMKM Non Mitra bukan Anggota BMC. Kapasitas Modal Usaha UMKM Non Mitra relatif menurun terhadap UMKM Mitra. Kapasitas Modal Usaha UMKM Non Mitra menurun karena UMKM Non Mitra kesulitan memperoleh kredit pinjaman usaha dari Bank, dengan kata lain Bank sulit memberikan kredit kepada UMKM karena aspek legalitas UMKM. Penurunan kesuksesan UMKM Non Mitra ini mendorong lebih banyak lagi pemberian sumber daya pada UMKM Mitra (Gambar V.3).

Hasil tersebut memperkuat persepsi bahwa UMKM Non Mitra tidak cukup memiliki Modal karena kurangnya akses ke Bank.

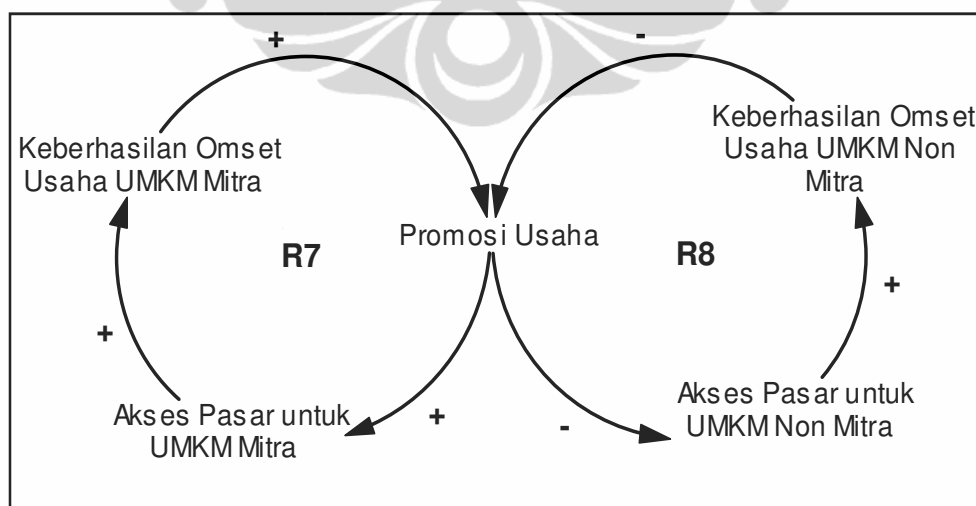
(3) CLD Promosi Usaha

Keberhasilan UMKM Mitra	:	Keberhasilan Omset Usaha UMKM Mitra
Keberhasilan UMKM Non Mitra	:	Keberhasilan Omset Usaha UMKM Non Mitra
Alokasi Sumber Daya untuk UMKM Mitra	:	Promosi Usaha
Sumber Daya untuk UMKM Mitra	:	Akses Pasar untuk UMKM Mitra
Sumber Daya untuk UMKM Non Mitra	:	Akses Pasar untuk UMKM Non Mitra

Dari hasil simulasi terlihat bahwa alokasi sumber daya Promosi Usaha lebih banyak mengalir ke UMKM Mitra. Apabila kecenderungan ini berlanjut maka Akses Pasar lebih banyak mengalir ke UMKM Mitra, yang akan meningkatkan keberhasilan Omset Usaha UMKM Mitra. Promosi Usaha yang dilakukan UMKM Mitra, antara lain : mengikuti Pameran, Lomba-lomba, atau Expo yang diadakan oleh PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills. Disamping itu, terdapat Media Promosi yang disediakan oleh pihak PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, yaitu dengan

diterbitkannya majalah Wacana Mitra. Majalah Wacana Mitra merupakan majalah yang berisi informasi tentang peluang usaha, lokasi dagang yang strategis, masalah harga, kiat-kiat usaha dan promosi usaha, serta informasi lain yang sering mengemuka dalam setiap pertemuan mitra UMKM dengan PT ISM Tbk Divisi Bogasari Flour Mills. Majalah Wacana Mitra ini dibagikan kepada setiap UMKM Anggota BMC sebagai media pembelajaran (*Mail Education*) bagi pelaku UMKM khususnya UMKM mitra bogasari. Pada waktu yang sama, keutamaan yang diberikan pada UMKM Mitra akan membuat penurunan Akses Pasar yang diterima oleh UMKM Non Mitra. Keberhasilan Omset Usaha UMKM Non Mitra relatif menurun terhadap UMKM Mitra. Penurunan kesuksesan UMKM Non Mitra ini mendorong lebih banyak lagi pemberian sumber daya pada UMKM Mitra (Gambar V.4). Hasil tersebut memperkuat persepsi bahwa UMKM Non Mitra tidak cukup memiliki akses pasar karena kurangnya promosi usaha.

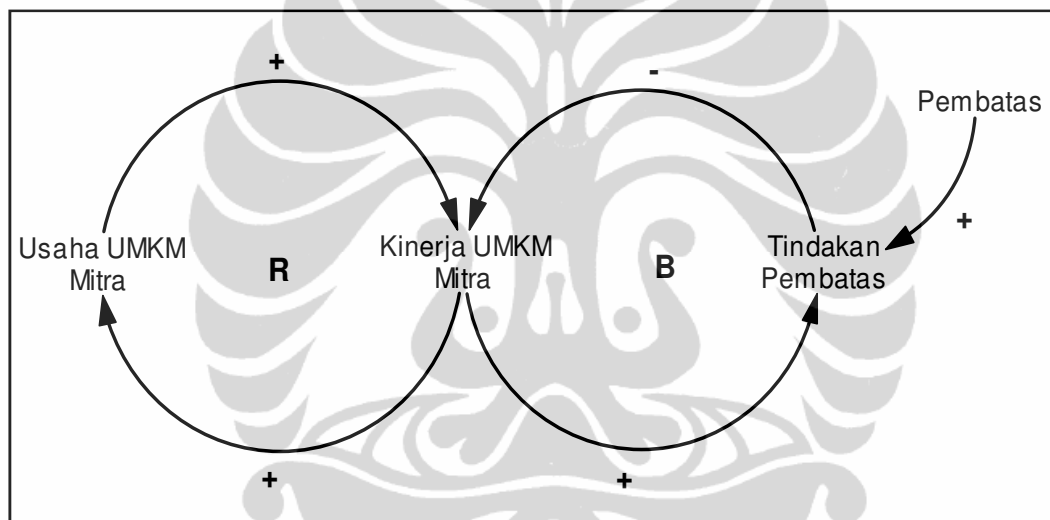
Gambar V.4 :
Causal Loop Diagram (CLD) dengan Archetype Success to The Successful Model Promosi Usaha



b) **Limit to Success**

Struktur *Limit to Success* mempresentasikan bahwa suatu proses penguatan pertumbuhan atau ekspansi akan menghadapi proses *balancing* sebagai batas sistem telah tercapai. Dalam model UMKM Mitra PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, struktur hubungan sebab akibat dari Sistem *Archetype Limit to Success* adalah sebagai berikut :

Gambar V.5 :
Causal Loop Diagram (CLD) dengan *Archetype Limit to Success*



Gambar V.5 memperlihatkan CLD struktur sistemik *Limit to Success* yang terdiri atas 2 (dua) *loop* yang dihubungkan dengan variabel. Struktur ini berciri proses penguatan (*Reinforcing*) dan proses keseimbangan (*Balancing*). CLD pada struktur sistemik *Limit to Success* tersebut menyatakan bahwa bila Usaha UMKM Mitra meningkat maka Kinerja pun akan meningkat. Dengan meningkatnya Kinerja maka Usaha UMKM Mitra yang dilakukan akan terus bertambah mantap (R). Namun karena pada CLD *Limit to Success* tersebut Kinerja UMKM Mitra berhubungan dengan faktor Pembatas Kegiatan, maka penguatan yang dilakukan oleh Kinerja UMKM Mitra akan memperlambat keberhasilan. Kemudian

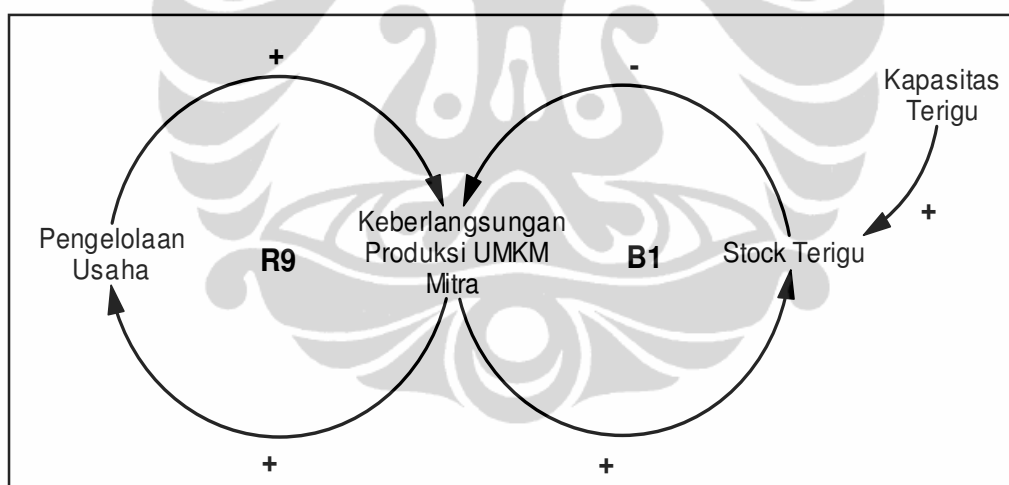
faktor Pembatas kembali akan mengurangi Kinerja UMKM Mitra (B).

Deskripsi lengkap tentang model *Principal-Agent Partnership* UMKM Mitra, struktur hubungan sebab akibat dari Sistem *Archetype Limit to Success* adalah sebagai berikut :

(1) CLD Keberlangsungan Produksi UMKM Mitra

Kinerja UMKM Mitra	: Keberlangsungan Produksi UMKM Mitra
Usaha UMKM Mitra	: Pengelolaan Usaha
Pembatas Kegiatan	: Stock Terigu
Pembatas	: Kapasitas Terigu

Gambar V.6 :
Causal Loop Diagram (CLD) dengan *Archetype Limit to Success* Model Kualitas Produk



Dari hasil simulasi pada Gambar V.6 terlihat bahwa bila Pengelolaan Usaha UMKM Mitra meningkat maka Keberlangsungan Produksi UMKM Mitra pun akan meningkat. Dengan meningkatnya Keberlangsungan Produksi UMKM Mitra maka Pengelolaan Usaha UMKM Mitra yang dilakukan akan terus bertambah mantap (R9). Namun karena Keberlangsungan Produksi UMKM Mitra berhubungan dengan faktor Pembatas Kegiatan yaitu Stock Terigu, maka penguatan yang dilakukan oleh

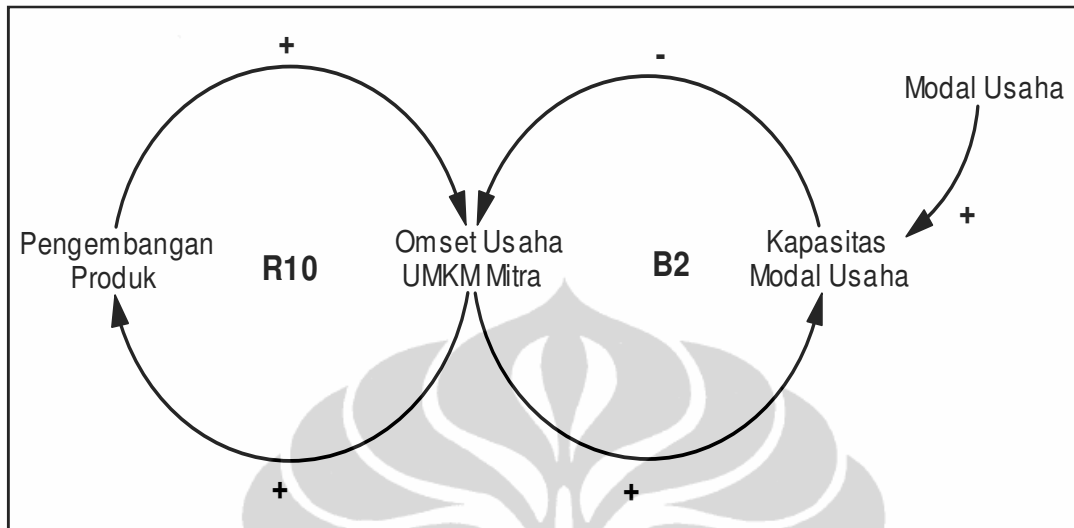
Keberlangsungan Produksi UMKM Mitra akan memperlambat keberhasilan. Kemudian faktor Pembatas, yaitu Kapasitas Terigu kembali akan mengurangi Keberlangsungan Produksi UMKM Mitra (B1).

(2) CLD Omset Usaha UMKM Mitra

Kinerja UMKM Mitra	: Omset Usaha
Usaha UMKM Mitra	: Pengembangan Produk
Pembatas Kegiatan	: Kapasitas Modal Usaha
Pembatas	: Modal Usaha

Dari hasil simulasi pada Gambar V.7 terlihat bahwa bila Pengembangan Produk UMKM Mitra meningkat maka Omset Usaha UMKM Mitra pun akan meningkat. Dengan meningkatnya Omset Usaha UMKM Mitra maka Pengembangan Produk UMKM Mitra yang dilakukan akan terus bertambah mantap (R10). Namun karena Omset Usaha UMKM Mitra berhubungan dengan faktor Pembatas Kegiatan yaitu Kapasitas Modal Usaha, maka penguatan yang dilakukan oleh Omset Usaha UMKM Mitra akan memperlambat keberhasilan. Kemudian faktor Pembatas, yaitu Modal Usaha kembali akan mengurangi Omset Usaha UMKM Mitra (B2).

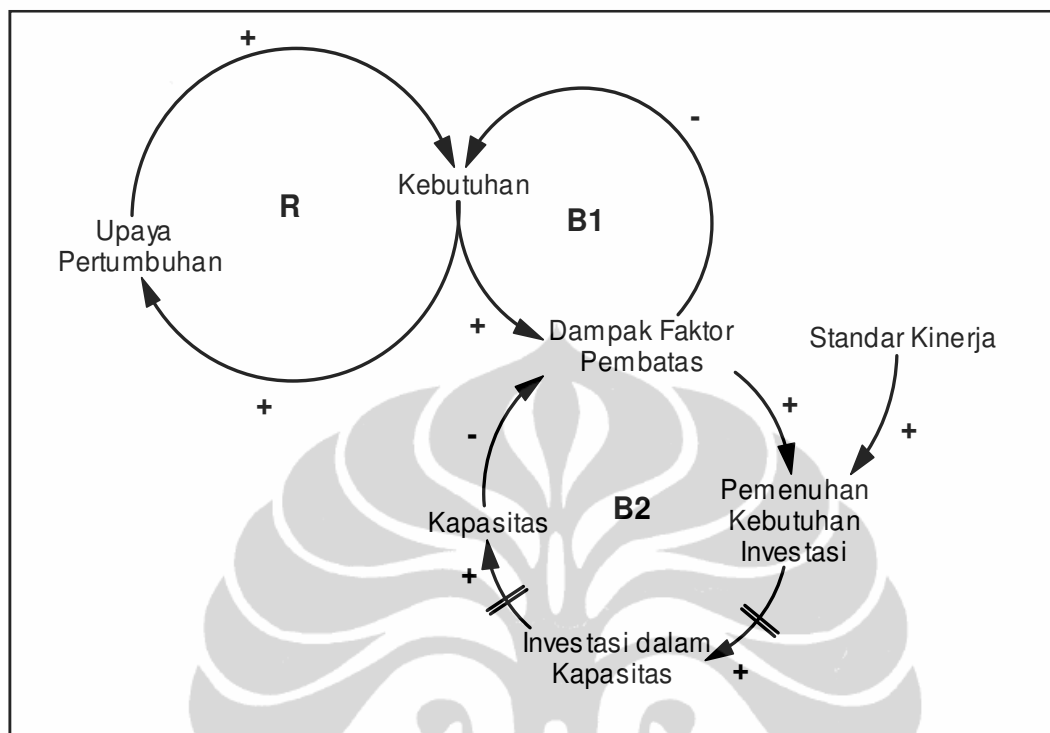
Gambar V.7 : Causal Loop Diagram (CLD) dengan *Archetype Limit to Success Model Omset Usaha*



c) ***Growth and Under Investment***

Struktur *Growth and Under Investment* mempresentasikan bahwa ketika pertumbuhan mencapai batasnya, sistem mengkompensasi dengan menurunkan standar kinerja. Ini menurunkan persepsi akan kebutuhan untuk investasi kapasitas dan menghasilkan kinerja yang lebih rendah, yang selanjutnya menjadi pembenaran kekurangan investasi. Dalam model UMKM Mitra PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, struktur hubungan sebab akibat dari Sistem *Archetype Growth and Under Investment* adalah sebagai berikut :

Gambar V.8 : Causal Loop Diagram (CLD) dengan *Archetype Growth and Under Investment*



Gambar V.8 memperlihatkan CLD struktur sistemik *Growth and Under Investment*, yang terdiri atas 4 (empat) variabel, yaitu : kebutuhan; kapasitas; kebutuhan untuk penanaman modal; dan kapasitas penanaman modal. Dinamika perilaku variabel dalam model saling berkorelasi. Kebutuhan untuk menanamkan modal mengendalikan penanaman modal yang sebenarnya, yang kemudian akan mempengaruhi kapasitas, dan selanjutnya akan mempengaruhi jumlah pemenuhan kebutuhan. Perbedaan antara kebutuhan dan kapasitas akan mempengaruhi kebutuhan untuk menanamkan modal berikutnya, yang kemudian akan menutup *loop* tersebut.

Strategi yang mungkin dilakukan adalah : langkah pertama, dengan menyadari faktor apa yang akan menghambat pertumbuhan, termasuk faktor yang mungkin sulit untuk berubah karena didasarkan tujuan untuk menjaga keuntungan yang tinggi atau tidak

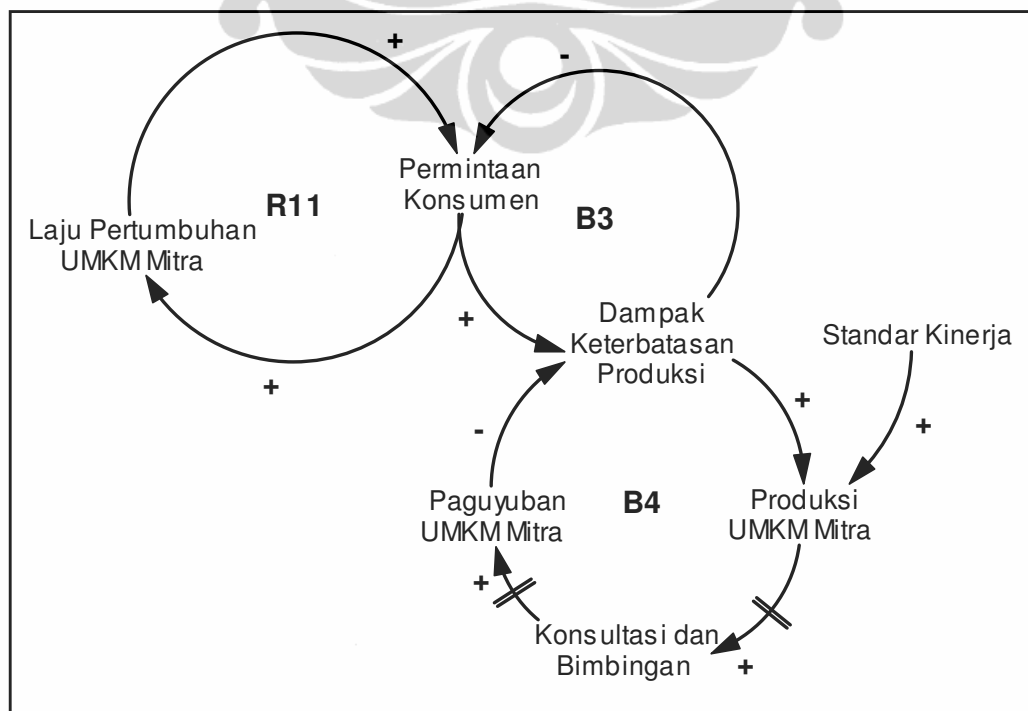
menambah biaya yang tidak perlu. Jika ada waktu *delay* antara peningkatan kapasitas pertumbuhan dan dampak faktor pembatas, tindakan yang perlu diambil adalah sebelum waktu *delay*, karena permintaan (*demand*) tidak akan terulang.

Deskripsi lengkap tentang model UMKM Mitra PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, struktur hubungan sebab akibat dari Sistem *Archetype Growth and Under Investment* adalah sebagai berikut :

CLD Pertumbuhan Usaha dan Produksi UMKM Mitra

Kebutuhan	: Permintaan Konsumen
Upaya Pertumbuhan	: Laju Pertumbuhan UMKM Mitra
Dampak Faktor Pembatas	: Dampak Keterbatasan Produksi
Pemenuhan Kebutuhan Investasi	: Produksi UMKM Mitra
Investasi dalam Kapasitas	: Konsultasi dan Bimbingan
Kapasitas	: Paguyuban UMKM Mitra

Gambar V.9 :
Causal Loop Diagram (CLD) dengan *Archetype Growth and Under Investment* Model Pertumbuhan Usaha dan Produksi UMKM Mitra



Dari hasil simulasi terlihat bahwa pada mulanya, UMKM Mitra telah meningkatkan usahanya. Hasilnya Permintaan Konsumen terhadap produk UMKM Mitra meningkat. Peningkatan usaha UMKM Mitra ini, karena kualitas produknya sesuai selera konsumen, menyebabkan kebutuhan terhadap produk UMKM Mitra melonjak. Pada akhirnya, produksi UMKM Mitra tidak dapat memenuhi kebutuhan. Pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan terakumulasi sehingga pelanggan tidak lagi menggunakan hasil produksinya. Akibatnya, penjualan semakin menurun.

Dengan berjalannya waktu, peningkatan kapasitas berhasil dilakukan, yaitu dengan membentuk Paguyuban UMKM Mitra. Kebutuhan produksi UMKM Mitra sejalan dengan pengambilan keputusan untuk peningkatan kapasitas, namun siklus naik turunnya kebutuhan terhadap produksi UMKM Mitra berulang terus.

Melalui kajian teoritis mengenai Kemitraan UMKM baik dari perspektif bisnis, maupun *system dynamics*, dalam penelitian ini mencoba menerapkan UMKM Mitra PT. ISM Tbk Divisi Bogasari Flour Mills, sebagaimana berikut :

Tabel V.5 : Perspektif dan Struktur Dasar UMKM Mitra PT. ISM Divisi Bogasari Flour Mills, Tbk

NO	PERSPEKTIF	STRUKTUR DASAR
1	Informasi Usaha	<ul style="list-style-type: none"> - Pelatihan Ketrampilan - Permodalan - Promosi Usaha
2	Kompetensi Usaha	<ul style="list-style-type: none"> - Keberlangsungan Produksi - Monitoring dan Evaluasi - Peningkatan Omset Usaha - Pemberian Insentif
3	Akses Usaha	<ul style="list-style-type: none"> - Pengembangan Pasar - Mempertahankan Hubungan - Hubungan Emosional

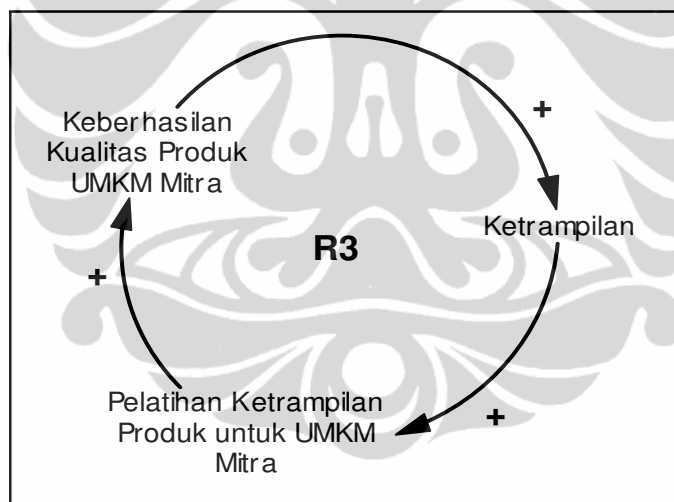
Sumber : Diolah dari berbagai sumber

3. Struktur Hubungan Sebab Akibat dalam Perspektif Informasi Usaha

Gambar V.10; V.11; dan V.12; memperlihatkan struktur hubungan sebab akibat dalam Perspektif Informasi Usaha. Hubungan-hubungan tersebut memuat 3 (tiga) struktur dasar, yaitu : Pelatihan Ketrampilan; Permodalan; dan Promosi Usaha.

Struktur Pelatihan Ketrampilan (R3) menjelaskan bahwa pelatihan ketrampilan yang dilakukan dipengaruhi oleh faktor-faktor : Pelatihan Ketrampilan Produk untuk UMKM Mitra; Keberhasilan Kualitas Produk UMKM Mitra; serta Ketrampilan UMKM Mitra.

Gambar V.10 :
Struktur Hubungan Sebab Akibat dalam Perspektif Informasi Usaha dengan Struktur Dasar Pelatihan Ketrampilan (R3)



Gambar V.10 memperlihatkan struktur hubungan sebab akibat dalam Perspektif Informasi Usaha dengan Struktur Dasar Pelatihan Ketrampilan. Pola kecenderungan perubahan kinerja setiap faktor dalam struktur Pelatihan Ketrampilan ini dinamis menguat, ditandai oleh penguatan pada setiap faktornya (*reinforcing*). Kecenderungan penguatan ini terjadi karena hubungan yang terbentuk menjelaskan bahwa jika Pelatihan Ketrampilan Produk untuk UMKM Mitra meningkat, maka Keberhasilan Kualitas Produk UMKM Mitra juga

meningkat, sehingga Ketrampilan yang dimiliki UMKM Mitra semakin meningkat. Pelatihan Ketrampilan yang diikuti UMKM Mitra, antara lain : pelatihan tentang resep makanan, proses produksi, pengenalan teknologi, manajemen usaha, dan marketing.

Dari tabel V.6 dapat dilihat bahwa *loop* R3 sejalan dengan temuan lapangan. Artinya, Informasi Usaha yang dilakukan oleh PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills terhadap UMKM Mitra, antara lain melalui Pelatihan Ketrampilan bagi UMKM Mitra, yaitu mengikuti : edukasi tentang resep makanan, proses produksi, pengenalan teknologi, pelatihan-pelatihan di bidang manajemen usaha maupun teknis produksi yang diselenggarakan Bogasari secara regular.

Tabel V.6 : Perbandingan Struktur Hubungan antar Unsur dengan Hasil Wawancara untuk Perspektif Informasi Usaha dengan Struktur Dasar Pelatihan Ketrampilan

Struktur Hubungan	Sumber	Pendapat Responden	Interpretasi	Kesimpulan
Semakin sering mengikuti pelatihan ketrampilan, semakin tinggi kualitas dan kuantitas produk	Manager UMKM Mitra	Bogasari melakukan berbagai program edukasi tidak hanya berupa teori tetapi juga praktek. Saya pertama kali membuat mie secara manual. Saya mendapat tawaran pelatihan di Bogasari Baking Center (BBC), Jakarta. Saya penasaran ketika melihat mereka begitu mahir menggunakan mesin pembuat mie.	Pelatihan Ketrampilan Produk berakibat pada Keberhasilan Kualitas Produk	Pelatihan ketrampilan berpengaruh positif terhadap Kualitas dan Kuantitas Produk

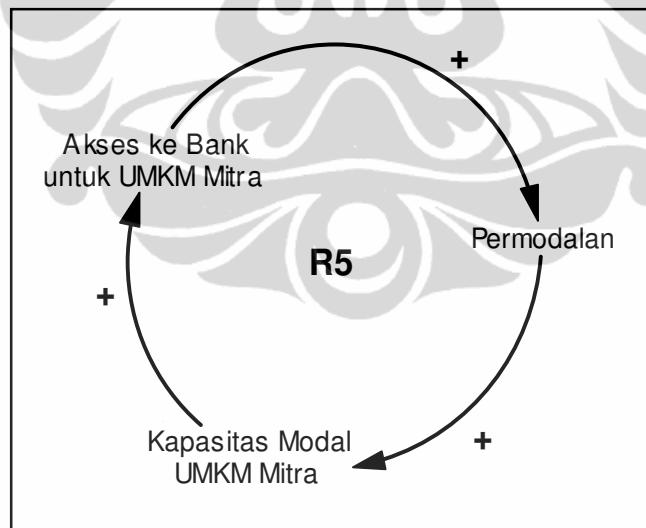
Struktur Hubungan	Sumber	Pendapat Responden	Interpretasi	Kesimpulan
Semakin tinggi kualitas produk, semakin meningkat ketrampilan	Manager	Pemberian pelatihan, yaitu dengan melatih UMKM sehingga <i>skill</i> mereka bertambah (melalui <i>baking school</i> : roti, mie, kue kering; manajemen usaha kecil, lokakarya).	Kualitas Produk berakibat pada Peningkatan Ketrampilan	Kualitas Produk berpengaruh positif terhadap Pengembangan Ketrampilan
	UMKM Mitra	Kualitas dan rasa, tetap kami perhatikan. Sebab kalau tidak enak, tetap saja tak akan laku meskipun harganya murah		
Semakin meningkat ketrampilan, semakin sering mengikuti pelatihan ketrampilan	Manager	Kegiatan pelatihan dan bimbingan usaha dilakukan secara berkala, baik secara khusus maupun disertakan pada pertemuan paguyuban usaha kecil dan menengah.	Peningkatan Ketrampilan berakibat pada Pelatihan Ketrampilan	Peningkatan Ketrampilan berpengaruh positif terhadap Pelatihan Ketrampilan
	UMKM Mitra	Sebagai ibu rumah tangga, saya merasa punya banyak waktu luang. Lantas, saya pun berpikir untuk coba-coba mencari tambahan nafkah keluarga, dengan membuat kue kacang. Tak dinyana, kue buatan yang dititipkan ke warung itu, ternyata laris		

Sumber : Data Primer, 2010

Struktur Permodalan (R5) dipengaruhi oleh faktor-faktor : Kapasitas Modal UMKM Mitra; Akses ke Bank untuk UMKM Mitra; serta Permodalan. Pola kecenderungan perubahan kinerja tiap faktor dalam struktur Permodalan ini dinamis menguat, ditandai oleh penguatan pada setiap faktornya (*reinforcing*). Kecenderungan penguatan ini terjadi karena hubungan yang terbentuk menjelaskan bahwa jika Kapasitas Modal UMKM Mitra meningkat, maka Akses ke Bank untuk UMKM Mitra meningkat. Jika Akses ke Bank meningkat, maka Permodalan bagi UMKM Mitra juga meningkat. Jika Permodalan meningkat, maka Kapasitas Modal UMKM Mitra juga meningkat.

Gambar V.11 berikut memperlihatkan struktur hubungan sebab akibat dalam Perspektif Informasi Usaha dengan Struktur Dasar Permodalan.

Gambar V.11 :
Struktur Hubungan Sebab Akibat dalam Perspektif Informasi Usaha dengan Struktur Dasar Permodalan (R5)



Dari tabel V.7 dapat dilihat bahwa *loop* R5 sejalan dengan temuan lapangan. Artinya, Informasi Usaha yang dilakukan oleh PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills terhadap UMKM Mitra, antara lain melalui Permodalan bagi UMKM Mitra, yaitu peluang mendapatkan kredit modal usaha dari Bank.

Tabel V.7 : Perbandingan Struktur Hubungan antar Unsur dengan Hasil Wawancara untuk Perspektif Informasi Usaha dengan Struktur Dasar Permodalan

Struktur Hubungan	Sumber	Pendapat Responden	Interpretasi	Kesimpulan
Semakin tinggi Kapasitas Modal UMKM Mitra, semakin tinggi Akses ke Bank untuk UMKM Mitra	Manager	Syarat pengajuan antara lain tercatat sebagai anggota Bogasari Mitra Card (BMC) minimal 2 tahun dengan status keanggotaannya aktif dan memiliki tempat usaha di lokasi dengan bidang yang sama.	Kapasitas Modal berakibat pada Akses ke Bank	Kapasitas Modal berpengaruh positif terhadap Akses ke Bank
	UMKM Mitra	... beruntung, sebagai anggota BMC, dan keuletan saya sehingga mau memberi rekomendasi pinjaman bank. Padahal, karena bangkrut saya sempat kurang dipercaya pihak bank.		
Semakin tinggi Akses ke Bank, semakin tinggi Permodalan untuk UMKM Mitra	Manager	PT Indofood Sukses Makmur Tbk. Divisi Bogasari Flour Mills bersinergi dengan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk untuk melakukan pengembangan dan pemberdayaan di bidang UMKM secara komprehensif.	Akses ke Bank berakibat pada Permodalan untuk UMKM Mitra	Akses ke Bank berpengaruh positif terhadap Permodalan untuk UMKM Mitra

Struktur Hubungan	Sumber	Pendapat Responden	Interpretasi	Kesimpulan
	UMKM Mitra	Saya pernah bangkrut hingga modal usaha habis. Namun, saya mempunyai tekad yang amat besar untuk memulai usaha roti, sehingga mampu meyakinkan sejumlah pihak untuk memberi pinjaman modal, dan mampu bangkit.		
Semakin tinggi Permodalan untuk UMKM Mitra, semakin tinggi Kapasitas Modal UMKM Mitra	Manager	Khusus bagi Anggota BMC yang bergerak di bidang usaha mie, berkesempatan mendapatkan Paket Konversi Gas yang merupakan program kerjasama antara Bogasari dengan Pertamina	Permodalan untuk UMKM Mitra berakibat pada Kapasitas Modal UMKM Mitra	Permodalan untuk UMKM Mitra berpengaruh positif terhadap Kapasitas Modal UMKM Mitra
	UMKM Mitra	Bisnis mie yang saya rintis, hanya didukung oleh modal yang sangat terbatas, dengan peralatan serba-minim.		

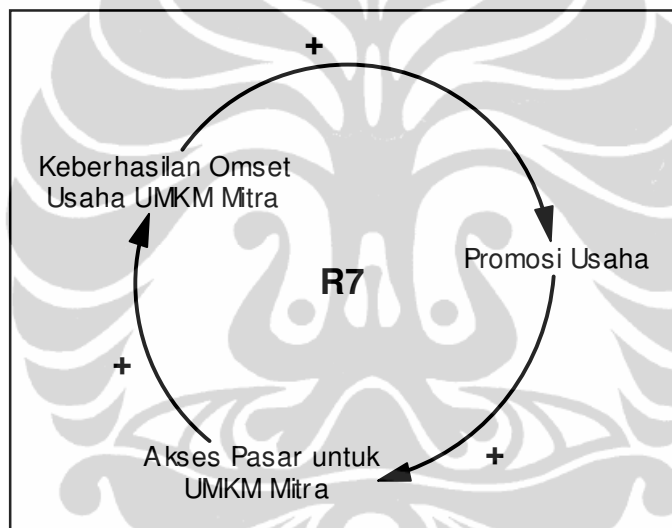
Sumber : Data Primer, 2010

Struktur Promosi Usaha (R7) dipengaruhi oleh faktor-faktor : Akses Pasar untuk UMKM Mitra; Keberhasilan Omset Usaha UMKM Mitra; serta Promosi Usaha. Pola kecenderungan perubahan kinerja tiap faktor dalam dalam struktur Promosi Usaha ini dinamis menguat, ditandai oleh penguatan pada setiap faktornya (*reinforcing*). Kecenderungan penguatan ini terjadi karena hubungan yang terbentuk

menjelaskan bahwa jika Akses Pasar untuk UMKM Mitra meningkat, maka Keberhasilan Omset Usaha UMKM Mitra meningkat. Jika Keberhasilan Omset Usaha meningkat, maka Promosi Usaha UMKM Mitra juga meningkat.

Gambar V.12 berikut memperlihatkan struktur hubungan sebab akibat dalam Perspektif Informasi Usaha dengan Struktur Dasar Promosi Usaha.

Gambar V.12 :
Struktur Hubungan Sebab Akibat dalam Perspektif Informasi Usaha dengan Struktur Dasar Promosi Usaha (R7)



Dari tabel V.8 dapat dilihat bahwa *loop* R7 sejalan dengan temuan lapangan. Artinya, Informasi Usaha yang dilakukan oleh PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills terhadap UMKM Mitra, antara lain melakukan Promosi Usaha bagi UMKM Mitra, berupa : pemberian nama produk, sertifikat halal, hak paten dan memperbaiki kemasan.

Tabel V.8 : Perbandingan Struktur Hubungan antar Unsur dengan Hasil Wawancara untuk Perspektif Informasi Usaha dengan Struktur Dasar Promosi Usaha

Struktur Hubungan	Sumber	Pendapat Responden	Interpretasi	Kesimpulan
Semakin tinggi Akses Pasar UMKM Mitra, semakin tinggi keberhasilan Omset Usaha UMKM Mitra	Manager	Bogasari memberikan dukungan pemasaran melalui program kunjungan, arisan, membuat BMC (Bogasari Mitra Card).	Akses Pasar UMKM Mitra berakibat pada Omset Usaha UMKM Mitra	Akses Pasar UMKM Mitra berpengaruh positif terhadap Omset Usaha UMKM Mitra
	UMKM Mitra	Saya gesit ke luar masuk pasar dan toko-toko. Hasilnya, luar biasa. Dalam waktu beberapa bulan saja, omset penjualan sudah menjulang. Kebutuhan terigu untuk produksi, mencapai 60 sak per hari. Saya mempekerjakan 300 karyawan.		

Struktur Hubungan	Sumber	Pendapat Responden	Interpretasi	Kesimpulan
Semakin tinggi keberhasilan Omset Usaha UMKM Mitra, semakin tinggi Promosi Usaha bagi UMKM Mitra	Manager	... paguyuban dan arisan. Uang arisan 10 juta dari Bogasari untuk paguyuban, lomba mie, lomba martabak, dan lomba-lomba yang lain.	Omset Usaha UMKM Mitra berakibat pada Promosi Usaha bagi UMKM Mitra	Omset Usaha UMKM Mitra berpengaruh positif terhadap Promosi Usaha bagi UMKM Mitra
	UMKM Mitra	Untuk mempertegas daya tarik usaha, saya bukan hanya mencantumkan kata "mangkok bisa dimakan" di kedai dan pada pamflet di berbagai tempat strategis, tetapi juga menghiasi sebuah mobil kijang, dengan atribut mie mangkok secara cukup menyolok. Mobil itu, hampir setiap hari nongkrong di depan kedai.		
Semakin tinggi Promosi Usaha bagi UMKM Mitra, semakin tinggi Akses Pasar UMKM Mitra	Manager	... dialog Bogasari dengan pengusaha, asumsi awal pengusaha butuh modal. Oleh Bogasari ditingkatkan harga dirinya sebagai pengusaha. Mindsetnya UMKM bergeser : pengusaha butuh akses/network. Dicarikan pasar. Dan diedukasi. Dibukakan akses. UMKM punya <i>dignity</i> , pengusaha UMKM membuat kelompok bisnis di daerah/area mana saja.	Promosi Usaha bagi UMKM Mitra berakibat pada Akses Pasar UMKM Mitra	Promosi Usaha bagi UMKM Mitra berpengaruh positif terhadap Akses Pasar UMKM Mitra

Struktur Hubungan	Sumber	Pendapat Responden	Interpretasi	Kesimpulan
	UMKM Mitra	Untuk meningkatkan kualitas produknya terus mengikuti tren. Saya selalu ikut pameran dan demo produk, juga rajin promosi.		

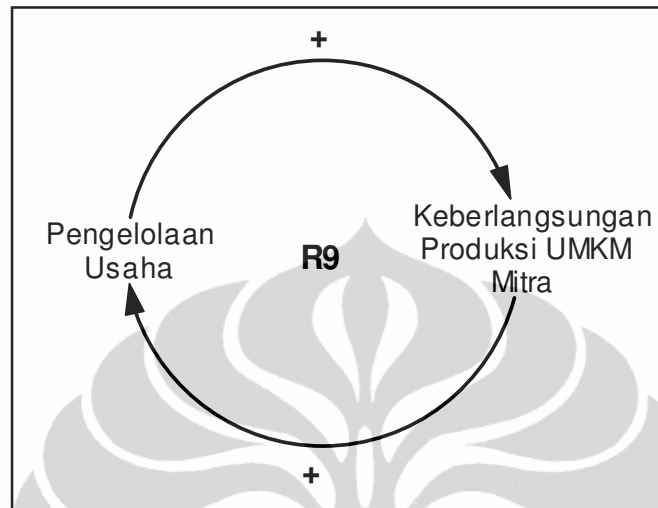
Sumber : Data Primer, 2010

4. Struktur Hubungan Sebab Akibat dalam Perspektif Kompetensi Usaha

Gambar V.13; V.14; V. 15; dan V.16; memperlihatkan struktur hubungan sebab akibat dalam Perspektif Kompetensi Usaha UMKM Mitra. Hubungan-hubungan tersebut memuat 4 (empat) struktur dasar, yaitu : Keberlangsungan Produksi; Monitoring dan Evaluasi; Peningkatan Omset Usaha; serta Pemberian Insentif.

Struktur Keberlangsungan Produksi (R9) menjelaskan adanya kegiatan produksi UMKM Mitra secara terus menerus yang menggunakan bahan baku terigu. Struktur Keberlangsungan Produksi dipengaruhi oleh faktor-faktor : Pengelolaan Usaha, serta Keberlangsungan Produksi UMKM Mitra. Pola kecenderungan perubahan kinerja tiap faktor dalam struktur Keberlangsungan Produksi ini dinamis menguat, ditandai oleh penguatan pada setiap faktornya (*reinforcing*). Kecenderungan penguatan ini terjadi karena hubungan yang terbentuk menjelaskan bahwa jika Pengelolaan Usaha meningkat maka Keberlangsungan Produksi UMKM Mitra juga meningkat. Jika Keberlangsungan Produksi UMKM Mitra meningkat maka Pengelolaan Usaha semakin meningkat. Gambar V.13 berikut memperlihatkan struktur hubungan sebab akibat dalam Perspektif Kompetensi Usaha dengan Struktur Dasar Keberlangsungan Produksi.

Gambar V.13 :
Struktur Hubungan Sebab Akibat dalam Perspektif Kompetensi Usaha dengan Struktur Dasar Keberlangsungan Produksi (R9)



Dari tabel V.9 dapat dilihat bahwa *loop* R9 sejalan dengan temuan lapangan. Artinya, Kompetensi Usaha yang dilakukan oleh UMKM Mitra, antara lain melakukan Peningkatan Keberlangsungan Produksi UMKM Mitra, melalui hal-hal sebagai berikut : konsultasi kegiatan pemasaran dengan pihak PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, teknik produksi, dan peluang usaha.

Struktur Hubungan	Sumber	Pendapat Responden	Interpretasi	Kesimpulan
	UMKM Mitra	Ketika mie ayam mulai populer, saya langsung berkonsentrasi pada pembuatan mie untuk dijual melalui para pedagang.		

Sumber : Data Primer, 2010

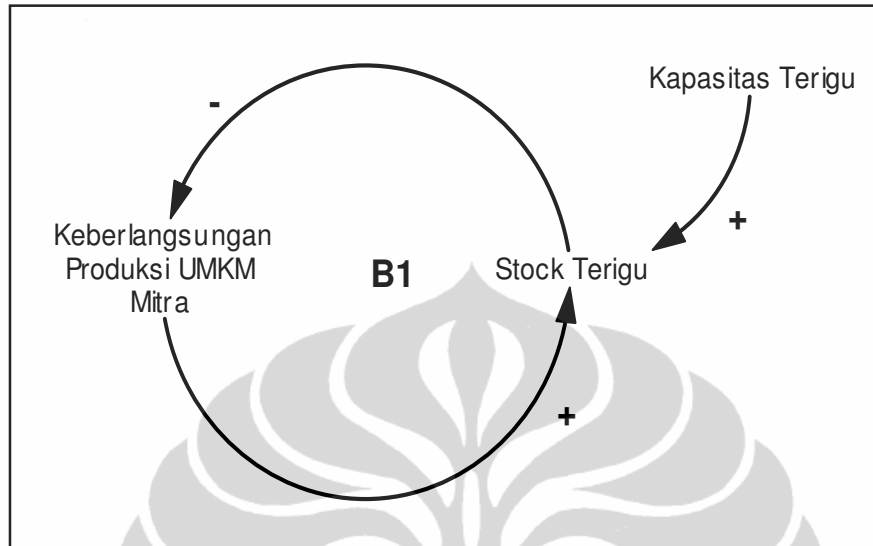
Struktur Monitoring dan Evaluasi (B1) menjelaskan bahwa Monitoring dan Evaluasi yang dilakukan dipengaruhi oleh faktor-faktor : Keberlangsungan Produksi UMKM Mitra, Stock Terigu, dan Kapasitas Terigu. Pola kecenderungan hubungan sebab akibatnya setiap faktor dalam struktur Monitoring dan Evaluasi adalah *balancing*. Sebutan *balancing* untuk menjelaskan bahwa siklus berfikir dan aktivitasnya berhenti jika standar tercapai, atau terus berjalan siklusnya jika kesenjangan masih teridentifikasi.

Kesenjangan terjadi pada Keberlangsungan Produksi UMKM Mitra yang meningkat maka stock terigu juga seharusnya meningkat, karena faktor pembatas yaitu Kapasitas Terigu, ternyata mengalami penurunan. Implikasinya stock terigu akan terjaga keberadaannya, walaupun perlu waktu untuk segera menyediakan stock terigu. Jika stock terigu mudah didapat maka keberlangsungan produksi usahanya dapat meningkat.

Gambar V.14 berikut memperlihatkan struktur hubungan sebab akibat dalam Perspektif Kompetensi Usaha dengan Struktur Dasar Peningkatan Keberlangsungan Produksi.

Dari tabel V.10 dapat dilihat bahwa *loop* B1 sejalan dengan temuan lapangan. Artinya, Kompetensi Usaha yang dilakukan oleh UMKM Mitra, antara lain melakukan Monitoring dan Evaluasi, melalui pembentukan jaringan pasokan bahan baku untuk kontinuitas usaha.

Gambar V.14 :
Struktur Hubungan Sebab Akibat dalam Perspektif Kompetensi Usaha dengan Struktur Dasar Monitoring dan Evaluasi (B1)



Tabel V.10 : Perbandingan Struktur Hubungan antar Unsur dengan Hasil Wawancara untuk Perspektif Kompetensi Usaha dengan Struktur Dasar Monitoring dan Evaluasi

Struktur Hubungan	Sumber	Pendapat Responden	Interpretasi	Kesimpulan
Semakin tinggi Keberlangsungan Produksi UMKM Mitra, semakin tinggi Stock Terigu	Manager	Sebagai tambahan, mereka (UMKM Mitra) juga mendapatkan bantuan dalam bentuk keringanan atau pengurangan harga pembelian terigu bila unit usaha tersebut berkembang baik.	Keberlangsungan Produksi UMKM Mitra berakibat pada Stock Terigu	Keberlangsungan Produksi UMKM Mitra berpengaruh positif terhadap Stock Terigu

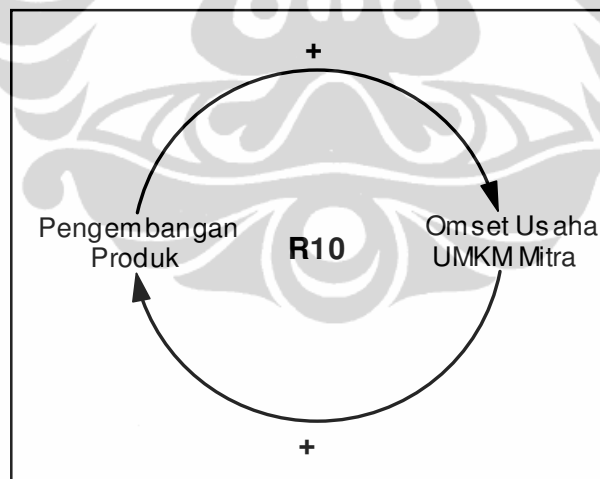
Struktur Hubungan	Sumber	Pendapat Responden	Interpretasi	Kesimpulan
	UMKM Mitra	Kami sudah menjadi subdistributor tepung terigu, kerja toko kami ini memang tambah banyak. Maklum, tepung terigu yang biasa didistribusikan, sedikitnya 10.000 ton dalam sebulan		
Semakin tinggi Stock Terigu, semakin menurun Keberlangsungan Produksi UMKM Mitra	Manager	UMKM Mitra yang melaksanakan praktek sanitasi dan higienis (memenuhi syarat kesehatan) dengan baik dan konsisten, oleh PT ISM Tbk Divisi Bogasari Flour Mills akan diberikan penghargaan berupa keringanan dalam pembelian bahan baku.	Stock Terigu berakibat pada Keberlangsungan Produksi UMKM Mitra	Stock Terigu berpengaruh negatif terhadap Keberlangsungan Produksi UMKM Mitra
	UMKM Mitra	Terus terang, saya agak kewalahan dengan permintaan yang mengalir, sehingga yang dari daerah sementara ini distop dulu. Saat ini, rata-rata menghabiskan 5 sak tepung terigu Cakra Kembar dan Segitiga Biru untuk produksi roti cane, dengan jumlah karyawan 10 orang.		

Sumber : Data Primer, 2010

Struktur Peningkatan Omset Usaha (R10) dipengaruhi oleh faktor-faktor : Pengembangan Produk dan Omset Usaha UMKM Mitra. Pola kecenderungan perubahan kinerja tiap faktor dalam struktur Peningkatan Omset Usaha ini dinamis menguat, ditandai oleh penguatan pada setiap faktornya (*reinforcing*). Kecenderungan penguatan ini terjadi karena hubungan yang terbentuk menjelaskan bahwa jika Pengembangan Produk meningkat maka Omset Usaha UMKM Mitra juga meningkat. Jika Omset Usaha UMKM Mitra meningkat maka Pengembangan produk semakin meningkat.

Gambar V.15 berikut memperlihatkan struktur hubungan sebab akibat dalam Perspektif Kompetensi Usaha dengan Struktur Dasar Peningkatan Omset Usaha.

Gambar V.15 :
Struktur Hubungan Sebab Akibat dalam Perspektif Kompetensi Usaha dengan Struktur Dasar Peningkatan Omset Usaha (R10)



Dari tabel V.11 dapat dilihat bahwa *loop* R10 sejalan dengan temuan lapangan. Artinya, Kompetensi Usaha yang dilakukan oleh UMKM Mitra, antara lain melakukan Peningkatan Omset Usaha, yaitu perolehan keuntungan yang wajar, usaha yang kontinyu, berkesinambungan, dan berkelanjutan.

Tabel V.11 : Perbandingan Struktur Hubungan antar Unsur dengan Hasil Wawancara untuk Perspektif Kompetensi Usaha dengan Struktur Dasar Peningkatan Omset Usaha

Struktur Hubungan	Sumber	Pendapat Responden	Interpretasi	Kesimpulan
Semakin tinggi Pengembangan Produk UMKM Mitra, semakin tinggi Omset Usaha	Manager	Kemitraan usaha ini merupakan suatu wujud keberpihakan dan komitmen Bogasari untuk memberdayakan usaha kecil, menengah dan koperasi dengan konsep tumbuh bersama.	Pengembangan Produk UMKM Mitra berakibat pada Omset Usaha	Pengembangan Produk UMKM Mitra berpengaruh positif terhadap Omset Usaha
	UMKM Mitra	Di Bandung, saya memang punya bisnis mie, yang cukup besar, dengan mesin yang memadai. Karena pasar di Bandung rasanya sudah mentok, saya ingin menjajal pasar mie Jakarta		
Semakin tinggi Omset Usaha, semakin tinggi Pengembangan Produk UMKM Mitra	Manager	Kinerja masing-masing anggota UMKM Mitra selanjutnya diberitakan melalui Wacana Mitra untuk mendorong anggota lain mengembangkan usahanya.	Omset Usaha berakibat pada Pengembangan Produk UMKM Mitra.	Omset Usaha berpengaruh positif terhadap Pengembangan Produk UMKM Mitra.
	UMKM Mitra	Cake buatan saya yang tahan hingga lima hari, tak pernah dijual sampai habis masanya. Pada hari ketiga, saya tarik cake yang belum laku. Bukan diobral, karena saya pantang menjual dengan harga miring.		

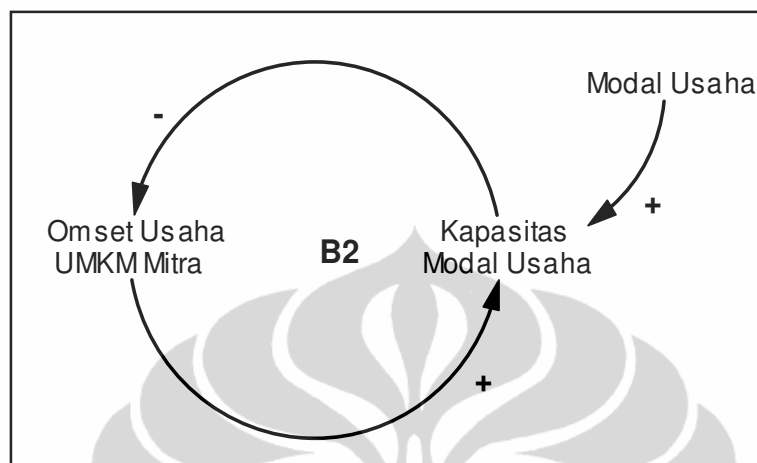
Sumber : Data Primer, 2010

Struktur Pemberian Insentif (B2) dipengaruhi oleh faktor-faktor : Omset Usaha UMKM Mitra, Kapasitas Modal Usaha, dan Modal Usaha. Struktur Pemberian Insentif menjelaskan bahwa proses pemberian insentif berupa kredit modal kerja dilakukan secara terstruktur yaitu UMKM yang mempunyai BMC (*Bogasari Mitra Card*). Menarik untuk dicermati bahwa cara-cara terstruktur pemberian insentif bagi UMKM yang memiliki BMC baik bagi pengembangan UMKM Mitra bahwa struktur hubungan sebab akibatnya adalah *balancing*. Hubungan *balancing* ini identik dengan *process mode* dalam *decision making* atau identik dengan gagasan *cybernetics*. Tahapan yang terkandung dari hal yang identik tersebut adalah bahwa suatu masalah diidentifikasi dari adanya kesenjangan.

Kesenjangan ditentukan dengan membandingkan antara kondisi aktual dan standar yang digunakan. Dalam hal ini adalah standar kelayakan Modal Usaha. Sebutan *balancing* untuk menjelaskan bahwa siklus berfikir dan aktivitasnya berhenti jika standar tercapai, atau terus berjalan siklusnya jika kesenjangan masih teridentifikasi.

Kesenjangan terjadi pada Omset Usaha UMKM Mitra yang meningkat menyebabkan Kapasitas Modal Usaha meningkat. Pengelolaan Usaha yang baik, yang senantiasa berjalan selaras dengan perkembangan masyarakat, konsumen, teknologi, dan situasi lain-lain di sekitar usaha, justru menurunkan Kapasitas Modal Usaha, berdasarkan standar kelayakan Modal Usaha. Jika Kapasitas Modal Usaha meningkat maka Omset Usaha UMKM Mitra akan semakin meningkat. Gambar V.16 berikut memperlihatkan struktur hubungan sebab akibat dalam Perspektif Kompetensi Usaha dengan Struktur Dasar Pemberian Insentif.

Gambar V.16 :
Struktur Hubungan Sebab Akibat dalam Perspektif Kompetensi Usaha dengan Struktur Dasar Pemberian Insentif (B2)



Dari tabel V.12 dapat dilihat bahwa *loop* B2 sejalan dengan temuan lapangan. Artinya, Kompetensi Usaha yang dilakukan oleh UMKM Mitra, antara lain melalui Pemberian Insentif oleh PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, yaitu pemberian konsultasi usaha di bidang pemasaran, teknik produksi, analisis peluang usaha baru, perkuatan permodalan dan bantuan teknis serta peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Tabel V.12 : Perbandingan Struktur Hubungan antar Unsur dengan Hasil Wawancara untuk Perspektif Kompetensi Usaha dengan Struktur Dasar Pemberian Insentif

Struktur Hubungan	Sumber	Pendapat Responden	Interpretasi	Kesimpulan
Semakin tinggi Omset Usaha UMKM Mitra, semakin tinggi Kapasitas Modal Usaha	Manager	UMKM Mitra yang telah membuka usaha dapat mengajukan permintaan bantuan peralatan dan/atau mobil roti melalui paguyuban dan/atau koperasi.	Omset Usaha UMKM Mitra berakibat pada Kapasitas Modal Usaha	Omset Usaha UMKM Mitra berpengaruh positif terhadap Kapasitas Modal Usaha

Struktur Hubungan	Sumber	Pendapat Responden	Interpretasi	Kesimpulan
	UMKM Mitra	Sebagai pengusaha mie, dari dulu saya selalu menggunakan tepung terigu Bogasari, tepatnya merek Cakra Kembar dan Segitiga Biru. Kebutuhan tepung terigu untuk produksi, setiap harinya sekitar 10 sak. Saya menjalani usaha ini sudah lama. Jadi, tahu betul jenis tepung terigu yang cocok untuk menghasilkan mie kualitas baik.		
Semakin tinggi Kapasitas Modal Usaha, semakin menurun Omset Usaha UMKM Mitra	Manager UMKM Mitra	<p>UMKM Mitra dapat meminta bantuan teknis ke PT ISM Tbk Divisi Bogasari Flour Mills, bila yang bersangkutan menghadapi kesulitan dalam pengolahan produk, spesifikasi alat, atau manajemen usaha</p> <p>Kapasitas produksinya sebetulnya masih bisa digenjot lagi hingga 60 sak per hari. Permintaan pasar, masih tinggi. Tapi, untuk sementara, saya memilih bertahan di 40 sak dulu. Selain untuk menjaga tingkat permintaan agar tetap tinggi, strategi itu juga dilakukan sebagai upaya untuk mempertahankan kualitas. Kalau kita geber terus, berarti karyawan harus banyak lembur. Saya khawatir, itu bisa mengganggu konsentrasi mereka dalam menjaga kualitas.</p>	Kapasitas Modal Usaha berakibat pada Omset Usaha UMKM Mitra	Kapasitas Modal Usaha berpengaruh negatif terhadap Omset Usaha UMKM Mitra

Sumber : Data Primer, 2010

5. Struktur Hubungan Sebab Akibat dalam Perspektif Akses Usaha

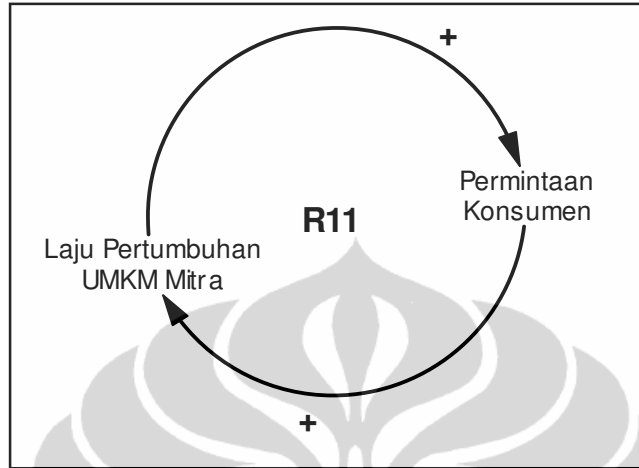
Gambar V.17; V.18; dan V.19 memperlihatkan struktur hubungan sebab akibat dalam Perspektif Akses Usaha. Hubungan-hubungan tersebut memuat 3 (tiga) struktur dasar, yaitu : Pengembangan Pasar; Mempertahankan Hubungan; dan Hubungan Emosional.

Struktur Pengembangan Pasar (R11) menjelaskan strategi pengembangan pasar bagi UMKM Mitra. Beberapa hal yang merupakan kelemahan dari UMKM adalah masalah memasarkan produk yang dihasilkan, yaitu membuat barang yang dihasilkan laku dijual sehingga kegiatan produksi tidak terhenti. Struktur Pengembangan Pasar dipengaruhi oleh faktor-faktor : Laju Pertumbuhan UMKM Mitra, dan Permintaan Konsumen.

Pola kecenderungan perubahan kinerja tiap faktor dalam struktur Pengembangan Pasar ini dinamis menguat, ditandai oleh penguatan pada setiap faktornya (*reinforcing*). Kecenderungan penguatan ini terjadi karena hubungan yang terbentuk menjelaskan bahwa jika Laju Pertumbuhan UMKM Mitra meningkat maka Permintaan Konsumen meningkat. Jika Permintaan Konsumen terhadap produk yang dihasilkan meningkat, maka Laju Pertumbuhan UMKM Mitra semakin meningkat karena produk yang dihasilkan UMKM Mitra sesuai dengan selera konsumen.

Gambar V.17 berikut memperlihatkan struktur hubungan sebab akibat dalam Perspektif Akses Usaha dengan Struktur Dasar Pengembangan Pasar.

Gambar V.17 :
Struktur Hubungan Sebab Akibat dalam Perspektif Akses Usaha dengan Struktur Dasar Pengembangan Pasar (R11)



Dari tabel V.13 dapat dilihat bahwa *loop* R11 sejalan dengan temuan lapangan. Artinya, Akses Usaha UMKM Mitra, antara lain melalui Pengembangan Pasar oleh PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, yaitu : mulai dari pengembangan sumber daya manusia, teknik produksi, manajemen, dan aspek pemasaran, bantuan permodalan hingga memberikan kepastian pasokan bahan baku.

Tabel V.13 : Perbandingan Struktur Hubungan antar Unsur dengan Hasil Wawancara untuk Perspektif Akses Usaha dengan Struktur Dasar Pengembangan Pasar

Struktur Hubungan	Sumber	Pendapat Responden	Interpretasi	Kesimpulan
Semakin tinggi Laju Pertumbuhan UMKM Mitra, semakin tinggi Permintaan Konsumen	Manager	Program BMC sebagai akses. UMKM merasa marjinal, maka menjadi suatu kebanggaan bila punya BMC. Supaya getol menaikkan asset, BMC nya menjadi tambahan poin. Poin di uangkan, yang menambah fasilitas produksi UMKM	Laju Pertumbuhan UMKM Mitra berakibat pada Permintaan Konsumen	Laju Pertumbuhan UMKM Mitra berpengaruh positif terhadap Permintaan Konsumen

Struktur Hubungan	Sumber	Pendapat Responden	Interpretasi	Kesimpulan
	UMKM Mitra	Sukses usaha saya memang tidak jarang dibarengi dengan berbagai cobaan. Mulai dari heboh formalin dan boraks, hingga kasus flu burung. Tapi saya pantang menyerah dan tetap konsisten pada usaha mie ayam.		
Semakin tinggi Permintaan Konsumen, semakin tinggi Laju Pertumbuhan UMKM Mitra	Manager UMKM Mitra	Bogasari mendirikan depo terigu untuk mendekatkan ke konsumen. Donat buatan saya, dijual oleh orang yang secara rutin memesannya tetapi sama sekali belum pernah bertemu secara fisik. Pesanan hanya melalui telepon dan pembayaran dengan sistem transfer lewat rekening bank.	Permintaan Konsumen berakibat pada Laju Pertumbuhan UMKM Mitra	Permintaan Konsumen berpengaruh positif terhadap Laju Pertumbuhan UMKM Mitra

Sumber : Data Primer, 2010

Struktur Mempertahankan Hubungan (B3) menjelaskan adanya keinginan yang kuat antara PT ISM Tbk Divisi Bogasari Flour Mills dengan UMKM Mitra untuk mempertahankan hubungan kerjasama. Struktur Mempertahan Hubungan dipengaruhi oleh faktor-faktor : Permintaan Konsumen, dan Dampak Keterbatasan Produksi.

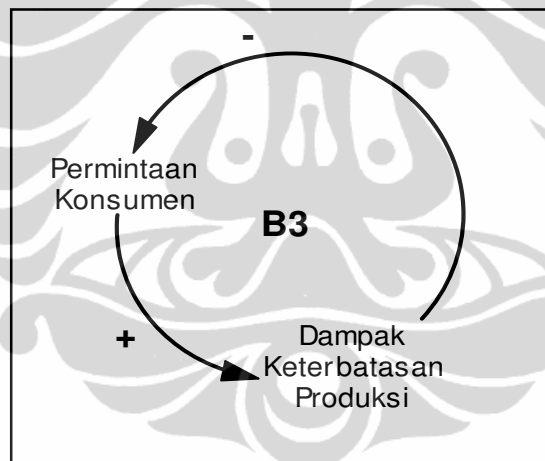
Pola kecenderungan hubungan sebab akibatnya setiap faktor dalam struktur Mempertahankan Hubungan adalah *balancing*. Sebutan *balancing* untuk menjelaskan bahwa siklus berfikir dan aktivitasnya

berhenti jika standar tercapai, atau terus berjalan siklusnya jika kesenjangan masih teridentifikasi.

Kesenjangan terjadi pada Permintaan Konsumen yang semakin meningkat terhadap produk hasil UMKM Mitra karena sesuai dengan selera konsumen, ternyata UMKM Mitra mempunyai keterbatasan Kemampuan untuk melakukan Produksi, sehingga Produksi yang dihasilkan mengalami penurunan.

Gambar V.18 berikut memperlihatkan struktur hubungan sebab akibat dalam Perspektif Akses Usaha dengan Struktur Dasar Mempertahankan Hubungan.

Gambar V.18 :
Struktur Hubungan Sebab Akibat dalam Perspektif Akses Usaha dengan Struktur Dasar Mempertahankan Hubungan (B3)



Dari tabel V.14 dapat dilihat bahwa *loop* B3 sejalan dengan temuan lapangan. Artinya, Akses Usaha UMKM Mitra, antara lain melalui Mempertahankan Hubungan dengan PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, yaitu : melalui konsep Tumbuh Bersama, UMKM Mitra diukur konsumsi terigu tumbuh/tidak; jumlah gerobak; jumlah penjaja; dan jumlah pangkalan.

Tabel V.14 : Perbandingan Struktur Hubungan antar Unsur dengan Hasil Wawancara untuk Perspektif Akses Usaha dengan Struktur Dasar Mempertahankan Hubungan

Struktur Hubungan	Sumber	Pendapat Responden	Interpretasi	Kesimpulan
Semakin tinggi Permintaan Konsumen, semakin tinggi Dampak Keterbatasan Produk.	Manager	Pemberian motivasi usaha kepada UMKM Mitra melalui lomba, studi banding, <i>plant tour</i> , dan pameran, untuk merangsang minat berwiraswasta (<i>entrepreneurship</i>) dan inspirasi usaha makanan berbasis tepung skala kecil dan menengah.	Permintaan Konsumen berakibat pada Dampak Keterbatasan Produk.	Permintaan Konsumen berpengaruh positif terhadap Dampak Keterbatasan Produk.
	UMKM Mitra	Jaringan pemasaran segera dibuat. Saya menjalin kerjasama dengan supermarket, warung dan kantin-kantin sekolah. Di sanalah produk saya akan dipajang.		
Semakin tinggi Dampak Keterbatasan Produk, semakin menurun Permintaan Konsumen	Manager	Pihak Bogasari selalu memberi kesempatan agar paguyuban selalu aktif dengan kegiatan yang positif. Misalnya mengisi stand-stand pameran setempat	Dampak Keterbatasan Produk berakibat pada Permintaan Konsumen	Dampak Keterbatasan Produk berpengaruh negatif terhadap Permintaan Konsumen
	UMKM Mitra	...bagaimanapun enakya roti, jika pemasaran amburadul usahanya pasti tak berumur panjang. Karena itu, saya bertekad menyajikan dengan baik.		

Sumber : Data Primer, 2010

Struktur Hubungan Emosional (B4) menjelaskan adanya kesepakatan bersama tentang sistem produksi, sistem pemasaran, sistem pembayaran, dan transfer teknologi, antara PT ISM Tbk Divisi Bogasari

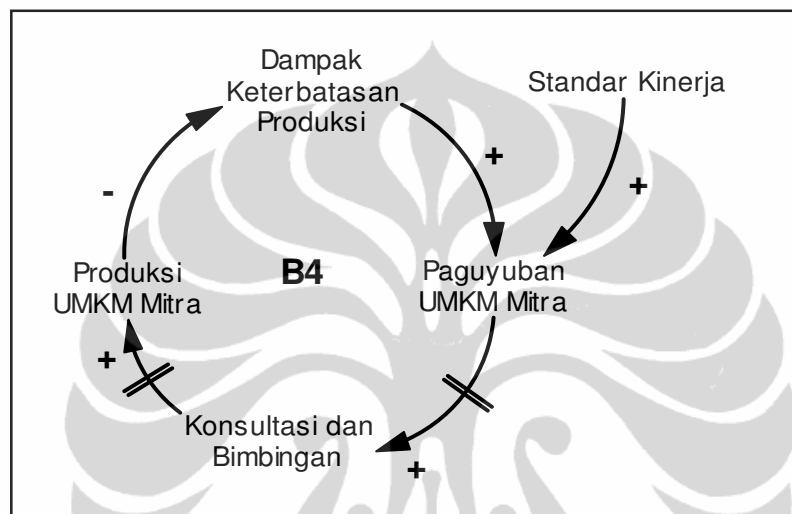
Flour Mills dengan UMKM Mitra. Struktur Hubungan Emosional dipengaruhi oleh faktor-faktor : Dampak Keterbatasan Produksi; Paguyuban UMKM Mitra; Konsultasi dan Bimbingan; dan Produksi UMKM Mitra.

Pola kecenderungan hubungan sebab akibatnya setiap faktor dalam struktur Hubungan Emosional adalah *balancing*. Sebutan *balancing* untuk menjelaskan bahwa siklus berfikir dan aktivitasnya berhenti jika standar tercapai, atau terus berjalan siklusnya jika kesenjangan masih teridentifikasi.

Kesenjangan terjadi pada kondisi keterbatasan UMKM Mitra dalam kegiatan Produksi, yang seharusnya dapat meningkatkan Permintaan Konsumen, ternyata Permintaan Konsumen mengalami penurunan. Hal ini terjadi karena UMKM Mitra kurang meminta bantuan pada Paguyuban UMKM Mitra untuk menambah kekurangan Produksi sesuai standar yang ditentukan. Sebaliknya jika UMKM Mitra meminta bantuan pada Paguyuban UMKM Mitra, dimana sebagai Anggota Paguyuban dan Anggota BMC, akan terdapat pertemuan-pertemuan dan program kunjungan dari PT ISM Tbk Divisi Bogasari Flour Mills. Semakin terjadwal pertemuan antar anggota BMC maka semakin terprogram kunjungan dari PT ISM Tbk Divisi Bogasari Flour Mills. Dalam Program Kunjungan juga ada arisan yang diikuti oleh anggota paguyuban, anggota BMC, dan bogasari. Pertemuan dan arisan yang diadakan berimplikasi pada perolehan informasi tentang kegiatan produksi, pengelolaan usaha, cara memperoleh kredit, dan lain-lain informasi yang bermanfaat untuk meningkatkan usaha. Semakin sering UMKM Mitra yang tergabung dalam Paguyuban mengadakan pertemuan-pertemuan, maka semakin meningkat frekuensi Konsultasi dan Bimbingan dari pihak PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills. Semakin sering Konsultasi dan Bimbingan maka diharapkan masalah keterbatasan Produksi UMKM Mitra dapat diatasi, yaitu dengan bantuan Paguyuban dan Konsultasi serta Bimbingan dari PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills.

Gambar V.19 berikut memperlihatkan struktur hubungan sebab akibat dalam Perspektif Akses Usaha dengan Struktur Dasar Hubungan Emosional.

Gambar V.19 :
Struktur Hubungan Sebab Akibat dalam Perspektif Akses Usaha dengan Struktur Dasar Hubungan Emosional (B4)



Dari tabel V.15 dapat dilihat bahwa *loop* B4 sejalan dengan temuan lapangan. Artinya, Akses Usaha UMKM Mitra, antara lain melalui Hubungan Emosional dengan PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, yaitu : pembentukan paguyuban usaha yang dilakukan sesuai bidang usaha dan lokasi, misalnya paguyuban mie ayam atau roti di kota tertentu.

Tabel V.15 : Perbandingan Struktur Hubungan antar Unsur dengan Hasil Wawancara untuk Perspektif Akses Usaha dengan Struktur Dasar Hubungan Emosional

Struktur Hubungan	Sumber	Pendapat Responden	Interpretasi	Kesimpulan
Semakin tinggi Dampak Keterbatasan Produk, semakin tinggi pembentukan Paguyuban UMKM Mitra	Manager	Proses pembentukan paguyuban berawal dari inisiatif pengusaha lokal yang kemudian diresmikan oleh PT ISM Tbk Divisi Bogasari Flour Mills.	Dampak Keterbatasan Produk berakibat pada pembentukan Paguyuban UMKM Mitra.	Dampak Keterbatasan Produk berpengaruh positif terhadap pembentukan Paguyuban UMKM Mitra
	UMKM Mitra	Setelah berhimpun dalam paguyuban, saya yakin para pengusaha lapis legit, kelak bisa lebih berkembang lagi. Sebab, misalnya, mereka bisa menggali dan mengembangkan potensi pasar secara bersama-sama, tanpa harus melakukan perang harga.		
Semakin tinggi pembentukan Paguyuban UMKM Mitra, semakin tinggi frekuensi Konsultasi dan Bimbingan	Manager	Tidak selamanya UMKM harus saling berhadapan untuk bersaing. Mereka justru bisa bersatu dalam kelompok, menghimpun kekuatan secara bersama guna mengoptimalkan potensi pasar.	Pembentukan Paguyuban UMKM Mitra berakibat pada frekuensi Konsultasi dan Bimbingan.	Pembentukan Paguyuban UMKM Mitra berpengaruh positif terhadap frekuensi Konsultasi dan Bimbingan.

Struktur Hubungan	Sumber	Pendapat Responden	Interpretasi	Kesimpulan
	UMKM Mitra hampir semua pengusaha, tercatat sebagai anggota koperasi. Namun saya merasa perlu untuk menghimpun mereka dalam wadah tersendiri, supaya kegiatannya lebih terfokus. Bentuk paguyuban juga, saya pilih supaya lebih luwes		
Semakin tinggi frekuensi Konsultasi dan Bimbingan, semakin tinggi Produksi UMKM Mitra	Manager	...kegiatan paguyuban bakal diperluas ke arah yang bersifat menunjang usaha secara langsung, seperti pengadaan bahan baku secara bersama dan membentuk jaringan pemasaran yang kuat.	Frekuensi Konsultasi dan Bimbingan berakibat pada Produksi UMKM Mitra	Frekuensi Konsultasi dan Bimbingan berpengaruh positif terhadap Produksi UMKM Mitra
	UMKM Mitra	Salah satu cara yang saya tempuh untuk memuaskan pedagang, adalah dengan membuat mie yang bermutu. Sehingga, pada penilaian tahun kualitas yang diselenggarakan oleh Bogasari, mie buatan saya menempati peringkat nasional ketiga.		

Struktur Hubungan	Sumber	Pendapat Responden	Interpretasi	Kesimpulan
Semakin tinggi Produksi UMKM Mitra, semakin menurun Dampak Keterbatasan Produk.	Manager	Secara rutin kami bertemu membahas segala persoalan usaha juga ada arisan. Manakala diperlukan, penyegaran tentang manajemen usaha pun diberikan.	Produksi UMKM Mitra berakibat pada Dampak Keterbatasan Produk.	Produksi UMKM Mitra berpengaruh negatif terhadap Dampak Keterbatasan Produk.
	UMKM Mitra	... paguyuban kami ditantang melakukan kegiatan promosi besar-besaran untuk produk mienya. Awalnya kami ragu, tapi, akhirnya, serentak para penjaja mie sepakat menggelar kegiatan. Apalagi, Ketua Paguyuban, tak henti-hentinya memberi semangat. Tambah lagi, pihak Bogasari juga siap mendukung sepenuhnya		

Sumber : Data Primer, 2010

6. Grafik *Behaviour Over Time (BOT) Sistem Archetypes*

a) *Systems Archetype Success to the Successful*

Dalam simulasi ini terdapat tiga alokasi sumber daya, yaitu : ketrampilan; permodalan; dan promosi usaha. Masing-masing alokasi sumber daya tersebut adalah untuk UMKM Mitra dan UMKM Non Mitra. Kecenderungan yang terjadi menunjukkan bahwa alokasi sumber daya lebih banyak untuk UMKM Mitra daripada untuk UMKM Non Mitra, sehingga kesuksesan UMKM Non Mitra relatif menurun terhadap UMKM

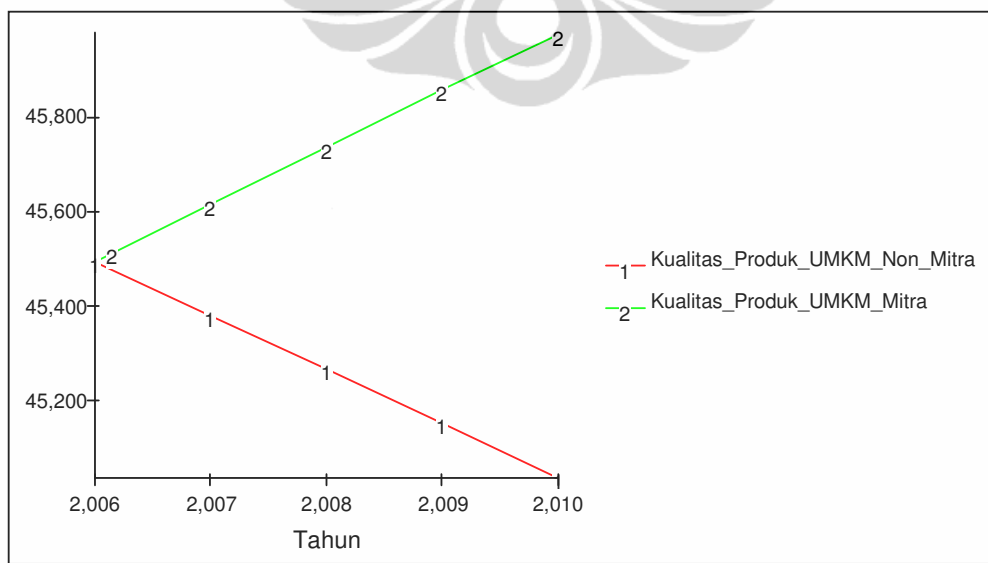
Mitra. Pola perilaku terhadap waktu yang ditunjukkan dari model ini adalah satu naik ke atas (UMKM Mitra) dan satunya lagi turun (UMKM Non Mitra).

Berikut adalah grafik perilaku terhadap waktu (*Behavior Over Time*) Model *Success to the Successful* :

(1) Ketrampilan

Gambar V.20 memperlihatkan grafik hubungan antara Ketrampilan UMKM Mitra dan Ketrampilan UMKM Non Mitra, dengan Waktu pada Model *Success to the Successful*. Pihak pertama, yaitu : UMKM Mitra, telah memiliki sukses terlebih dahulu, sehingga mendapatkan sumber lebih baik. Sehingga akhirnya pihak kedua, yaitu : UMKM Non Mitra, mendapat sumber yang kurang dari pihak pertama. Dan bahkan selanjutnya akan kehilangan kemampuan sumber tersebut. Pada akhirnya akan terlihat grafik pihak pertama yang cenderung akan terus naik, dan sebaliknya pihak kedua akan cenderung turun. Dengan bertambahnya waktu terlihat bahwa Kualitas Produk UMKM Non Mitra akan semakin menurun.

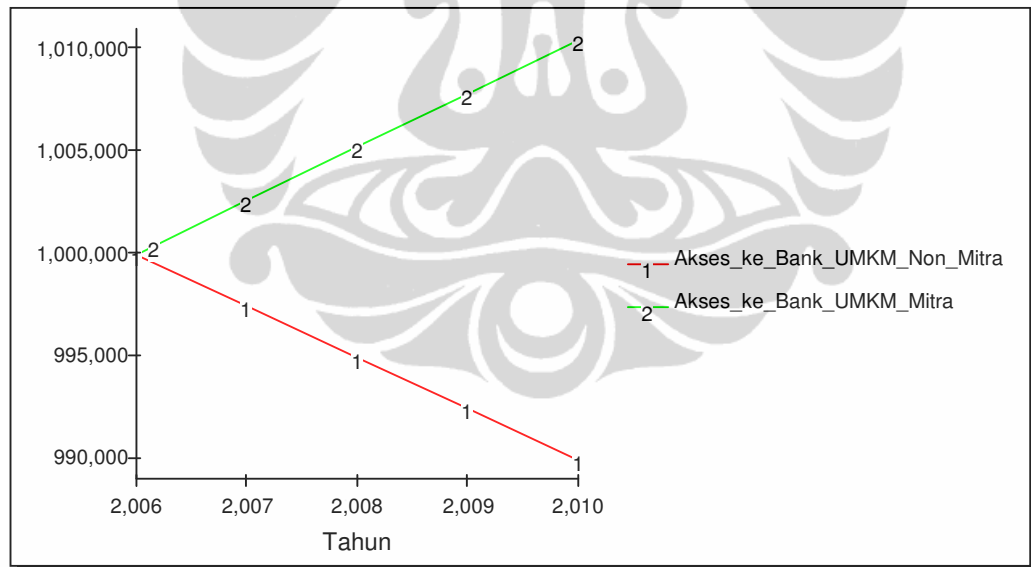
Gambar V.20 : Grafik Hubungan Ketrampilan UMKM Mitra; dan Ketrampilan UMKM Non Mitra; dengan Waktu



(2) Permodalan

Gambar V.21 memperlihatkan grafik hubungan antara Permodalan UMKM Mitra dan Permodalan UMKM Non Mitra, dengan Waktu pada Model *Success to the Successful*. Pihak pertama, yaitu : UMKM Mitra, telah memiliki sukses terlebih dahulu, sehingga mendapatkan sumber lebih baik. Sehingga akhirnya pihak kedua, yaitu : UMKM Non Mitra, mendapat sumber yang kurang dari pihak pertama. Dan bahkan selanjutnya akan kehilangan kemampuan sumber tersebut. Pada akhirnya akan terlihat grafik pihak pertama yang cenderung akan terus naik, dan sebaliknya pihak kedua akan cenderung turun. Dengan bertambahnya waktu terlihat bahwa Akses ke Bank UMKM Non Mitra akan semakin menurun.

Gambar V.21 : Grafik Hubungan Permodalan UMKM Mitra; dan Permodalan UMKM Non Mitra; dengan Waktu

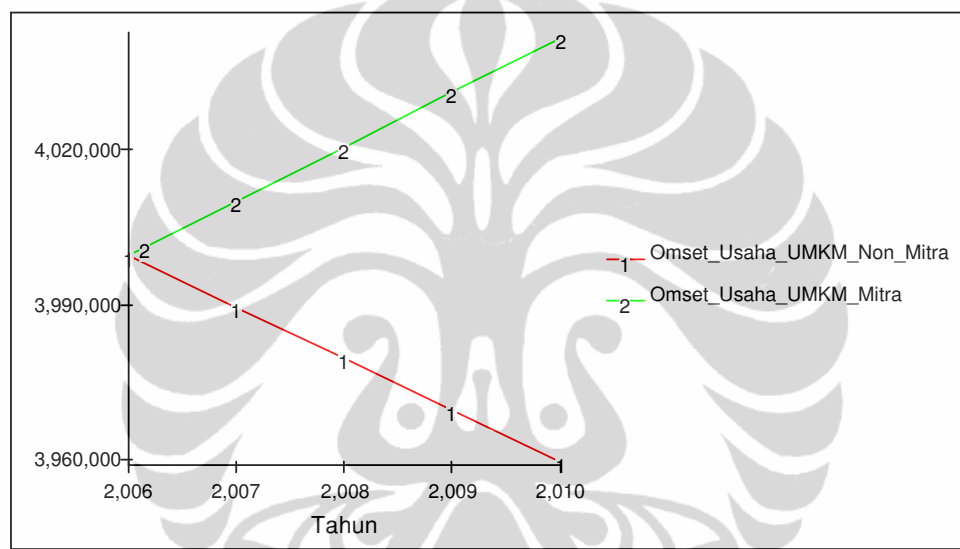


(3) Promosi Usaha

Gambar V.22 memperlihatkan grafik hubungan antara Promosi Usaha UMKM Mitra dan Promosi Usaha UMKM Non Mitra, dengan Waktu pada Model *Success to the Successful*. Pihak pertama, yaitu : UMKM Mitra, telah memiliki sukses terlebih dahulu, sehingga mendapatkan sumber lebih baik. Sehingga akhirnya pihak kedua, yaitu : UMKM Non

Mitra, mendapat sumber yang kurang dari pihak pertama. Dan bahkan selanjutnya akan kehilangan kemampuan sumber tersebut. Pada akhirnya akan terlihat grafik pihak pertama yang cenderung akan terus naik, dan sebaliknya pihak kedua akan cenderung turun. Dengan bertambahnya waktu terlihat bahwa Omset Usaha UMKM Non Mitra akan semakin menurun.

Gambar V.22 : Grafik Hubungan Promosi Usaha UMKM Mitra; dan Promosi Usaha UMKM Non Mitra; dengan Waktu



b). Systems Archetype Limit to Success

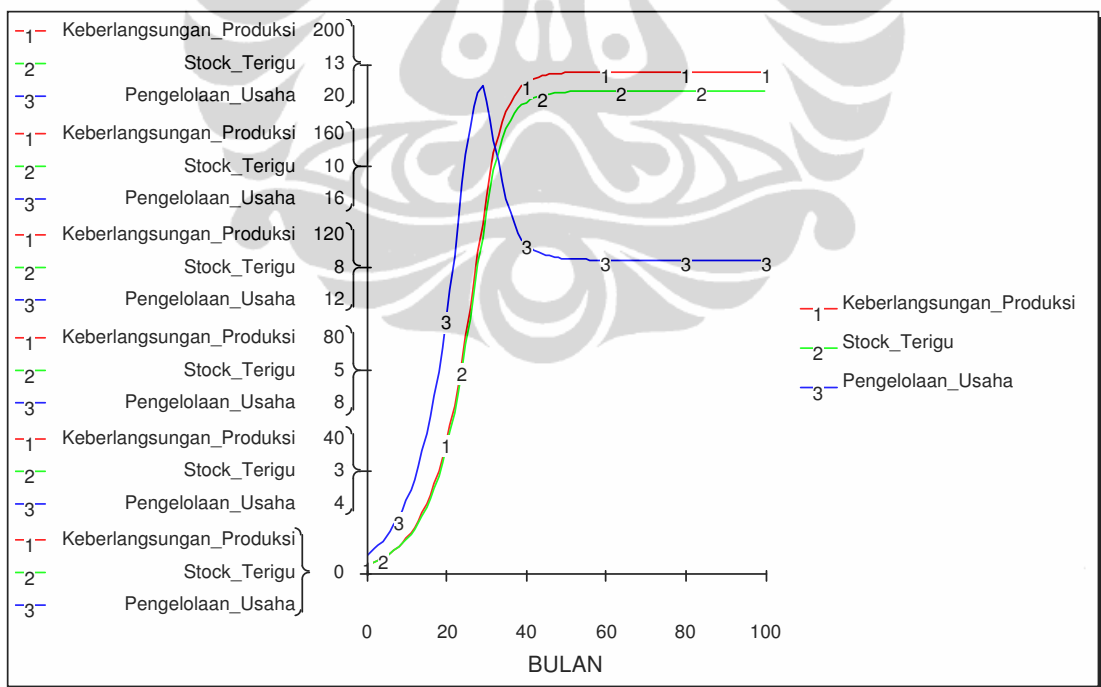
Dalam simulasi ini terdapat dua kinerja UMKM Mitra, yaitu : keberlangsungan produksi; dan omset usaha. Masing-masing kinerja UMKM Mitra tersebut terdapat proses penguatan dan proses keseimbangan. Bila usaha meningkat maka kinerja pun akan meningkat. Dengan meningkatnya kinerja maka usaha yang dilakukan akan terus bertambah mantap. Namun, karena kinerja berhubungan dengan faktor pembatas kegiatan, maka penguatan yang dilakukan oleh kinerja akan memperlambat keberhasilan.

Berikut adalah grafik perilaku terhadap waktu (*Behavior Over Time*) Model *Limit to Success* :

(1) Keberlangsungan Produksi UMKM Mitra

Pada gambar V.23 terlihat bahwa Keberlangsungan Produksi UMKM Mitra mula-mula mengalami kenaikan yang cukup drastis, namun karena adanya faktor pembatas yaitu stock terigu yang tersedia, maka laju peningkatannya tertahan sehingga kira-kira pada bulan ke-40 jumlah Produksi menjadi konstan. Hal ini diikuti dengan laju Stock Terigu yang mempunyai kecenderungan kurva yang sama meskipun jumlahnya berbeda. Sedangkan kurva laju Pengelolaan Usaha mengalami peningkatan hingga kira-kira pada bulan ke-25, namun setelah itu laju Pengelolaan Usaha mengalami *collapse* hingga kira-kira bulan ke-40 dan selanjutnya konstan.

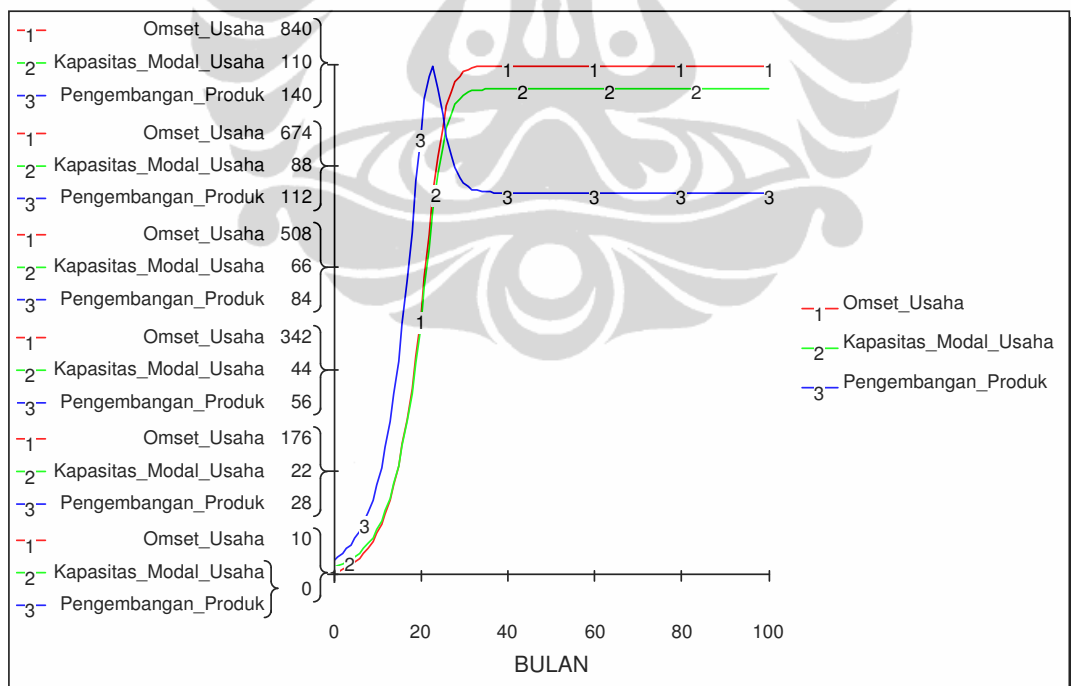
Gambar V.23 :
Grafik Hubungan antara Keberlangsungan Produksi; Stock Terigu; dan Pengelolaan Usaha; dengan Waktu pada Model *Limit to Success*



(2) Omset Usaha UMKM Mitra

Pada gambar V.24 terlihat bahwa Omset Usaha UMKM Mitra mula-mula mengalami kenaikan yang cukup drastis, namun karena adanya faktor pembatas yaitu kapasitas modal usaha yang tersedia, maka laju peningkatannya tertahan sehingga kira-kira pada bulan ke-30 jumlah Omset Usaha menjadi konstan. Hal ini diikuti dengan laju Kapasitas Modal Usaha yang mempunyai kecenderungan kurva yang sama meskipun jumlahnya berbeda. Sedangkan kurva laju Pengembangan Produk mengalami peningkatan hingga kira-kira pada bulan ke-20, namun setelah itu laju Pengembangan Produk mengalami *collapse* hingga kira-kira bulan ke-30 dan selanjutnya konstan.

Gambar V.24 : Grafik Hubungan antara Omset Usaha; Kapasitas Modal Usaha; dan Pengembangan Produk; dengan Waktu pada Model *Limit to Success*

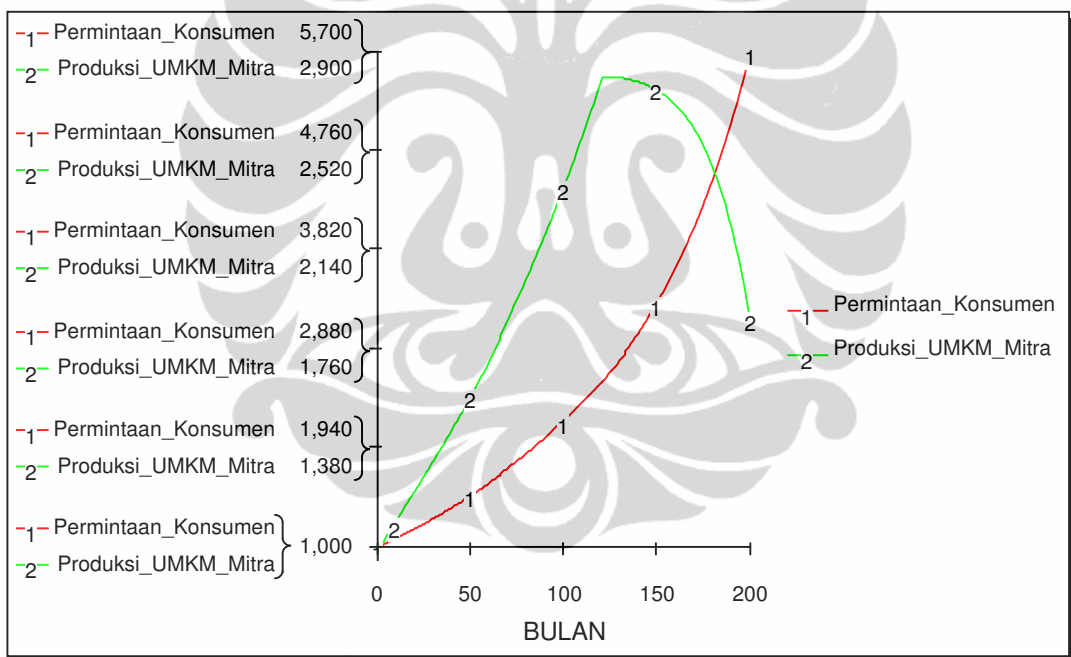


c). *Systems Archetype Growth and Under Investment*

Pada gambar V.25 terlihat bahwa Permintaan Konsumen dari awal tahun selalu mengalami pertumbuhan, sementara Produksi UMKM

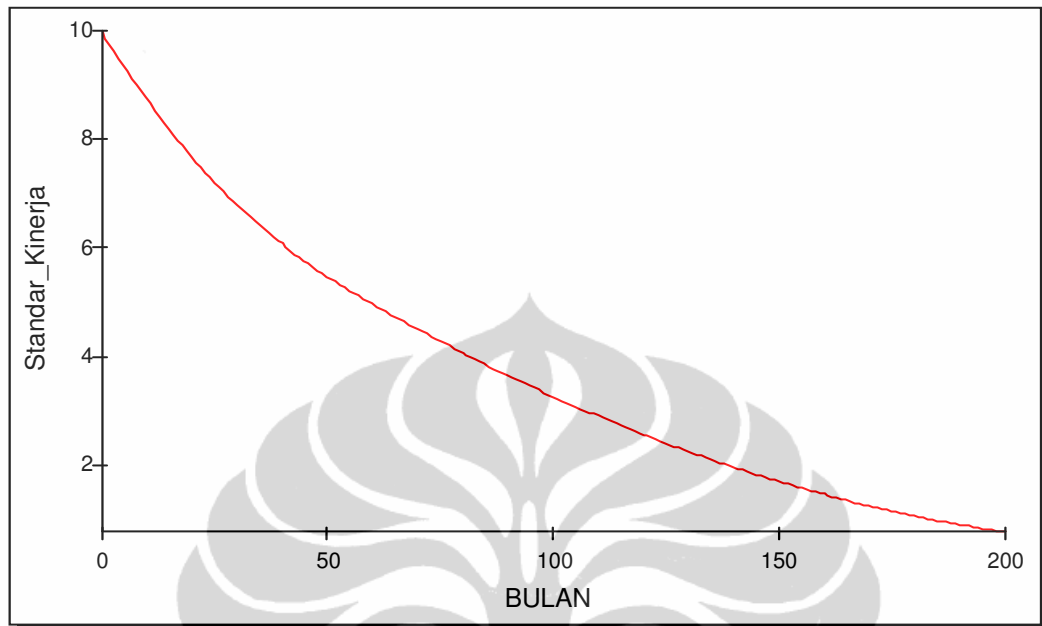
Mitra pada mulanya memang mampu memenuhi Permintaan Konsumen, tetapi akhirnya justru mengalami penurunan. Pertumbuhan UMKM Mitra yang eksponensial lebih disebabkan asumsi tidak adanya UMKM Mitra yang gagal dalam jumlah yang besar dan fraksi pertumbuhan yang cukup berarti. Sementara Produksi UMKM Mitra yang turun drastis disebabkan faktor Bimbingan dan Konsultasi, dan Standar Kinerja yang bersifat membatasi pertumbuhannya.

Gambar V.25 : Grafik Hubungan antara Promosi Perdagangan; Konsultasi dan Bimbingan; dengan Waktu pada Model *Growth and Under Investment*



Standar Kinerja seperti yang diperlihatkan pada Gambar V.26 menunjukkan kecenderungan yang semakin menurun. Hal ini disebabkan sumber daya yang dimiliki UMKM Mitra untuk melakukan Produksi yang makin menurun dengan bertambahnya waktu.

Gambar V.26 :
Grafik Hubungan antara Standar Kinerja dengan Waktu dalam Fungsi Graph



7. Kemitraan yang saling menguntungkan antara UMKM dengan PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills

Kemitraan usaha antara UMKM dengan PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills ini merupakan suatu wujud keberpihakan dan komitmen Bogasari untuk memberdayakan usaha kecil, menengah dan koperasi dengan konsep tumbuh bersama. Pola kerjasama kemitraan yang dirancang PT ISM Tbk Divisi Bogasari Flour Mills berdasarkan hal-hal sebagai berikut :

- Prinsip Kerjasama : saling membutuhkan, saling menguntungkan, dan saling memperkuat.
- Dasar Kerjasama : pada tata nilai membangun kemandirian dalam suasana keterbukaan dan kebersamaan untuk tumbuh bersama, yang terukur pada keberhasilan nilai tambah
- Kaidah Usaha : perolehan keuntungan yang wajar, usaha yang kontinyu, berkesinambungan, dan berkelanjutan

Secara prinsip aktivitas kemitraan harus berazas saling menguntungkan. Dengan saling menguntungkan akan membuat usaha menjadi langgeng dan lebih luas. Selain itu untuk menambah daya saing usaha sikap sukarela juga diperlukan. Demikian pula kemitraan usaha yang terjadi antara UMKM Mitra dengan PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, melalui kemitraan tumbuh bersama. Prinsip kemitraan tumbuh bersama yang mengandung azas kebersamaan menjadi semakin penting dalam konteks kemitraan, karena membangun kemitraan adalah sama dengan membangun efisiensi usaha sehingga terjadi spesialisasi produksi yang saling melengkapi. Ketika sebuah investasi besar masuk ke dalam wilayah tertinggal dan perlahan-lahan membangun kemitraan dengan usaha lokal yang kecil, maka akan tercipta saling ketergantungan. Ketergantungan ini akan mempersulit usaha besar memindahkan aset usaha ke wilayah lain sedangkan dari sisi pengusaha lokal akan tercipta rasa memiliki karena output usaha lokal akan memiliki nilai ekonomi ketika dipadukan dengan *output* usaha besar. Selain itu, kemitraan juga dapat mereduksi kemiskinan lokal karena terdapat *sharing* aktivitas ekonomi dari usaha skala besar.⁴

Kemitraan yang berazas saling menguntungkan antara PT ISM Tbk Divisi Bogasari dengan UMKM Mitra, dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Keuntungan Kemitraan bagi PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills adalah :
 - a. Membangun kebersamaan dan penguatan sesama pelaku bisnis. Dengan demikian azas kebersamaan menjadi semakin penting dalam konteks kemitraan karena membangun kemitraan adalah sama dengan membangun efisiensi usaha sehingga terjadi spesialisasi produksi yang saling melengkapi.
 - b. Memenuhi kebutuhan dalam menjaga kinerja kompetitif perusahaan. Dalam tabel berikut terlihat bahwa pangsa pasar terbesar terigu secara nasional adalah terigu dari PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills.

⁴ Franciscus Welirang, *op.cit.*

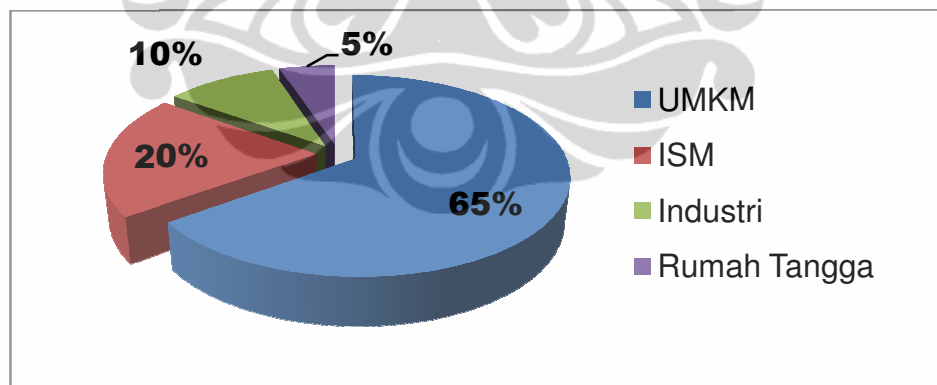
Tabel V.16 : Pangsa pasar tepung terigu nasional

PERUSAHAAN	PANGSA
PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills	57,3
PT Eastern Pearl Flour Mills	10,3
PT Sriboga Ratu Raya	5,5
PT Pangan Mas Inti Persada	3,2
PT Pundi Kencana	0,4
Perusahaan Lain	7,8
Impor	15,5

Sumber : Asosiasi Produsen Tepung Terigu Indonesia (APTINDO, 2009)

- c. Terjalannya usaha yang berkesinambungan dan berkelanjutan dalam sektor yang sama atau yang related. Dengan berkembangnya UMKM Mitra maka pangsa pasar terigu Bogasari semakin berkembang, karena sebagian besar konsumen terigu Bogasari adalah UMKM (65 %).

Gambar V.27 : Konsumen Terigu Bogasari



Sumber : Data Sekunder PT ISM Tbk Divisi Bogasari Flour Mills

2. Keuntungan Kemitraan bagi UMKM Mitra PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, adalah :
 - a. Program kemitraan ini cukup berpotensi untuk mengembangkan UMKM yang bermitra karena pemberdayaannya dilakukan untuk seluruh aspek usaha, mulai dari pengembangan sumber daya

manusia, teknik produksi, manajemen, dan aspek pemasaran, bantuan permodalan hingga memberikan kepastian pasokan bahan baku.

- b. UMKM lebih memilih untuk menggunakan tepung terigu Bogasari karena kualitas produknya dan kemudahan memperoleh produk tepung terigu Bogasari dibandingkan tepung terigu merk lain. Pilihan kualitas produk tepung yang digunakan berkaitan erat dengan modal yang dimiliki UMKM.

Kualitas tepung terigu dapat dilihat dari kandungan proteinnya. Sebagaimana diketahui bahwa tepung terigu adalah bahan yang diambil (*ekstrak*) dari bagian dalam (*endosperm*) biji gandum, berwarna putih sedikit kekuningan dan mengandung protein yang disebut gluten. Gluten merupakan protein yang tidak larut dalam air, bersifat kenyal dan elastis. Berikut adalah tabel perbandingan kualitas tepung terigu dari beberapa merk tepung terigu di Indonesia.

Tabel V.17 : Perbandingan Kualitas Tepung Terigu

NO	MERK TEPUNG TERIGU	KANDUNGAN PROTEIN	KETERANGAN
1.a	Cakra Kembar (PT ISM Tbk Divisi Bogasari FM)	13,5 – 14,5 %	Untuk pembuatan Roti, Mie, dan Martabak
b	Gerbang (PT Eastern Pearl FM)	14,5 %	Untuk pembuatan Roti
c	Seri Naga (PT Sriboga Ratu Raya)	8 – 9 %	Untuk pembuatan Mie
2.a	Segitiga Biru (PT ISM Tbk Divisi Bogasari FM)	11,5 – 12,5 %	Untuk pembuatan aneka makanan
b	Gunung (PT Eastern Pearl FM)	13 %	Untuk pembuatan aneka makanan
c	Seri Beruang (PT Sriboga Ratu Raya)	10 – 11 %	Untuk pembuatan aneka makanan

NO	MERK TEPUNG TERIGU	KANDUNGAN PROTEIN	KETERANGAN
3.a	Kunci Biru (PT ISM Tbk Divisi Bogasari FM)	11 %	Untuk pembuatan cake, biscuits, dan wafer
b	Pirana (PT Eastern Pearl FM)	13 %	Untuk pembuatan donut, cake, sweat bread/bun
c	Seri Pita (PT Sriboga Ratu Raya)	8 – 9 %	Untuk pembuatan cake, biscuits, dan cookies

Sumber : Diolah dari berbagai sumber

Dari tabel V.18 terlihat bahwa walaupun kandungan protein tepung terigu produk PT Eastern Pearl FM lebih tinggi dibanding tepung terigu merk lain, namun tepung terigu produk PT Eastern Pearl FM tidak mudah diperoleh di pasar. Sehingga UMKM lebih memilih tepung terigu produk PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, karena mudah didapat di pasar dan kualitasnya terjamin.

B. Faktor Pengungkit (*Leverage*)

Untuk menjawab perumusan masalah kedua, yaitu penentuan *leverage*, maka dari masing-masing model *Systems Archetype* pada UMKM Mitra PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, dianalisis *leverage*-nya. Disamping itu, dalam penelitian ini ditentukan juga *leverage* dari gabungan ketiga *systems archetype* yang digunakan.

Penentuan faktor *leverage* ini akan memudahkan untuk meningkatkan kinerja UMKM Mitra. Komponen *leverage* merupakan komponen yang sangat dominan dalam mempengaruhi perilaku komponen lainnya. Jika terjadi perubahan pada komponen ini, otomatis akan terjadi perubahan pada komponen lainnya. Dengan kata lain, jika ingin memperkuat komponen lainnya maka tindakan pertama yang harus dilakukan adalah memperkuat komponen *leverage*.

Systems Archetype yang digunakan dan akan ditentukan *leverage*-nya, adalah : Model *Success to The Successful*; *Limit to Success*; dan *Growth and Under Investment*, sebagai berikut :

1) Leverage pada Model *Success to the Successful*, yaitu :

- Memperluas sumber daya yang terbatas.
- Alokasi sumber daya secara objektif berdasarkan strategi kebutuhan yang lebih baik.
- Alokasi tujuan hanya dapat dilakukan jika langkah-langkah dan sasaran strategis dapat ditentukan.

Dalam Sistem Model UMKM Mitra PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, *leverage* untuk Model *Success to the Successful* adalah sebagai berikut :

(a) Alokasi Sumber Daya : Ketrampilan

Strategi yang mungkin dilakukan adalah dengan memperluas sumber daya yang terbatas, dalam hal ini adalah Ketrampilan, bagi UMKM Non Mitra. Dengan kata lain, bagi UMKM Non Mitra dapat meningkatkan ketrampilannya dengan mengikuti pelatihan yang diadakan oleh PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, misalnya mengikuti *Bogasari Baking Center*.

(b) Alokasi Sumber Daya : Permodalan

Strategi yang mungkin dilakukan adalah dengan memperluas sumber daya yang terbatas, dalam hal ini adalah Permodalan, bagi UMKM Non Mitra. Dengan kata lain, bagi UMKM Non Mitra dapat meningkatkan kapasitas modalnya dengan menjadi anggota *Bogasari Mitra Card (BMC)*.

(c) Alokasi Sumber Daya : Promosi Usaha

Strategi yang mungkin dilakukan adalah dengan memperluas sumber daya yang terbatas, dalam hal ini adalah Promosi

Usaha, bagi UMKM Non Mitra. Dengan kata lain, bagi UMKM Non Mitra dapat menjadi UMKM Mitra untuk mengikuti promosi usaha yang diadakan oleh PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, misalnya mengikuti pameran, lomba-lomba, ataupun Expo.

2) Leverage pada Model *Limit to Success*, yaitu :

- Pertumbuhan dalam sistem adalah terbatas
- Antisipasi apa keterbatasan yang akan datang
- Memonitor dan mengelola sistem untuk mengurangi dampak keterbatasan
- Mengubah sistem sehingga tidak bergantung pada sumber daya tunggal terbatas

Dalam Sistem Model UMKM Mitra PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, *leverage* untuk Model *Limit to Success* adalah sebagai berikut :

(a) Kinerja : Keberlangsungan Produksi UMKM Mitra

Strategi yang mungkin dilakukan adalah dengan mengantisipasi unsur keterbatasan yang akan datang, dan memonitor serta mengelola sistem untuk mengurangi dampak keterbatasan atau mengubah sistem sehingga tidak bergantung pada sumber daya, tunggal terbatas. Dalam hal ini, unsur keterbatasan yang ada adalah stock terigu, sehingga tindakan yang dapat dilakukan oleh PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills dengan UMKM Mitra adalah bersama-sama memonitor serta mengelola stock terigu sehingga pengelolaan usaha UMKM Mitra dapat meningkat dan akan meningkatkan kualitas produk UMKM Mitra.

(b) Kinerja : Omset Usaha UMKM Mitra

Strategi yang mungkin dilakukan adalah dengan mengantisipasi unsur keterbatasan yang akan datang, dan memonitor serta

mengelola sistem untuk mengurangi dampak keterbatasan atau mengubah sistem sehingga tidak bergantung pada sumber daya tunggal terbatas. Dalam hal ini, unsur keterbatasan yang ada adalah kapasitas modal usaha, sehingga tindakan yang dapat dilakukan oleh PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills dengan UMKM Mitra adalah bersama-sama memonitor serta mengelola modal usaha sehingga pengembangan produk UMKM Mitra dapat meningkat dan akan meningkatkan omset usaha UMKM Mitra. Pengelolaan modal usaha antara lain melalui skenario kredit modal usaha, dimana PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills membuka akses ke Bank untuk mengucurkan dana kredit bagi UMKM Mitra yang menjadi anggota *Bogasari Mitra Card* (BMC). Disamping itu, perlu dilakukan sosialisasi bagi UMKM Mitra tentang manfaat kredit bagi UMKM Mitra dengan merubah wacana UMKM Mitra yang selama ini beranggapan bahwa 'kredit' merupakan hal yang negatif, menjadi hal yang positif yaitu sebagai peluang untuk meningkatkan investasi, meningkatkan income, dan meningkatkan saving, sehingga omset usaha semakin meningkat.

3) Leverage pada Model *Growth and Under Investment*, yaitu :

- Mengidentifikasi faktor apa yang akan menjadi penghambat pertumbuhan yang sulit untuk berubah karena didasarkan pada tujuan menjaga keuntungan (profit), efisiensi biaya yang tidak perlu.
- Jika ada waktu *delay* antara peningkatan kapasitas pertumbuhan, maka tindakan yang diambil adalah sebelum *delay*, bukan sesudah *delay*. Karena permintaan tidak akan berulang.

Dalam Sistem Model UMKM Mitra PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, *leverage* untuk Model *Growth and Under Investment* adalah sebagai berikut :

- Strategi yang diambil untuk peningkatan kapasitas produksi yaitu : peningkatan kapasitas produksi ditanggung bersama oleh UMKM Mitra produk sejenis yang tergabung dalam Paguyuban.
- Pembentukan paguyuban usaha dilakukan sesuai bidang usaha dan lokasi, misalnya paguyuban mie ayam atau roti di kota tertentu. Proses pembentukan paguyuban tersebut berawal dari inisiatif pengusaha lokal yang kemudian diresmikan oleh PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills. Paguyuban yang terbentuk memiliki standar kinerja yang mendukung peningkatan kapasitas produksi.

Disamping penentuan *leverage* dari masing-masing *Systems Archetype*, ditentukan juga *leverage* yang merupakan gabungan dari ketiga *Systems Archetype* yang digunakan. Penentuan *leverage* gabungan ini adalah untuk memperkuat komponen lainnya yaitu komponen-komponen yang terdapat pada UMKM Mitra. Dengan menggunakan *software* vensim maka diperoleh hasil *leverage* gabungan dari ketiga *Systems Archetype* yang digunakan, yaitu :

1. *Leverage* Kualitas Produk dengan jumlah *loop* sebanyak 19 *loop*.
2. *Leverage* Omset Usaha dengan jumlah *loop* sebanyak 18 *loop*.
3. *Leverage* Promosi Usaha dengan jumlah *loop* sebanyak 15 *loop*.

Berdasarkan *leverage* yang diperoleh dari gabungan ketiga *Systems Archetype* yang digunakan tersebut, maka strategi yang dapat dilakukan untuk pengembangan UMKM Mitra yaitu :

1. Menjaga Kualitas Produk UMKM Mitra;
2. Meningkatkan Omset Usaha UMKM Mitra;
3. Mengembangkan Promosi Usaha UMKM Mitra.

C. Analisis Akhir Terhadap Simulasi

Dari analisis dengan menggunakan model *archetypes* pada UMKM Mitra, diperoleh simpulan sementara sebagai berikut :

1. Terdapat 3 (tiga) struktur dasar dari model *archetypes success to the successful*, yaitu : struktur dasar ketrampilan, struktur dasar permodalan, dan struktur dasar promosi usaha.
2. Terdapat 2 (dua) struktur dasar dari model *archetypes limit to success*, yaitu : struktur dasar kualitas produk dan struktur dasar omset usaha.
3. Terdapat 1 (satu) struktur dasar dari model *archetypes growth and under investment*, yaitu : struktur dasar pertumbuhan usaha dan promosi.

Pada analisis teori kemitraan, model *archetypes* pada UMKM Mitra ini memberikan gambaran lebih jauh dari pengembangan kemitraan. Bila Eriyanto menjelaskan teori kemitraan partisipatif dilihat dari 4 (empat) aspek, yaitu : (a) aspek bisnis; (b) aspek kesejahteraan sosial; (c) aspek partisipasi (para pelaku kemitraan); dan (d) aspek sosiologi, hasil penelitian ini menyumbangkan pemikiran tentang pola kemitraan tumbuh bersama, yang dilihat dari 3 (tiga) perspektif, yaitu : (a) perspektif informasi usaha; (b) perspektif kompetensi usaha; dan (c) perspektif akses usaha. Dengan demikian, penelitian ini dapat dibedakan dengan penelitian-penelitian terdahulu, dalam hal :

1. Adanya celah potensi kemitraan yang masih dapat dikembangkan di masa mendatang;
2. Pada UMKM Mitra, pengukuran informasi usaha diberikan secara terbuka dan berkesinambungan melalui program kunjungan oleh PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, yaitu informasi tentang adanya pelatihan ketrampilan, permodalan, dan promosi usaha.
3. Pada UMKM Mitra, pengukuran kompetensi usaha tidak hanya pada unsur bantuan permodalan, tetapi juga pada unsur kualitas produk dan omset usaha. Disamping itu juga terdapat unsur monitoring dan evaluasi serta pemberian insentif bagi UMKM Mitra, agar tetap konsisten dalam meningkatkan kompetensi usahanya;
4. Pada UMKM Mitra, pengukuran akses usaha dalam rangka pengembangan pasar, dilakukan sebagai bentuk support melalui

kemitraan yang terjalin disesuaikan dengan budaya masyarakat setempat dengan dibentuknya paguyuban.

5. *Leverage* pada kemitraan UMKM dengan 3 (tiga) pemodelan *Archetype* secara detail, sebagai berikut :
 - a. *Leverage* pada *Archetype Success to the Successful* terdapat pada sumber daya Ketrampilan, Permodalan, dan Promosi Usaha.
 - b. *Leverage* pada *Archetype Limit to Success* terdapat pada kinerja Kualitas Produk dan Omset Usaha.
 - c. *Leverage* pada *Archetype Growth and Under Investment* terdapat pada strategi peningkatan kapasitas produksi yang ditanggung bersama oleh UMKM Mitra produk sejenis yang tergabung dalam Paguyuban.
6. *Leverage* gabungan dari 3 (tiga) pemodelan *systems archetype* yang digunakan pada kemitraan UMKM, sebagai berikut :
 - a. *Leverage* Kualitas Produk;
 - b. *Leverage* Omset Usaha;
 - c. *Leverage* Promosi Usaha

Perbedaan tersebut dapat dijelaskan pada tabel berikut :

Tabel V.18
Perbandingan Indikator Kemitraan UMKM-USaha Besar

No	Pendapat Ahli	Indikator
1	Phil Harkins (2002)	1. Hubungan kerjasama 2. Kepercayaan (<i>trust</i>) 3. Komunikasi
2	Eko Nurmianto, Arman Hakim Nasution, dan Syafril Syafar (2004)	1. Efektivitas 2. Profesionalitas 3. Pembinaan 4. Pengawasan 5. Modal 6. Potensi pengembangan 7. Prosedur birokrasi

No	Pendapat Ahli	Indikator
3	Stephen M. Dent (2006)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keterbukaan (<i>openness</i>) 2. Kreativitas (<i>creativity</i>) 3. Kecepatan (<i>agility</i>) 4. Kelenturan (<i>resiliency</i>)
4	Zimmerer dan Scarborough (2005)	<ul style="list-style-type: none"> • Kelebihan Kemitraan <ol style="list-style-type: none"> 1. Mudah pendiriannya 2. Keterampilan saling melengkapi 3. Pembagian Laba 4. Pengumpulan modal lebih besar 5. Kemampuan menarik anggota mitra terbatas 6. Tidak banyak peraturan pemerintah 7. Keluwesan 8. Pajak • Kelemahan Kemitraan <ol style="list-style-type: none"> 1. Kewajiban yang terbatas 2. Akumulasi modal 3. Kesulitan menyingkirkan anggota kemitraan tanpa membubarkan kemitraan 4. Kurangnya kesinambungan 5. Potensi Konflik pribadi dan wewenang
5	Franciscus Welirang (2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bersifat Bisnis 2. Saling membutuhkan 3. Saling percaya 4. Sukarela 5. Disiplin 6. Saling menguntungkan 7. <i>Accountable</i> 8. Saling memperkuat

No	Pendapat Ahli	Indikator
6	Martani Huseini (1991)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Model Kemitraan Inti Plasma : kemitraan antara usaha menengah/usaha besar sebagai inti, dengan usaha kecil sebagai plasma. Perusahaan menengah/besar menyediakan sarana produksi, bimbingan teknis, manajemen, menampung, mengolah, dan memasarkan hasil produksi, disamping tetap memproduksi kebutuhan perusahaannya. Sedangkan usaha kecil memenuhi kebutuhan perusahaan menengah/besar sesuai persyaratan yang yang disepakati. 2. Model Kemitraan Sub Kontrak : kemitraan antara usaha menengah/usaha besar dengan usaha kecil, dimana usaha kecil sebagai mitra memproduksi kebutuhan yang diperlukan oleh usaha menengah/usaha besar. 3. Model Kemitraan Keterkaitan Dagang : apabila usaha menengah/besar membeli atau mengadakan dari usaha kecil, untuk dijual kembali, baik disertai proses pengolahan atau penyempurnaan maupun tidak. 4. Model Kemitraan Keterkaitan Operasional : kemitraan antara usaha menengah/besar dengan usaha kecil, dimana usaha menengah/besar berperan memenuhi kebutuhan operasional usaha kecil yang menjadi mitranya. 5. Model Kemitraan Keagenan : pola hubungan kemitraan dimana usaha kecil diberi hak khusus untuk memasarkan barang dan jasa dari usaha menengah/usaha besar sebagai mitranya. 6. Model Kemitraan Waralaba : pola hubungan kemitraan antara usaha menengah/besar dengan usaha kecil, dimana usaha besar memberikan hak lisensi, merk dagang, saluran distribusi perusahaan kepada usaha kecil sebagai mitranya.

No	Pendapat Ahli	Indikator
7	Eriyanto (2006)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Model Kemitraan Partisipatif, terdiri dari 4 (empat) aspek, yaitu : <ol style="list-style-type: none"> a. Aspek Bisnis untuk menjamin kelayakan usaha b. Aspek Kesejahteraan Sosial untuk menjamin manfaat usaha c. Aspek Partisipasi (para pelaku kemitraan) untuk menjamin keberlanjutan usaha d. Aspek Sosiologi untuk menjamin teknik dan mutu produksi (kualitas produksi) 2. Model Kemitraan Alih Teknologi, terdapat 2 (dua) aspek yang digunakan, yaitu : <ol style="list-style-type: none"> a. Aspek Partisipasi/Kooperasi (pelaku kemitraan) untuk menjamin keberlanjutan usaha b. Aspek Kompetisi
8	Slamet P. Santoso (2001)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bantuan Informasi 2. Bantuan teknik spesifikasi produk/komponen 3. Bantuan keuangan (pinjaman lunak atau pembayaran uang muka) 4. Bantuan pengadaan bahan baku/mesin/peralatan 5. Latihan teknis, manajemen, organisasi 6. Bantuan untuk mencari pembeli-pembeli lain
9	Mudrajat Kuncoro (2007)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pola keterkaitan langsung, yaitu : <ol style="list-style-type: none"> a. Pola Inti (usaha besar) – Plasma (usaha kecil) b. Pola Dagang : usaha besar sebagai pemasar produk dari mitra usahanya c. Pola Vendor : produk yang dihasilkan usaha kecil tidak ada hubungannya dengan produk yang dihasilkan usaha besar d. Pola Subkontrak : produk yang dihasilkan usaha kecil merupakan bagian proses produksi usaha yang dilakukan usaha besar, lalu terdapat interaksi dalam bentuk keterkaitan teknis, keuangan, dan informasi. 2. Pola keterkaitan tidak langsung merupakan pola pembinaan murni, tidak ada hubungan bisnis langsung antara usaha besar dengan mitra usahanya.

No	Pendapat Ahli	Indikator
10	Ina Primiana (2009)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pola Dagang 2. Pola Vendor 3. Pola Sub Kontrak 4. Pola Pembinaan
11	Keppres RI No. 127 (2001)	Kemitraan antara usaha kecil dengan usaha menengah atau dengan usaha besar disertai pembinaan dan pengembangan oleh usaha menengah atau usaha besar, dengan prinsip : saling memerlukan, saling memperkuat, dan saling menguntungkan
12	Jonathan Levin dan Steven Tadelis (2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan kuantitas dan kualitas produk 2. Peningkatan profit 3. Peningkatan SDM 4. Organisasi yang bermitra saling mengontrol kualitas produk yang dihasilkan
13	A Rina Herawati (2011)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Model Kemitraan Tumbuh Bersama : Model kemitraan tumbuh bersama ini akan berhasil bila para pelaku kemitraan (UMKM-UB) menganut prinsip-prinsip : saling membutuhkan, saling mendukung, dan saling menguntungkan. Hal tersebut dilakukan melalui 3 (tiga) perspektif sebagai berikut : <ol style="list-style-type: none"> a. Perspektif Informasi Usaha : perusahaan besar memberikan informasi kepada UMKM Mitra-nya tentang adanya pelatihan ketrampilan, permodalan, dan promosi usaha. <ul style="list-style-type: none"> - Pelatihan ketrampilan produk diberikan untuk meningkatkan kualitas produk bagi UMKM Mitra. Pelatihan ketrampilan ini diselenggarakan secara rutin oleh perusahaan besar bagi UMKM Mitra. Pelatihan ketrampilan yang diberikan berupa : edukasi tentang resep makanan, proses produksi, pengenalan teknologi, pelatihan di bidang manajemen usaha maupun teknis produksi, dan marketing. - Informasi Permodalan bagi UMKM Mitra untuk meningkatkan kapasitas Modal. Informasi Permodalan berupa persyaratan mendapatkan kredit modal usaha dari Bank.

No	Pendapat Ahli	Indikator
		<ul style="list-style-type: none"> - Informasi Promosi Usaha diberikan kepada UMKM Mitra untuk memperluas akses pasar, dan meningkatkan omset usaha. Informasi promosi usaha berupa pentingnya pemberian nama produk, sertifikat halal, hak paten, dan memperbaiki kemasan. Disamping itu, terdapat Media Promosi yang disediakan oleh perusahaan besar, yaitu dengan diterbitkannya majalah Wacana Mitra. Majalah Wacana Mitra merupakan majalah yang berisi informasi tentang peluang usaha, lokasi dagang yang strategis, masalah harga, kiat-kiat usaha dan promosi usaha, serta informasi lain yang sering mengemuka dalam setiap pertemuan mitra UMKM dengan perusahaan besar. b. Perspektif Kompetensi Usaha : hal-hal yang dilakukan oleh perusahaan besar terhadap UMKM Mitra untuk meningkatkan kompetensi usahanya, yaitu : peningkatan keberlangsungan produksi, melakukan monitoring dan evaluasi, peningkatan omset usaha, serta pemberian insentif. <ul style="list-style-type: none"> - Peningkatan keberlangsungan produksi UMKM Mitra, dilakukan melalui kegiatan konsultasi dengan pengusaha besar secara intensif dan <i>continue</i> mengenai hal-hal berikut : konsultasi tentang kegiatan pemasaran, teknik produksi, dan peluang usaha. - Monitoring dan evaluasi yang dilakukan pengusaha besar terhadap UMKM Mitra adalah dalam rangka memperkecil kesenjangan yang terjadi yang dapat mempengaruhi kualitas produk UMKM Mitra. Misalnya untuk mengatasi kekurangan stock bahan baku. Monitoring dan evaluasi yang dilakukan melalui pembentukan jaringan pasokan bahan baku untuk kontinuitas usaha. - Peningkatan omset usaha dalam rangka meningkatkan pengembangan produk UMKM Mitra. Pengusaha besar mengedukasi UMKM Mitra tentang peningkatan omset usaha, yaitu tentang : perolehan keuntungan yang wajar, usaha yang kontinyu, berkesinambungan, dan berkelanjutan.

No	Pendapat Ahli	Indikator
		<ul style="list-style-type: none"> - Pemberian Insentif bagi UMKM Mitra untuk meningkatkan omset usaha dan kapasitas modal usaha. Pemberian insentif bagi UMKM Mitra berupa perkuatan permodalan dan bantuan teknis serta peningkatan kualitas sumber daya manusia. Proses pemberian insentif berupa kredit modal kerja dilakukan secara terstruktur yaitu bagi UMKM Mitra yang menjadi anggota BMC (<i>Bogasari Mitra Card</i>). Sebagai anggota BMC, mempermudah akses ke Bank bagi UMKM Mitra, karena pengusaha besar melakukan kerjasama dengan Bank c. Perspektif Akses Usaha berupa pengembangan pasar, mempertahankan hubungan kemitraan, dan hubungan emosional antara pengusaha besar dengan UMKM Mitra. <ul style="list-style-type: none"> - Pengembangan pasar, berupa strategi pengembangan pasar bagi UMKM Mitra, yaitu membuat barang yang dihasilkan laku dijual sehingga kegiatan produksi tidak terhenti. Kegiatan yang dilakukan pengusaha besar untuk pengembangan pasar bagi UMKM Mitra, yaitu : mulai dari pengembangan sumber daya manusia, teknis produksi, manajemen, aspek pemasaran, bantuan permodalan hingga memberikan kepastian pasokan bahan baku. - Mempertahankan hubungan kemitraan dalam rangka meningkatkan permintaan konsumen dan mengatasi dampak keterbatasan produksi. Upaya yang dilakukan pengusaha besar terhadap UMKM Mitra adalah mengukur pertumbuhan konsumsi bahan baku, jumlah gerobak, jumlah penjaja, dan jumlah pangkalan. Hal ini untuk mengetahui laju pertumbuhan usaha UMKM Mitra. - Hubungan emosional menjelaskan adanya kesepakatan bersama antara pengusaha besar dengan UMKM Mitra tentang sistem produksi, sistem pemasaran, sistem pembayaran, dan transfer teknologi. Langkah-langkah yang dilakukan dalam hubungan emosional melalui pembentukan paguyuban usaha yang dilakukan sesuai dengan bidang usaha dan lokasi.

No	Pendapat Ahli	Indikator
		<p>Ketiga perspektif tersebut saling terintegrasi satu sama lain serta berlangsung secara holistik dan berkesinambungan.</p> <p>2. Leverage per Archetype :</p> <p>a. <i>Success to the Successful</i>, terdapat pada sumber daya :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ketrampilan - Permodalan - Promosi Usaha <p>b. <i>Limit to Success</i>, terdapat pada kinerja :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Keberlangsungan Produksi - Omset Usaha <p>c. <i>Growth and Under Investment</i>, terdapat pada strategi : Peningkatan Kapasitas Produksi yang ditanggung bersama oleh UMKM Mitra produk sejenis yang tergabung dalam Paguyuban</p> <p>3. Leverage Gabungan Ketiga Archetype yang digunakan :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. <i>Leverage</i> Kualitas Produk; b. <i>Leverage</i> Omset Usaha; c. <i>Leverage</i> Promosi Usaha.

Sumber : Dari berbagai literature dan hasil penelitian

BAB VI

KESIMPULAN, IMPLIKASI PENELITIAN, DAN REKOMENDASI

A. Kesimpulan

Secara keseluruhan dalam penelitian ini menghasilkan beberapa temuan penting yang dapat dirumuskan dalam beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil proses simulasi model dengan *Systems Archetype* diperoleh beberapa struktur hubungan antar unsur yang saling mempengaruhi pada UMKM Mitra PT ISM Tbk Divisi Bogasari Flour Mills, yaitu :
 - a. Perspektif Informasi Usaha
 - PT ISM Tbk Divisi Bogasari Flour Mills memberikan informasi kepada UMKM Mitra tentang adanya pelatihan ketrampilan, permodalan, dan promosi usaha. Sehingga UMKM Mitra dapat meningkatkan kreativitas, kredibilitas, dan aksesabilitas.
 - b. Perspektif Kompetensi Usaha
 - Hal-hal yang dilakukan oleh PT ISM Tbk Divisi Bogasari Flour Mills terhadap UMKM Mitra untuk meningkatkan kompetensi usahanya, yaitu : peningkatan keberlangsungan produksi, melakukan monitoring dan evaluasi, peningkatan omset usaha, serta pemberian insentif.
 - c. Perspektif Akses Usaha
 - Perspektif Akses Usaha berupa pengembangan pasar, mempertahankan hubungan kemitraan, dan hubungan emosional antara PT ISM Tbk Divisi Bogasari Flour Mills dengan UMKM Mitra.

2. Temuan faktor *leverage* untuk masing-masing *Systems Archetype* yang digunakan dalam sistem model Kemitraan pada UMKM adalah sebagai berikut :
- a. *Leverage* dalam model *Success to the Successful*, terdapat pada sumber daya : Ketrampilan, Permodalan, dan Promosi Usaha. Strategi yang mungkin dilakukan adalah dengan memperluas sumber daya yang terbatas, dalam hal ini bagi UMKM Non Mitra dapat melakukan hal-hal sebagai berikut :
 - UMKM Non Mitra dapat meningkatkan ketrampilannya dengan mengikuti pelatihan yang diadakan oleh PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, misalnya mengikuti *Bogasari Baking Center*.
 - UMKM Non Mitra dapat meningkatkan kapasitas modalnya dengan menjadi anggota *Bogasari Mitra Card* (BMC). Sebagai anggota BMC, berpeluang mendapatkan kredit mikro dari Bank yang menjalin kerjasama dengan PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills.
 - UMKM Non Mitra dapat menjadi UMKM Mitra untuk mengikuti promosi usaha yang diadakan oleh PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, misalnya mengikuti pameran, lomba-lomba, ataupun Expo.
 - b. *Leverage* dalam model *Limit to Success*, terdapat pada kinerja : Keberlangsungan Produksi UMKM Mitra, dan Omset Usaha UMKM Mitra. Strategi yang mungkin dilakukan adalah dengan mengantisipasi unsur keterbatasan yang akan datang, dan memonitor serta mengelola sistem untuk mengurangi dampak keterbatasan atau mengubah sistem sehingga tidak bergantung pada sumber daya, tunggal terbatas. Dalam hal ini, PT ISM Tbk,

Divisi Bogasari Flour Mills dengan UMKM Mitra bersama-sama melakukan hal-hal sebagai berikut :

- Untuk unsur keterbatasan stock terigu, tindakan yang dapat dilakukan oleh PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills dengan UMKM Mitra adalah bersama-sama memonitor serta mengelola stock terigu, dengan mendirikan Depo Terigu, sehingga pengelolaan usaha UMKM Mitra dapat meningkat dan akan meningkatkan Keberlangsungan Produksi UMKM Mitra.
- Untuk unsur keterbatasan kapasitas modal usaha, tindakan yang dapat dilakukan oleh PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills dengan UMKM Mitra adalah bersama-sama memonitor serta mengelola modal usaha sehingga pengembangan produk UMKM Mitra dapat meningkat dan akan meningkatkan omset usaha UMKM Mitra. Pengelolaan modal usaha antara lain melalui skenario kredit modal usaha, dimana PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills membuka akses ke Bank untuk mengucurkan dana kredit bagi UMKM Mitra yang menjadi anggota *Bogasari Mitra Card* (BMC). Disamping itu, perlu dilakukan sosialisasi bagi UMKM Mitra tentang manfaat kredit bagi UMKM Mitra dengan merubah wacana UMKM Mitra yang selama ini beranggapan bahwa 'kredit' merupakan hal yang negatif, menjadi hal yang positif yaitu sebagai peluang untuk meningkatkan investasi, meningkatkan *income*, dan meningkatkan *saving*, sehingga omset usaha semakin meningkat.

c. *Leverage* dalam model *Growth and Under Investment*

Strategi yang diambil untuk peningkatan kapasitas produksi yaitu : peningkatan kapasitas produksi ditanggung bersama oleh UMKM Mitra produk sejenis yang tergabung dalam Paguyuban.

Pembentukan paguyuban usaha dilakukan sesuai bidang usaha dan lokasi, misalnya paguyuban mie ayam atau roti di kota tertentu. Proses pembentukan paguyuban tersebut berawal dari inisiatif pengusaha lokal yang kemudian diresmikan oleh PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills. Paguyuban yang terbentuk memiliki standar kinerja yang mendukung peningkatan kapasitas produksi.

3. Temuan faktor *leverage* untuk gabungan *systems Archetype* yang digunakan dalam sistem model Kemitraan pada UMKM adalah sebagai berikut :
 - a. *Leverage* Kualitas Produk UMKM Mitra;
 - b. *Leverage* Omset Usaha UMKM Mitra;
 - c. *Leverage* Promosi Usaha UMKM Mitra.

4. Berdasarkan temuan lapangan, ternyata kemitraan yang dilakukan oleh UMKM dengan PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills ini merupakan suatu investasi – bukan *cost* – dan dapat menghasilkan *win-win solution* atau sinergi yang menghasilkan keadilan bagi masyarakat dan keamanan berusaha serta keserasian dengan lingkungan. Kemitraan yang dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip : komitmen, transparan, kejujuran, dan ketulusan, antara pihak-pihak yang bermitra dan dikembangkan secara rasional. Prinsip-prinsip tersebut sesuai dengan azas kekeluargaan sebagaimana amanah dalam UUD 1945 pasal 33 ayat (1), yaitu Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas azas kekeluargaan.

B. Implikasi Penelitian

Implikasi teoritis dan praktis dari penelitian adalah :

1. Implikasi teoritis : untuk mengukur kinerja UMKM Mitra dimasa yang akan datang disarankan agar tidak menggunakan pendekatan yang linear, tetapi menggunakan pendekatan yang sistemik. Karena keberhasilan kinerja UMKM Mitra tidak terlepas dari peran serta mitranya, yang melakukan kemitraan secara menyeluruh dan berkesinambungan. Menyeluruh artinya kemitraan yang dilakukan meliputi unsur :
 - a. Keterbukaan Informasi Usaha. Misalnya dalam hal : Permodalan, Ketersediaan Bahan Baku, dan Ketrampilan.
 - b. Kompetensi Usaha, yaitu unsur-unsur yang diperlukan dalam pengembangan usaha. Misalnya : Kualitas Produk.
 - c. Akses Usaha, yaitu peningkatan jejaring usaha dalam rangka peningkatan omset usaha.Berkesinambungan artinya kemitraan dilakukan secara terus menerus tidak terpotong, sampai UMKM Mitra dapat mandiri (UMKM ++).
2. Implikasi praktis : UMKM Mitra akan sukses jika instansi Pembina UMKM adalah *entrepreneur*, yang memandang bisnis sebagai Peluang dan Hambatan. Pengembangan UMKM bukan hanya pengembangan “usaha” tetapi juga pengembangan “pengusaha”. Demikian pula sebaliknya, UMKM Mitra akan gagal jika pola kemitraan tidak menyeluruh, terpotong, umumnya pelatihan saja dan tidak berkesinambungan.

C. Rekomendasi untuk Penelitian Lanjutan

Penelitian ini merupakan studi kasus, yang memusatkan diri secara intensif terhadap obyek tertentu dengan cara mempelajari sebagai suatu kasus, dalam hal ini adalah UMKM Mitra PT Indofood Sukses Makmur Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills. Dengan penelitian berupa studi kasus, maka hasil yang diperoleh pada suatu lokus hanya berlaku untuk lokus yang diteliti saja dan tidak dapat dipresentasikan pada lokus yang lain. Oleh sebab itu, dari sudut aspek keleluasaan lingkup penelitian, perlu dikembangkan atau diperluas dalam penelitian selanjutnya, misalnya mencakup UMKM Mitra instansi lain (BUMN, Pemerintah Daerah, Bank, dan lain-lain) yang memiliki situasi dan kondisi yang sama dengan UMKM Mitra PT ISM Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills, sehingga hasil penelitian ini dapat diadopsi untuk mengukur kemitraan UMKM yang lainnya.

Ditemukannya komponen : Informasi Usaha, Kompetensi Usaha, dan Akses Usaha, dapat dijadikan bahan bagi penelitian lanjutan. Terutama untuk mengetahui tentang bagaimana strategi organisasi yang sebaiknya dilakukan dalam bermitra dengan organisasi lain. Atau bagaimana usaha besar melakukan kemitraan dengan usaha mikro, kecil, dan menengah.

Penelitian model UMKM Mitra PT Indofood Sukses Makmur Tbk, Divisi Bogasari Flour Mills ini dapat dijadikan acuan bagi banyak instansi lain di Indonesia, terutama bagi instansi yang melakukan *partnership* dalam strategi pengembangan organisasinya menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang terjadi. Namun, karena sifat dan budaya perusahaan pada umumnya berbeda satu dengan lainnya, akan sangat menarik jika dilakukan penelitian lanjutan yang bersifat *cross research*, untuk mengetahui peta dinamika perbedaan karakteristik strategi pertumbuhan organisasi yang dinamis pada berbagai jenis UMKM Mitra di Indonesia dalam mensiasati perubahan lingkungan bisnisnya.

Penelitian lanjutan model kemitraan UMKM – Usaha Besar, dianjurkan menggunakan metode *soft systems methodology*, atau metode kualitatif *system dynamics*.

Penelitian lanjutan juga dianjurkan memasukkan beberapa hal yang belum tercakup dalam penelitian ini, misalnya memasukan variabel legalitas usaha perseorangan (UMKM) sebagai *Umbrella* peraturan perundangan sehingga UMKM memiliki status yang legal untuk mempermudah pengembangan usahanya.



PEDOMAN WAWANCARA

1. Apa yang menjadi ukuran kinerja UMKM Mitra selama ini ?
2. Bagaimana aspek permodalan bagi UMKM Mitra ?
3. Bagaimanakah program promosi usaha bagi UMKM Mitra yang dijalankan selama ini ?
4. Menurut Anda, apakah program UMKM Mitra yang dijalankan dapat meningkatkan kualitas UMKM ? Dapatkah Anda memberikan contohnya ?
5. Bagaimana UMKM Mitra meningkatkan kualitas produknya?
6. Apa yang dilakukan PT ISM Tbk Divisi Bogasari Flour Mills dalam meningkatkan kualitas produk UMKM Mitra?
7. Apakah terdapat monitoring dan evaluasi terhadap pengembangan UMKM Mitra ?
8. Bagaimanakah UMKM Mitra berinteraksi dengan PT ISM Tbk Divisi Bogasari Flour Mills ? Pihak mana yang aktif berinteraksi ?
9. Hal-hal apa sajakah yang menjadi 'topik' interaksi UMKM Mitra dengan PT ISM Tbk Divisi Bogasari Flour Mills ?
10. Bagaimana UMKM Mitra memasarkan produknya?
11. Apakah peran PT ISM Tbk Divisi Bogasari Flour Mills dalam memasarkan produk UMKM ?
12. Apakah interaksi yang diadakan terjadwal atau setiap saat ?
13. Apakah ada keterkaitan antara frekuensi interaksi dengan peningkatan kinerja UMKM Mitra ?
14. Mengapa keterkaitan itu terjadi ?
15. Apa yang dianggap sebagai kunci keberhasilan UMKM Mitra ? Apa faktor kegagalan UMKM Mitra ?

ANALISA DATA KUALITATIF HASIL WAWANCARA

KUTIPAN PERNYATAAN	KODE
<p>“ Sukses usaha saya berawal ketika pertama kali membuat mie secara manual, waktu itu baru mampu membuat 15 kg per hari. Kemudian saya mendapat tawaran pelatihan di Bogasari Baking Center (BBC), Jakarta. Saat itu saya pun berkenalan dengan para pengrajin mie yang tergabung dalam paguyuban. Saya penasaran ketika melihat mereka begitu mahir menggunakan mesin pembuat mie. Saya pun kian yakin untuk menekuni usaha mie ayam.”</p> <p>“ Siapa saja boleh belajar di tempat saya.”</p> <p>” Kalau mie dicuci tidak mengubah rasa mie dan air rebusan tidak cepat keruh sehingga tidak harus sering diganti. Paling tidak bisa bertahan sampai pemakaian 150 porsi. Malah kata pembeli justru mienya terasa lebih enak,”</p> <p>“ ... setiap bulan mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh instansi atau sumber-sumber terkait.”</p> <p>“ Untuk mengasah keterampilan sekaligus menambah wawasannya, saya mengikuti kursus di Bogasari Baking Center (BBC).”</p>	<p style="text-align: center;">Pelatihan Ketrampilan No. 1</p>
<p>“ ... kurangnya modal, saya jalan-jalan ke tukang rongsokan. Beli mesin pres rusak dan perbaiki sendiri, termasuk mesin yang dipakai sekarang.”</p> <p>“ Karena semua persyaratan dan kelengkapan sudah ada, ya permohonan kami dikabulkan.”</p> <p>“ Modal "mepet", saya pilih beli alat yang paling penting saja. Gerobak pun dari kayu. Tapi ini siasat sementara. Lalu saya memproduksi roti, dan menjualnya dengan 15 gerobak.”</p> <p>“ Karena mau usaha sendiri saya tak mau merepotkan suami. Untungnya, ada toko memberi bahan baku berupa satu sak terigu dan pelengkap lainnya, dibayar belakangan”</p>	<p style="text-align: center;">Permodalan No. 2</p>

<p>“ ... tempatnya enak, bersih, dan layanannya memuaskan, mulai dari proses produksi hingga siap disajikan.”</p> <p>” Repot sedikit kan nggak apa-apa yang penting pelanggan puas.”</p> <p>“ Selain ikut pameran, ada seorang pedagang yang besar jasanya bagi usaha saya ini. Pedagang itulah yang memperkenalkan sistick buatan saya dari mulut ke mulut.”</p> <p>” Pantang mengecewakan konsumen.”</p> <p>“ Selain memasarkan secara konvensional, Saya juga rajin berpromosi, terutama dengan mengikuti berbagai pameran. Ajang pameran membuatku makin pede,”</p> <p>“ Rasanya makin asyik ikut pameran, terasa betul manfaatnya.”</p>	<p>Promosi Usaha No. 3</p>
<p>“ Komitmen usaha kami adalah menjaga kualitas dan mengutamakan kepuasan konsumen.”</p> <p>“ Dengan mencantumkan Nomor SP (Sertifikat Penyuluhan Industri Rumah Tangga) dari Departemen Kesehatan, tentunya menjadi jaminan produk yang aman untuk dikonsumsi.”</p> <p>“ Roti tawar kami sangat spesifik, baik rasa, bentuk maupun ukurannya. Kami tak malu disebut roti jadul, alias jaman dulu. Nyatanya masih banyak yang suka.”</p>	<p>Peningkatan Kualitas Produk No. 4,5,6</p>
<p>“ .. sebagai pengusaha bermodal pas-pasan, saya tidak mampu mewujudkan keinginan saya”</p> <p>“ ... kebutuhan tepung terigu per hari mencapai 80 bal. Saya menggunakan terigu Cakra Kembar dan Lencana Merah. Pernah mencoba merek lain termasuk terigu impor, tapi tidak pas.”</p> <p>“ Untuk memproduksi bolu saja, habis 3 sak terigu perhari, belum termasuk roti lainnya.”</p>	<p>Monitoring dan Evaluasi No. 7</p>

<p>“ Untuk menjaga loyalitas para pelanggan ini selalu memperhatikan keinginan konsumen. Misalnya, dengan hanya mengambil keuntungan sedikit, dan membebaskan para pelanggan untuk mematok harga di pasaran masing-masing.”</p> <p>“ Saya tetap lebih memilih membuka outlet atau gerai dekat rumah, bukan di tempat strategis lainnya. Karena selain sudah banyak dikenal, juga membuka kesempatan kerja bagi para tetangga untuk bisa menawarkan jasa parkir, atau membuka warung makan, minum, dan lain-lain.”</p> <p>“ Saya sudah merencanakan untuk memindahkan lokasi usaha, tapi bukan sekadar pindah, ingin membangunnya lebih besar, serta akan memperluas pemasaran. Dana untuk semua itu sudah disiapkan sejak 2-3 tahun lalu, disisihkan dari keuntungan.”</p>	<p>Peningkatan Omset Usaha No. 8</p>
<p>” ... apalagi, kalau menyangkut tepung terigu. Dari jaman baheula kami pakai terigu Bogasari.”</p> <p>“ ... di samping tetap menggunakan bahan baku berkualitas, saya memperbaiki rasa dengan menambahkan susu dan telur.”</p> <p>“ ... perkembangan usaha roti saya sampai sekarang ini, tak lepas dari penggunaan terigu dari Bogasari, yang selalu tersedia. Sekarang, dengan menjadi anggota Bogasari Mitra Card (BMC), saya merasa memperoleh nilai tambah yang lebih besar lagi.”</p> <p>“ Menjadi anggota Bogasari Mitra Card (BMC), banyak juga manfaatnya. Misalnya, mendapatkan poin setiap pembelian tepung terigu Bogasari, yang nantinya akan dinilai dengan uang, yang langsung ditransfer setiap tiga bulan. Saya juga berkesempatan mengikuti undian hadiah, yang dibuka setiap enam bulan.”</p> <p>“ ... saya mendapat kiriman Majalah Wacana Mitra setiap dua minggu sekali. Melalui majalah ini, saya bisa mendapatkan berbagai pengetahuan dan informasi, yang terkait dengan pengelolaan atau pengembangan usaha.”</p>	<p>Pemberian Insentif No. 9</p>

<p>“... ke depan usaha yang menghabiskan 3 zak terigu per hari ini akan saya kembangkan sampai 6 zak, untuk terobosan baru yaitu pia kacang ijo, yang katanya cukup menjanjikan.”</p> <p>” Sepertinya pasar bakery tak pernah sepi. Saya siap mencoba dengan produk baru.”</p> <p>“ Meskipun terbatas, tapi konsumennya roti cane kan ada. Kalau mudah mendapatkan di pasar, mereka mungkin tidak akan membuat sendiri. Yang pasti, pesaing di bisnis ini masih langka.”</p> <p>“ ...saya bisa mempunyai kesempatan untuk menambah pengetahuan, meningkatkan keterampilan, bahkan mendapatkan inspirasi bisnis, baik melalui kegiatan edukasi, maupun dengan membaca Wacana Mitra, yang diperoleh secara teratur, setiap dua minggu sekali.”</p>	<p>Pengembangan Pasar No. 10,11</p>
<p>“ Usaha tidak akan maju kalau ada rasa curiga.”</p> <p>“ Untuk mie, saya membuat sendiri, dengan campuran tepung terigu Cakra Kembar dan Segitiga Biru. Untuk menghasilkan mie kualitas terbaik dengan cita rasa khas, memang harus dibuat sendiri.”</p> <p>“ ... ketika kursus di Bogasari Baking Center (BBC), saya langsung praktek. Tentu saja saya tidak menelan mentah-mentah materi kursus, tapi melakukan modifikasi produk.”</p>	<p>Mempertahankan Hubungan No. 12,13</p>
<p>“ Setelah sering berinteraksi dengan Bogasari, terbentuklah Garamiro, singkatan dari Gabungan Pengrajin Mie dan Roti. Melalui paguyuban ini, para anggotanya bisa lebih fokus lagi menjalankan berbagai aktivitas yang berkaitan dengan pengembangan usaha. Jadi, bukan sekadar kumpul-kumpul saja.”</p> <p>“ ... pembekalan dari sisi skill dan manajemen sudah amat mendesak. Untungnya ada generasi penerus, yakni putra-putri anggota yang kini giat belajar.”</p> <p>“ Para anggota paguyuban juga menyadari, persaingan usaha di Jakarta ke depan bakal makin berat. Tapi, jika saling bahu membahu, bukan tidak mungkin makin maju.”</p> <p>“ Pengusaha mie ayam yang tergabung dalam Paguyuban melancarkan promosi melalui pembagian kupon berhadiah untuk konsumen.”</p>	<p>Hubungan Emosional No. 14,15</p>

Verifikasi Konstruksi Model Kemitraan pada UMKM Mitra

FAKTA	SEBAB-AKIBAT	MAKNA	REFERENSI
Loop R3 : Pelatihan Keterampilan			
<p>“ Saya pertama kali membuat mie secara manual. Saya mendapat tawaran pelatihan di Bogasari Baking Center (BBC), Jakarta. Saya penasaran ketika melihat mereka begitu mahir menggunakan mesin pembuat mie. “</p> <p>“ Saya hanya sibuk kursus ini dan itu, tapi tak disalurkan menjadi usaha. Di BBC, Saya memang bukan hanya memperoleh keterampilan membuat kue yang baik, tapi juga motivasi untuk membuka usaha. “</p> <p>“ Untuk mengasah keterampilan sekaligus menambah wawasan, saya mengikuti kursus di Bogasari Baking Center (BBC). “</p> <p>“ Dengan mengikuti pelatihan di BBC, saya bukan saja bisa cepat mendapatkan keterampilan membuat roti, tapi juga berhasil menghilangkan phobia pada oven. Proses pembuatan roti, ternyata menyenangkan juga.”</p> <p>“ Pada umumnya, bogasari atau lembaga-lembaga lain yang perhatian pada pemberian pelatihan bagi UMKM, lebih menyukai melakukan pelatihan dan pembinaan pada UMKM yang tergabung dalam kelompok. “</p>	<p>Pelatihan Keterampilan \Rightarrow + Kualitas Produk</p>	<p>Jika Pelatihan Keterampilan yang diikuti semakin meningkat maka Kualitas Produk juga meningkat</p>	<p>Milgrom dan Robert (1992); Scot (2000); Machfoedz (2004); Eko Nurmianto, dkk (2004); Zimmerer dan Scarborough (2005)</p>

FAKTA	SEBAB-AKIBAT	MAKNA	REFERENSI
Loop R3 : Pelatihan Ketrampilan			
<p>“ Sebagai penerus, saya berusaha mempertahankan apa yang sudah dirintis orang tua. Terutama soal resep. Tidak ada perubahan sedikit pun. Saya yakin, cara terpenting untuk menjaga kebesaran nama usaha adalah dengan menjaga cita rasa produknya. Tapi bukan berarti saya menutup diri dari perkembangan jaman. Tapi, perubahan yang dilakukan, cenderung lebih banyak pada bentuk dan variasi roti.”</p> <p>“ Roti cane buatan kami yang berukuran cukup besar itu, dikemas dalam plastik yang didesain menarik. Satu kemasan dengan berat 750 gram berisi 5 lembar roti. Ada yang menyebut, ini roti cane instant. Sejak awal, saya sudah melengkapi produknya dengan berbagai persyaratan kesehatan dan kebersihan. Selain tidak menggunakan bahan pengawet dan pengembang, roti canenya juga sudah melewati uji Lab BP-POM.”</p> <p>“ Kualitas dan rasa, tetap kami perhatikan. Sebab kalau tidak enak, tetap saja tak akan laku meskipun harganya murah. “</p> <p>“ Semua ingin pia yang masih hangat, karena itu saya tidak pernah stok banyak.”</p> <p>“ Kalau ada pesanan lewat telepon, bisa langsung disiapkan karena bahan baku dan adonan selalu siap.”</p>	<p>Kualitas Produk ⇒ + Pengembangan Ketrampilan</p>	<p>Jika Kualitas Produk semakin meningkat maka Ketrampilan juga meningkat</p>	<p>Machfoedz (2004); Eko Nurmiyanto, dkk (2004); Zimmerer dan Scarborough (2005)</p>

FAKTA	SEBAB-AKIBAT	MAKNA	REFERENSI
Loop R3 : Pelatihan Ketrampilan			
<p>“ Resep asli dari leluhur juga masih saya pertahankan hingga kini. Apalagi, kalau menyangkut tepung terigu. Dari jaman bahuela kami pakai terigu Bogasari.”</p> <p>“ Oleh teman, saya bukan hanya diizinkan untuk ikut tinggal, tetapi juga membantu pekerjaan pembuatan dan penjualan mie baksonya. Saya banyak belajar. Tidak lama kemudian, saya diberi kesempatan lebih jauh lagi, yaitu menjalankan usaha mie bakso sendiri.”</p> <p>“ Agar keuntungan yang diperoleh bisa lebih besar, Saya tidak lagi menitipkan kuenya, tapi langsung terjun ke pasar. Setiap pagi, saya sudah berada di pasar kue subuh untuk bertemu langsung para calon konsumen. Kepada setiap konsumen saya selalu berusaha bersikap ramah dan memberikan layanan terbaik.”</p> <p>“ Saya punya ide, ketika mendapat pesanan martabak dari Bogasari, awal bulan puasa. Saya berpikir untuk menyasar pasar khusus, yang berdasarkan pada pesanan. Untuk mewujudkannya, saya menjalin kerja sama dengan sejumlah perusahaan catering.”</p> <p>“ Sebagai ibu rumah tangga, saya merasa punya banyak waktu luang. Lantas, saya pun berpikir untuk coba-coba mencari tambahan nafkah keluarga, dengan membuat kue kacang. Tak dinyana, kue buatan yang dititipkan ke warung itu, ternyata laris.”</p>	<p>Pengembangan Ketrampilan \Rightarrow + Pelatihan Ketrampilan</p>	<p>Jika Ketrampilan semakin meningkat maka Pelatihan Ketrampilan juga meningkat</p>	<p>Machfoedz (2004); Eko Nurmianto, dkk (2004); Zimmerer dan Scarborough (2005)</p>

FAKTA	SEBAB-AKIBAT	MAKNA	REFERENSI
Loop R5 : Permodalan			
<p>“ Melihat prospek pengembangannya yang masih besar, saya bertekad untuk menambah investasi, terutama untuk armada pemasaran. Modalnya, saya peroleh dari pinjaman bank.”</p> <p>“ Saya kebetulan kenal dekat dengan bagian kredit bank tersebut. Setelah saya yakinkan, satu hari dana tersebut langsung cair. Duit itulah yang diputar. Dengan keterampilan dan pengalaman yang ada, saya berani bergerak cepat untuk mengisi kekosongan pasar. “</p> <p>“ ... beruntung, sebagai anggota BMC, dan keuletan saya sehingga mau memberi rekomendasi pinjaman bank. Padahal, karena bangkrut saya sempat kurang dipercaya pihak bank.”</p> <p>“ Kebiasaan merencanakan usaha dan pencatatan yang tertib serta sistematis baik bahan baku maupun administrasi keuangan, merupakan harga dari sebuah kepercayaan bank untuk bersedia mengucurkan dana. Karena semua persyaratan dan kelengkapan sudah ada, ya permohonan kami dikabulkan.”</p>	<p>Kapasitas Modal \Rightarrow + Akses ke Bank</p>	<p>Jika Kapasitas Modal semakin meningkat maka Akses ke Bank juga meningkat</p>	<p>Milgrom dan Robert (1992); Mehran (1995); Sanders (1999); Scot (2000); Colgan (2001)</p>

FAKTA	SEBAB-AKIBAT	MAKNA	REFERENSI
Loop R5 : Permodalan			
<p>“ Saya pernah bangkrut hingga modal usaha habis. Namun, saya mempunyai tekad yang amat besar untuk memulai usaha roti, sehingga mampu meyakinkan sejumlah pihak untuk memberi pinjaman modal, dan mampu bangkit.”</p> <p>“ Modal yang kami milik, sudah tak cukup lagi untuk menggarap potensi pasar yang sudah terbuka lebar. Sebagai jalan keluar, kami mencoba mengajukan proposal kredit ke Bank. Dengan suntikan modal segar dari kredit itu, kami pun menggenjot usahanya hingga melaju lebih cepat lagi. Sehingga pengembalian pinjaman bisa teratur.”</p>	<p>Akses ke Bank ⇒ + Permodalan</p>	<p>Jika Akses ke Bank semakin meningkat maka Permodalan juga meningkat</p>	<p>Milgrom dan Robert (1992); Scot (2000)</p>
<p>“ Saya juga pernah mendapat pinjaman lunak dari sebuah bank“</p> <p>“ Bisnis mie yang saya rintis, hanya didukung oleh modal yang sangat terbatas, dengan peralatan serba-minim.”</p> <p>“ Saya juga mengalami masa pahit, seperti penolakan pedagang untuk menjual mie saya. Sekarang, mulai dari ibu rumah tangga sampai pedagang bakso, sudah banyak yang menjadi pelanggan mie saya yang memang unik.”</p>	<p>Permodalan ⇒ + Kapasitas Modal</p>	<p>Jika Permodalan semakin meningkat maka Kapasitas Modal juga meningkat</p>	<p>World Bank (2001); M. Idris Arief (2009)</p>

FAKTA	SEBAB-AKIBAT	MAKNA	REFERENSI
Loop R7 : Promosi Usaha			
<p>“ Saya gesit ke luar masuk pasar dan toko-toko. Hasilnya, luar biasa. Dalam waktu beberapa bulan saja, omset penjualan sudah menjulang. Kebutuhan terigu untuk produksi, mencapai 60 sak per hari. Saya mempekerjakan 300 karyawan. “</p> <p>“ Saya merintis usaha martabak dan kue di daerah Depok. Saya menanganinya dengan tekun, sehingga perlahan tapi pasti, usaha saya ini mulai berkembang dan langgeng sampai sekarang, dengan jumlah karyawan 12 orang. Bahkan sudah punya sebuah cabang. Di samping martabak, jenis kue yang saya jajakan makin beragam, antara lain pukis, cara bikang, putri ayu, putu mayang dan lainnya. Seluruhnya ada 10 jenis.”</p> <p>“ Produksi pertama (2003) sudah menggunakan 5 bal tepung terigu. Dengan bekal percobaan selama tiga bulan, pemasaran roti perdana tidak terlalu banyak menghadapi kendala. Setelah memasuki tahun kedua, usaha roti yang saya kelola bersama suaminya, mulai menunjukkan grafik meningkat. Pengembangan usaha saya lakukan dengan membuka pabrik baru, hingga jumlahnya menjadi 3 pabrik. Sedangkan jumlah karyawannya, mencapai 70 orang. Dari ketiga pabrik saya, kebutuhan tepung terigu per hari mencapai 80 bal.”</p>	<p>Akses Pasar \Rightarrow + Omset Usaha</p>	<p>Jika Akses Pasar semakin meningkat maka Omset Usaha juga meningkat</p>	<p>Machfoedz (2004); Eko Nurmianto, dkk (2004)</p>

FAKTA	SEBAB-AKIBAT	MAKNA	REFERENSI
Loop R7 : Promosi Usaha			
<p>“ Untuk mempertegas daya tarik usaha, saya bukan hanya mencantumkan kata ”mangkok bisa dimakan” di kedai dan pada pamflet di berbagai tempat strategis, tetapi juga menghiasi sebuah mobil kijang, dengan atribut mie mangkok secara cukup menyolok. Mobil itu, hampir setiap hari nongkrong di depan kedai.”</p> <p>“ Saya selalu berusaha untuk membuat produk yang tampil beda. Deretan roti saya pajang di rak, agar terlihat konsumen untuk membeli. Toko saya memang dirancang sebagai etalase yang lengkap. Soalnya, sejak semula saya membidik konsumen perkantoran. Bisa saja mereka membeli satu per satu. Tapi kalau terkesan, pasti akan memesan yang lebih banyak.”</p> <p>“ Dengan tetap menampilkan ciri khasnya berupa kesederhanaan dan kesan tradisional. Tapi, justru dengan penampilan itulah, bisa menarik perhatian konsumen. Kesan tradisional dipertebal lagi dengan tidak adanya produk tambahan seperti minuman ringan buatan pabrik. Pelanggan cukup dilayani dengan minuman yang disediakan oleh kami. Kesederhanaan kedainya itu, merupakan warisan dan pesan ayahnya, yang merintis usaha tersebut pada sekitar tahun empat puluhan.“</p>	<p>Omset Usaha \Rightarrow + Promosi Usaha</p>	<p>Jika Omset Usaha semakin meningkat maka Promosi Usaha juga meningkat</p>	<p>Martani Huseini (1991); Riane Eisler dan Alfonso Montuori (1998); Hafsah (2000); Zimmerer dan Scarborough (2005); Muller dan Turner (2007); M. Idris Arief (2009); Ina Primiana (2009)</p>

FAKTA	SEBAB-AKIBAT	MAKNA	REFERENSI
Loop R7 : Promosi Usaha			
<p>“ Saya bukan cuma giat dalam bidang pemasaran, tapi juga rajin mengasah keterampilan, dengan berburu buku-buku resep. Setiap mendapat resep baru, langsung dicoba. Ketika Bogasari Baking Center (BBC) hadir, saya juga langsung memanfaatkannya dengan mencatatkan diri sebagai peserta kursus.”</p> <p>“ ...ketika ada pramuka menggelar kegiatan sebulan penuh di wilayah kami, saya pun mendapat ide. Berbekal pinjaman uang dari saudara, saya pun menjajakan roti di sela-sela acara tersebut. “</p> <p>“ Sekalipun memakan waktu 10 tahun, akhirnya kami berhasil memindahkan usahanya ke lokasi yang strategis dengan omset mencapai jutaan rupiah per hari. Di lokasi baru ini, omset usaha saya terus meningkat. Dan, prospeknya memang bagus. Saat ini tepung terigu yang diserap berkisar 5 bal per hari. Berarti mengalami kenaikan yang signifikan. Jumlah karyawan pun juga meningkat.”</p>	<p>Omset Usaha \Rightarrow + Promosi Usaha</p>	<p>Jika Omset Usaha semakin meningkat maka Promosi Usaha juga meningkat</p>	<p>Martani Huseini (1991); Riane Eisler dan Alfonso Montuori (1998); Hafsah (2000); Zimmerer dan Scarborough (2005); Muller dan Turner (2007); M. Idris Arief (2009); Ina Primiana (2009)</p>

FAKTA	SEBAB-AKIBAT	MAKNA	REFERENSI
Loop R7 : Promosi Usaha			
<p>“ Untuk meningkatkan kualitas produknya terus mengikuti tren. Saya selalu ikut pameran dan demo produk, juga rajin promosi.”</p> <p>“ Saya sudah mendaftarkan diri ke beberapa penyelenggara pameran, sehingga selalu mendapat penawaran setiap kali mereka menggelar pameran. Melalui ajang pameran, roti buatan saya pun mulai dikenal luas. Pesanan pun mulai berdatangan, termasuk dari luar Jakarta. “</p> <p>“ Saya memilih arena pameran sebagai ajang pemasaran. Lebih efisien dan menguntungkan.”</p> <p>“ Dalam kesempatan itu, selain sifatnya promosi, ternyata juga menggabungkan kocek usaha. Misalnya, saat mengikuti Bogasari Ekspo, omsetnya meningkat. “</p> <p>“ Sebagai pengguna tepung terigu Bogasari, saya merasa sangat diperhatikan, dengan adanya berbagai program dari Bogasari.”</p>	<p>Promosi Usaha \Rightarrow + Akses Pasar</p>	<p>Jika Promosi Usaha semakin meningkat maka Akses Pasar juga meningkat</p>	<p>Mintzberg (1979); Miettinen (2006); Lambart (2007); Mudambi (2007)</p>

FAKTA	SEBAB-AKIBAT	MAKNA	REFERENSI
Loop R9 : Peningkatan Keberlangsungan Produksi			
<p>“ Saya menjalankan secara langsung bisnis rotinya, menjadi paham tentang pergerakan pasar roti, yang ternyata mengenal musim sepi. Dalam satu tahun, sedikitnya selama empat bulan usaha roti pasti mengalami penurunan omset, akibat datangnya musim buah-buahan. Jika musim buah tiba, saya kadang terpaksa menurunkan volume produksi rotinya, atau bekerja lebih keras untuk memperluas wilayah pemasarannya. Langkah antisipasi lainnya, adalah melakukan diversifikasi produk, dengan membuat bolu dan donat. “</p> <p>“ Ketika mie ayam mulai populer, saya langsung berkonsentrasi pada pembuatan mie untuk dijual melalui para pedagang. “</p>	<p>Pengelolaan Usaha $\Rightarrow +$ Keberlangsungan Produksi</p>	<p>Jika Pengelolaan Usaha semakin meningkat maka Keberlangsungan Produksi juga meningkat</p>	<p>Riane Eisler dan Alfonso Montuori (1998); Milgrom dan Robert (1992); Scot (2000); Zimmerer dan Scarborough (2005)</p>
<p>“ ...tetapi lebih pada wujud tanggungjawab terhadap keamanan pangan terutama mie buatan saya. Usaha saya ini sudah mengantongi beberapa perijinan yang dapat memberikan jaminan pada konsumen, antara lain, Ijin Usaha, NPWP dan nomor SP dari Departemen Kesehatan RI. Dengan mencantumkan Nomor SP (Sertifikat Penyuluhan Industri Rumah Tangga) dari Departemen Kesehatan, tentunya menjadi jaminan produk yang aman untuk dikonsumsi. “</p>	<p>Keberlangsungan Produksi $\Rightarrow +$ Pengelolaan Usaha</p>	<p>Jika Keberlangsungan Produksi semakin meningkat maka Pengelolaan Usaha juga meningkat</p>	<p>Riane Eisler dan Alfonso Montuori (1998); Milgrom dan Robert (1992); Scot (2000); Zimmerer dan Scarborough (2005)</p>

FAKTA	SEBAB-AKIBAT	MAKNA	REFERENSI
Loop B1 : Monitoring dan Evaluasi			
<p>“ Toko kami sudah berdiri di kawasan pasar, yang strategis letaknya. Sekarang, toko ini sudah berkembang, karena mampu menghimpun banyak konsumen dan pelanggan. Saban hari, nyaris tak pernah sepi. Sejak pertama buka, saya sudah jual tepung terigu.”</p> <p>“ Khusus untuk komoditi tepung terigu, sebagian besar pelanggan kami adalah pelaku usaha kecil menengah (UKM) makanan. Karakter UKM itu berbeda-beda. Cara menghadapinya tidak bisa dilakukan dengan pendekatan yang sama.”</p> <p>“ Kami sudah menjadi subdistributor tepung terigu, kerja toko kami ini memang tambah banyak. Maklum, tepung terigu yang biasa didistribusikan, sedikitnya 10.000 ton dalam sebulan. Bahkan, di bulan Juni, jumlah itu melesat hingga menembus angka 15.000 ton.”</p> <p>“ Untuk meratakan wilayah distribusi, kami kerap masuk ke pelosok-pelosok daerah. Kendalanya, sering menemukan akses jalan yang rusak. Ini cukup mengganggu transportasi. Selain ke penyalur, kami juga selalu siap mengantar terigu ke UKM.”</p>	<p>Keberlangsungan Produksi \Rightarrow + Stock Terigu</p>	<p>Jika Keberlangsungan Produksi semakin meningkat maka Stock Terigu juga meningkat</p>	<p>J. Rodney Turner, Ann Ledwith, dan John Kelly (2008)</p>

FAKTA	SEBAB-AKIBAT	MAKNA	REFERENSI
Loop B1 : Monitoring dan Evaluasi			
<p>“ ... meski pasokan tak pernah putus, tetap ada saat di mana kami harus menenangkan pasar dengan mengatur jatah pasokan. Karena jumlahnya banyak, tentu harus diatur jangan sampai tertahan di satu tempat. Untunglah, saya merasa terbantu dengan program promosi yang dilakukan oleh Bogasari.”</p> <p>“ Kepada pelanggan, kami bukan hanya memberikan pelayanan yang serba cepat dan menjamin ketersediaan tepung terigu produk Bogasari, tetapi kami juga membuka toko setiap hari. Kalau karyawan libur, kan ada saya yang bisa menjaga toko bergantian dengan suami.”</p> <p>“ Seiring perkembangan kota, bisnis di sini juga pesat. Makanya tak sedikit UKM yang belanja terigunya puluhan sak. Buat mereka, bisa bayar saat pengambilan berikutnya.”</p>	<p>Keberlangsungan Produksi \Rightarrow + Stock Terigu</p>	<p>Jika Keberlangsungan Produksi semakin meningkat maka Stock Terigu juga meningkat</p>	<p>J. Rodney Turner, Ann Ledwith, dan John Kelly (2008)</p>
<p>“ Terus terang, saya agak kewalahan dengan permintaan yang mengalir, sehingga yang dari daerah sementara ini distop dulu. Saat ini, rata-rata menghabiskan 5 sak tepung terigu Cakra Kembar dan Segitiga Biru untuk produksi roti cane, dengan jumlah karyawan 10 orang.”</p>	<p>Stock Terigu \Rightarrow - Keberlangsungan Produksi</p>	<p>Jika Keterbatasan Stock Terigu meningkat maka Keberlangsungan Produksi menurun</p>	<p>Gurbaxani dan Kemerer (1990); Muller dan Turner (2007); Lambart (2007)</p>

FAKTA	SEBAB-AKIBAT	MAKNA	REFERENSI
Loop B1 : Monitoring dan Evaluasi			
<p>“ ...penurunan permintaan pasar roti umumnya terjadi ketika musim panen buah-buahan, atau bulan puasa dan lebaran. Saat musim panen buah, rambutan, mangga atau durian misalnya, orang lebih memilih membeli buah-buahan itu ketimbang roti. Akan halnya ketika bulan puasa, orang memilih membeli jajan pasar yang manis-manis sebagai menu berbuka puasa dan sahur. Lantas, di saat lebaran kue-kue kering lebih jadi pilihan sebagai suguhan bagi para tetamu dan sanak keluarga yang datang bersilaturahmi.”</p> <p>“ Kami sempat menyerah, apa mungkin bisa usaha roti lagi, modal tak ada, peralatan hancur semua.”</p> <p>“ Saya menemukan cara membuat mie standar. Ukurannya kecil, dijual dengan harga ‘kaki lima’, masih menguntungkan. Saya mencampur tepung terigu Cakra Kembar dan Segitiga Biru sebagai bahan baku utama mienya.”</p> <p>“ Kami mulai repot dengan permintaan pembeli yang semakin banyak. Tak hanya minta bolu mata andalan kami, tapi juga roti lainnya. Untuk memproduksi bolu saja, habis 3 sak terigu perhari, belum termasuk roti lainnya. “</p>	<p>Stock Terigu ⇒ - Keberlangsungan Produksi</p>	<p>Jika Keterbatasan Stock Terigu meningkat maka Keberlangsungan Produksi menurun</p>	<p>Gurbaxani dan Kemerer (1990); Muller dan Turner (2007); Lambart (2007)</p>

FAKTA	SEBAB-AKIBAT	MAKNA	REFERENSI
Loop R10 : Peningkatan Omset Usaha			
<p>“ Di Bandung, saya memang punya bisnis mie, yang cukup besar, dengan mesin yang memadai. Karena pasar di Bandung rasanya sudah mentok, saya ingin menjajal pasar mie Jakarta. “</p> <p>“ Bersama dua orang yang bekerja di bagian pemasaran, saya juga sudah ancang-ancang untuk mencari wilayah pasar baru “</p>	<p>Pengembangan Produk ⇒ + Omset Usaha</p>	<p>Jika Pengembangan Produk semakin meningkat maka Omset Usaha juga meningkat</p>	<p>Milgrom dan Robert (1992); Scot (2000); Eriyanto (2006)</p>
<p>“ Cake buatan saya yang tahan hingga lima hari, tak pernah dijual sampai habis masanya. Pada hari ketiga, saya tarik cake yang belum laku. Bukan diobral, karena saya pantang menjual dengan harga miring. Harga miring jadinya malah merusak harga. Lagipula, konsumen jadi kurang percaya dengan mutu produk kita. Daripada diobral, saya lebih suka memberikan cake sortirannya secara gratis di lingkungan rumah.“</p>	<p>Omset Usaha ⇒ + Pengembangan Produk</p>	<p>Jika Omset Usaha semakin meningkat maka Pengembangan Produk juga meningkat</p>	<p>Milgrom dan Robert (1992); Scot (2000); Eriyanto (2006)</p>
Loop B2 : Pemberian Insentif			
<p>“ ...di atas lahan seluas 1530 m2 ini usaha mie ini sudah mampu menembus sampai 100 zak terigu Lencana Merah setiap harinya. “</p> <p>“ Memiliki tempat usaha permanen yang patut dibanggakan adalah cita-cita saya sejak membuka usaha roti. Sekarang kami boleh bangga karena outletnya yang baru, berlantai tiga nyaman dikunjungi pelanggan. “</p> <p>“ Saya kerap ngobrol dengan konsumen. Karena itu, kini, saya merencanakan membuka satu outlet lagi.”</p>	<p>Omset Usaha ⇒ + Kapasitas Modal Usaha</p>	<p>Jika Omset Usaha semakin meningkat maka Kapasitas Modal Usaha juga meningkat</p>	<p>Shleifer dan Vishny (1997); Zimmerer dan Scarborough (2005); Sterling W. Meals (2006); J. Rodney Turner, Ann Ledwith, dan John Kelly (2008)</p>

FAKTA	SEBAB-AKIBAT	MAKNA	REFERENSI
Loop B2 : Pemberian Insentif			
<p>“ Saya selalu berusaha memberikan pelayan yang terbaik buat pelanggan. Misalnya, sistem antar, sehingga mereka tak perlu repot-repot datang ke pabrik mie saya “</p> <p>“ Sebagai pengusaha mie, dari dulu saya selalu menggunakan tepung terigu Bogasari, tepatnya merek Cakra Kembar dan Segitiga Biru. Kebutuhan tepung terigu untuk produksi, setiap harinya sekitar 10 sak. Saya menjalani usaha ini sudah lama. Jadi, tahu betul jenis tepung terigu yang cocok untuk menghasilkan mie kualitas baik. “</p>	<p>Omset Usaha $\Rightarrow +$ Kapasitas Modal Usaha</p>	<p>Jika Omset Usaha semakin meningkat maka Kapasitas Modal Usaha juga meningkat</p>	<p>Shleifer dan Vishny (1997); Zimmerer dan Scarborough (2005); Sterling W. Meals (2006); J. Rodney Turner, Ann Ledwith, dan John Kelly (2008);</p>
<p>“ Kapasitas produksinya sebetulnya masih bisa digenjut lagi hingga 60 sak per hari. Permintaan pasar, masih tinggi. Tapi, untuk sementara, saya memilih bertahan di 40 sak dulu. Selain untuk menjaga tingkat permintaan agar tetap tinggi, strategi itu juga dilakukan sebagai upaya untuk mempertahankan kualitas. Kalau kita geber terus, berarti karyawan harus banyak lembur. Saya khawatir, itu bisa mengganggu konsentrasi mereka dalam menjaga kualitas.”</p> <p>“ Saya merasa pesimis, ketika diserahi tanggung jawab penuh dari ipar saya untuk mengelola pangkalan martabak yang ada, karena ipar saya akan berkonsentrasi penuh mengembangkan cabang di Bekasi. “</p>	<p>Kapasitas Modal Usaha $\Rightarrow -$ Omset Usaha</p>	<p>Jika Kapasitas Modal Usaha semakin meningkat maka Omset Usaha menurun</p>	<p>Milgrom dan Robert (1992); Eisenhardt, dan Kathleen M., (1989); Jensen (1986); Scot (2000); Mudrajat Kuncoro (2007)</p>

FAKTA	SEBAB- AKIBAT	MAKNA	REFERENSI
Loop B2 : Pemberian Insentif			
<p>“ ...dulu usaha pokok saya jualan cabe, namun setelah melihat potensi pasar mie, masih sangat luas, dan belum ada pabrik mie, maka saya mulai tertarik untuk belajar membuat sendiri.”</p> <p>“ Saya yang pertama kali berani merintis usaha makanan mie ayam, di tengah-tengah keraguan masyarakat, tentang kehalalan mie ayam. Prinsip hidup saya adalah apa yang di dapat akan saya tularkan lagi kepada siapa saja yang serius mau melakukan usaha. Karena saya pun dapat dari orang lain.”</p> <p>“ Untuk menjaring lebih banyak lagi konsumen, saya melakukan penganekaragaman produk. Selain martabak, saya juga menyediakan roti goreng, roti bakar aneka rasa (kacang, keju, cokelat, abon, mocca, dll) dan bermacam kue. Saya sediakan produk lain, supaya konsumen tidak ke mana-mana. Saya yakin usaha saya ini masih bisa berkembang lebih jauh lagi. Obsesi saya, membuka cabang di kota lain.”</p>	<p>Kapasitas Modal Usaha ⇒ - Omset Usaha</p>	<p>Jika Kapasitas Modal Usaha semakin meningkat maka Omset Usaha menurun</p>	<p>Milgrom dan Robert (1992); Eisenhardt, dan Kathleen M., (1989); Jensen (1986); Scot (2000); Mudrajat Kuncoro (2007)</p>

FAKTA	SEBAB-AKIBAT	MAKNA	REFERENSI
Loop R11 : Pengembangan Pasar			
<p>“ Saya mulai menekuni usaha makanan berbasis terigu sejak tahun 1993, selepas SMA.”</p> <p>“ Sukses usaha saya memang tidak jarang dibarengi dengan berbagai cobaan. Mulai dari heboh formalin dan boraks, hingga kasus flu burung. Tapi saya pantang menyerah dan tetap konsisten pada usaha mie ayam. Semuanya itu saya yakini tidak bisa lepas dari kemitraan usaha dengan Bogasari. “</p> <p>“ Dengan berbagai programnya yang ditujukan pada pengguna produknya seperti saya, Bogasari telah menunjukkan perhatiannya yang cukup besar. Perhatian semacam ini sangat penting, agar semangat menjalankan usaha tetap menyala.”</p>	<p>Laju Pertumbuhan ⇒ + Permintaan Konsumen</p>	<p>Jika Laju Pertumbuhan semakin meningkat maka Permintaan Konsumen juga meningkat</p>	<p>Jensen dan Meckling (1976); Shleifer dan Vishny (1997); Slamet P. Santoso (2001); World Bank (2001); Zimmerer dan Scarborough (2005); Sterling W. Meals (2006)</p>
<p>“ Sederetan pekerjaan saya lakoni mulai dari ikut orang di warung kopi, jualan mie, bahkan sampai jasa mencuci baju di tempat kos-kosan. Kemudian setelah menikah beralih ke usaha pembuatdonat. Donat buatan saya, dijual oleh orang yang secara rutin mememesannya tetapi sama sekali belum pernah bertemu secara fisik. Pesanan hanya melalui telepon dan pembayaran dengan sistem transfer lewat rekening bank.”</p>	<p>Permintaan Konsumen ⇒ + Laju Pertumbuhan</p>	<p>Jika Permintaan Konsumen semakin meningkat maka Laju Pertumbuhan juga meningkat</p>	<p>Jensen dan Meckling (1976); Shleifer dan Vishny (1997); Slamet P. Santoso (2001); World Bank (2001); Zimmerer dan Scarborough (2005); Sterling W. Meals (2006)</p>

FAKTA	SEBAB-AKIBAT	MAKNA	REFERENSI
Loop B3 : Mempertahankan Hubungan			
<p>“ Paguyuban mie ayam kami, melakukan kegiatan promosi besar-besaran, yaitu melalui pembagian kupon bagi konsumen. Untuk distribusi kupon, setiap penjaja mie ayam, baik yang keliling maupun mangkal, membeli kupon pada produsen mie. Adapun hadiah yang disediakan, terdiri dari sepeda motor, lemari es, televisi, handphone, kompor gas, radio tape dan lain-lain. Pengundian kupon dilakukan setelah kegiatan promo berlangsung selama dua bulan.”</p> <p>“ Jaringan pemasaran segera dibuat. Saya menjalin kerjasama dengan supermarket, warung dan kantin-kantin sekolah. Di sanalah produk saya akan dipajang. “</p> <p>“ Untuk memasarkan produknya seperti donat, bakpao, otok-otok (bakpao goreng) dan molen, saya mempunyai 19 looper. Mereka bergerak dengan sepeda motor dan sepeda. “</p> <p>“ ...ada seorang pedagang yang besar jasanya bagi usaha saya ini. Pedagang itulah yang memperkenalkan sistick buatan saya dari mulut ke mulut. “</p>	<p>Permintaan Konsumen \Rightarrow + Dampak Keterbatasan Produk</p>	<p>Jika Permin taan Konsumen semakin meningkat maka Dampak Keterbatasan Produk juga meningkat</p>	<p>Hafsah (2000); Phil Harkins (2002)</p>

FAKTA	SEBAB-AKIBAT	MAKNA	REFERENSI
Loop B3 : Mempertahankan Hubungan			
<p>“ Pihak Bogasari selalu memberi kesempatan agar paguyuban selalu aktif dengan kegiatan yang positif. Misalnya mengisi stand-stand pameran setempat. “</p> <p>“ ...bagaimanapun enakya roti, jika pemasaran amburadul usahanya pasti tak berumur panjang. Karena itu, saya bertekad menyajikan dengan baik. “</p> <p>“ Untuk menjaga loyalitas para pelanggan saya selalu memperhatikan keinginan konsumen. Misalnya, dengan hanya mengambil keuntungan sedikit, dan membebaskan para pelanggannya untuk mematok harga di pasaran masing-masing. “</p>	<p>Dampak Keterbatasan Produk \Rightarrow - Permintaan Konsumen</p>	<p>Jika Dampak Keterbatasan Produk semakin meningkat maka Per mintaan Konsumen menurun</p>	<p>Mintzberg (1979); Miettinen (2006); Lambart (2007); Mudambi (2007)</p>
Loop B4 : Hubungan Emosional			
<p>“ Tidak selamanya UMKM harus saling berhadapan untuk bersaing. Mereka justru bisa bersatu dalam kelompok, menghimpun kekuatan secara bersama guna mengoptimalkan potensi pasar. “</p> <p>“ Setelah berhimpun dalam paguyuban, saya yakin para pengusaha lapis legit, kelak bisa lebih berkembang lagi. Sebab, misalnya, mereka bisa menggali dan mengembangkan potensi pasar secara bersama-sama, tanpa harus melakukan perang harga. “</p>	<p>Dampak Keterbatasan Produk \Rightarrow + Paguyuban UMKM Mitra</p>	<p>Jika Dampak Keterbatasan Produk semakin meningkat maka Paguyuban UMKM Mitra semakin meningkat</p>	<p>Slamet P. Santoso (2001); Franciscus Welirang (2002); Ina Primiana (2009);</p>

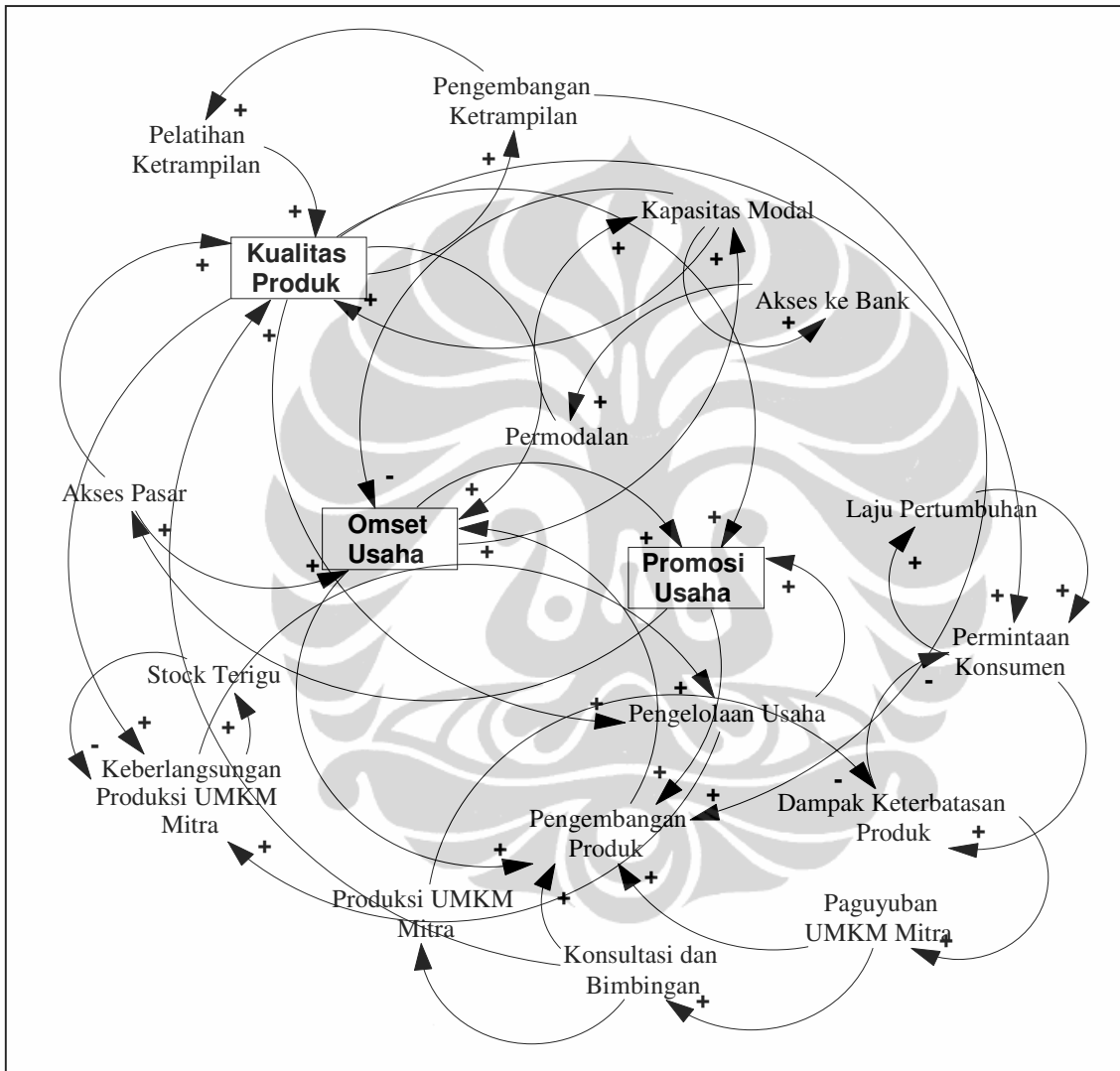
FAKTA	SEBAB-AKIBAT	MAKNA	REFERENSI
Loop B4 : Hubungan Emosional			
<p>“ Setelah berhimpun dalam paguyuban, saya yakin usaha saya kelak bisa lebih berkembang lagi. Sebab, misalnya, dalam pertemuan bisa menggali dan mengembangkan potensi pasar secara bersama-sama, tanpa harus melakukan perang harga.”</p> <p>“ Saya masih menyempatkan diri untuk aktif di paguyuban, yang beranggotakan pengusaha roti dan mie setempat. Melalui paguyuban ini, kami ingin membangun dan memanfaatkan pasar roti secara bersama-sama. “</p> <p>“ melalui paguyuban, misalnya, UMKM bisa melakukan pembelian bersama untuk memenuhi kebutuhan bahan baku. Karena pembelian dilakukan dalam jumlah besar, bisa saja harganya relatif lebih murah. Paling tidak, ketersediaan pasokan bahan baku bisa lebih terjamin, karena akan mendapat perhatian khusus dari pihak penjual.”</p>	<p>Dampak Keterbatasan Produk \Rightarrow + Paguyuban UMKM Mitra</p>	<p>Jika Dampak Keterbatasan Produk semakin meningkat maka Paguyuban UMKM Mitra semakin meningkat</p>	<p>Slamet P. Santoso (2001); Franciscus Welirang (2002); Ina Primiana (2009);</p>
<p>“ ...kegiatan paguyuban bakal diperluas ke arah yang bersifat menunjang usaha secara langsung, seperti pengadaan bahan baku secara bersama dan membentuk jaringan pemasaran yang kuat. Soalnya, peristiwa perang harga yang terjadi selama ini, sebetulnya lebih banyak dipicu oleh para pedagang, bukan oleh pengusaha atau produsen. “</p>	<p>Paguyuban UMKM Mitra \Rightarrow + Konsultasi dan Bimbingan</p>	<p>Jika Paguyuban UMKM Mitra semakin meningkat maka Konsultasi dan Bimbingan juga meningkat</p>	<p>Franciscus Welirang (2002); J. Rodney Turner, Ann Ledwith, dan John Kelly (2008)</p>

FAKTA	SEBAB- AKIBAT	MAKNA	REFERENSI
Loop B4 : Hubungan Emosional			
<p>“ hampir semua pengusaha, tercatat sebagai anggota koperasi. Namun saya merasa perlu untuk menghimpun mereka dalam wadah tersendiri, supaya kegiatannya lebih terfokus. Bentuk paguyuban juga, saya pilih supaya lebih luwes.”</p> <p>“ Sekarang, dengan menjadi anggota Bogasari Mitra Card (BMC), saya merasa memperoleh nilai tambah yang lebih besar lagi. ”</p> <p>“ Sebagai anggota BMC, saya menerima transferan dari potongan harga, setiap tiga bulan. Saya juga berkesempatan untuk mendapatkan berbagai hadiah. Alhamdulillah, belum lama ini saya juga berhasil mendapatkan koin emas.”</p> <p>“ ...ada juga kesempatan untuk mengikuti Gelegar Hadiah BMC, yang diundi pada periode tertentu. Menurut pengalaman, kesempatan menangnya cukup tinggi. Saya pernah mendapatkan sejumlah hadiah, seperti kulkas dan kipas angin. Belum lama ini, memperoleh koin emas, melalui segel pada tepung terigu.”</p>	<p>Paguyuban UMKM Mitra ⇔ + Konsultasi dan Bimbingan</p>	<p>Jika Paguyuban UMKM Mitra semakin meningkat maka Konsultasi dan Bimbingan juga meningkat</p>	<p>Franciscus Welirang (2002); J. Rodney Turner, Ann Ledwith, dan John Kelly (2008)</p>

FAKTA	SEBAB-AKIBAT	MAKNA	REFERENSI
Loop B4 : Hubungan Emosional			
<p>“ Berani melakukan terobosan demi meraih pelanggan adalah prinsip usaha saya. Saya tunjukkan ketika mengikuti Festival Mie Ayam, dan berhasil menyabet gelar juara favorit dengan kategori “Pelayanan Terbaik. “</p> <p>“ Salah satu cara yang saya tempuh untuk memuaskan pedagang, adalah dengan membuat mie yang bermutu. Sehingga, pada penilaian tahun kualitas yang diselenggarakan oleh Bogasari, mie buatan saya menempati peringkat nasional ketiga.”</p> <p>“ Dalam pemilihan lokasi, oleh Bogasari dianjurkan juga dipilih yang strategis. Outlet saya pada umumnya menempati jalan-jalan strategis, minimal jalan kelas satu. Dengan menempati lokasi yang strategis, akan memudahkan konsumen.”</p> <p>“ ...saya bisa mempunyai kesempatan untuk menambah pengetahuan, meningkatkan keterampilan, bahkan mendapatkan inspirasi bisnis, baik melalui kegiatan edukasi, maupun dengan membaca Wacana Mitra, yang diperoleh secara teratur, setiap dua minggu sekali.”</p> <p>“ Saya mendapat kiriman Majalah Wacana Mitra setiap dua minggu sekali. Melalui majalah ini, saya bisa mendapatkan berbagai pengetahuan dan informasi, yang terkait dengan pengelolaan atau pengembangan usaha.”</p>	<p>Konsultasi dan Bimbingan ⇒ + Produksi UMKM Mitra</p>	<p>Jika Konsultasi dan Bimbingan semakin meningkat maka Produksi UMKM Mitra juga meningkat</p>	<p>Franciscus Welirang (2002); J. Rodney Turner, Ann Ledwith, dan John Kelly (2008)</p>

FAKTA	SEBAB-AKIBAT	MAKNA	REFERENSI
Loop B4 : Hubungan Emosional			
<p>“ ... paguyuban kami ditantang melakukan kegiatan promosi besar-besaran untuk produk mienya. Awalnya kami ragu, tapi, akhirnya, serentak para penjaja mie sepakat menggelar kegiatan. Apalagi, Ketua Paguyuban, tak henti-hentinya memberi semangat. Tambah lagi, pihak Bogasari juga siap mendukung sepenuhnya. “</p> <p>“ Secara rutin kami bertemu membahas segala persoalan usaha juga ada arisan. Manakala diperlukan, penyegaran tentang manajemen usaha pun diberikan. “</p> <p>“tak lupa, meminta pihak Bogasari memberikan penyuluhan usaha dan promosi yang diperlukan. “</p> <p>“ Penjualan Bakmi, mulanya banyak saya lakukan melalui kedai. Namun, jalur ini ternyata banyak menemukan hambatan. Sejumlah kedai Bakmi saya, bahkan gulung tikar.”</p> <p>“ Sayangnya, saya gagal memperoleh lokasi strategis, hingga saya memutuskan untuk tidak jualan martabak lagi.”</p>	<p>Produksi UMKM Mitra ⇔ - Dampak Keterbatasan Produk</p>	<p>Jika Produksi UMKM Mitra semakin meningkat maka Dampak Keterbatasan Produk menurun</p>	<p>Mehran (1995); Riane Eisler dan Alfonso Montuori (1998); Phil Harkins (2002); Franciscus Welirang (2002); Stephen M. Dent (2006); J. Rodney Turner, Ann Ledwith, dan John Kelly (2008)</p>

CLD LEVERAGE GABUNGAN DARI TIGA SYSTEMS ARCHETYPE YANG DIGUNAKAN



1. Lavarage Kualitas Produk, dengan 19 Loops

Loop Number 1 of length 2

- Kualitas Produk
- Promosi Usaha
- Akses Pasar

Loop Number 2 of length 2

Kualitas Produk

Pengembangan Ketrampilan

Pelatihan Ketrampilan

Loop Number 3 of length 2

Kualitas Produk

Omset Usaha

Kapasitas Modal

Loop Number 4 of length 3

Kualitas Produk

Omset Usaha

Promosi Usaha

Akses Pasar

Loop Number 5 of length 3

Kualitas Produk

Pengelolaan Usaha

Promosi Usaha

Akses Pasar

Loop Number 6 of length 4

Kualitas Produk

Permintaan Konsumen

Dampak Keterbatasan Produk

Paguyuban UMKM Mitra

Konsultasi dan Bimbingan

Loop Number 7 of length 4

Kualitas Produk

Promosi Usaha

Pengembangan Produk

Omset Usaha

Kapasitas Modal

Loop Number 8 of length 4

Kualitas Produk

Pengembangan Ketrampilan

Pengembangan Produk

Omset Usaha

Kapasitas Modal

Loop Number 9 of length 4

Kualitas Produk

Promosi Usaha

Akses Pasar

Omset Usaha

Kapasitas Modal

Loop Number 10 of length 4

Kualitas Produk

Keberlangsungan Produksi UMKM Mitra

Pengelolaan Usaha

Promosi Usaha

Akses Pasar

Loop Number 11 of length 5

Kualitas Produk

Pengelolaan Usaha

Promosi Usaha

Akses Pasar

Omset Usaha

Kapasitas Modal



Loop Number 12 of length 5

Kualitas Produk

Pengelolaan Usaha

Promosi Usaha

Pengembangan Produk

Omset Usaha

Kapasitas Modal

Loop Number 13 of length 5

Kualitas Produk

Pengembangan Ketrampilan

Pengembangan Produk

Omset Usaha

Promosi Usaha

Akses Pasar

Loop Number 14 of length 6

Kualitas Produk

Permintaan Konsumen

Dampak Keterbatasan Produk

Paguyuban UMKM Mitra

Pengembangan Produk

Omset Usaha

Kapasitas Modal

Loop Number 15 of length 6

Kualitas Produk

Keberlangsungan Produksi UMKM Mitra

Pengelolaan Usaha

Promosi Usaha

Pengembangan Produk

Omset Usaha

Kapasitas Modal

Loop Number 16 of length 6

Kualitas Produk

Keberlangsungan Produksi UMKM Mitra

Pengelolaan Usaha

Promosi Usaha

Akses Pasar

Omset Usaha

Kapasitas Modal

Loop Number 17 of length 7

Kualitas Produk

Permintaan Konsumen

Dampak Keterbatasan Produk

Paguyuban UMKM Mitra

Pengembangan Produk

Omset Usaha

Promosi Usaha

Akses Pasar

Loop Number 18 of length 7

Kualitas Produk

Permintaan Konsumen

Dampak Keterbatasan Produk

Paguyuban UMKM Mitra

Konsultasi dan Bimbingan

Pengembangan Produk

Omset Usaha

Kapasitas Modal

Loop Number 19 of length 8

Kualitas Produk

Permintaan Konsumen

Dampak Keterbatasan Produk

Paguyuban UMKM Mitra

Konsultasi dan Bimbingan

Pengembangan Produk

Omset Usaha

Promosi Usaha

Akses Pasar

2. Lavarage Omset Usaha, dengan 18 Loops

Loop Number 1 of length 1

Omset Usaha

Pengembangan Produk

Loop Number 2 of length 1

Omset Usaha

Kapasitas Modal

Loop Number 3 of length 2

Omset Usaha

Promosi Usaha

Pengembangan Produk

Loop Number 4 of length 2

Omset Usaha

Promosi Usaha

Akses Pasar

Loop Number 5 of length 2

Omset Usaha

Kapasitas Modal

Kualitas Produk

Loop Number 6 of length 3

Omset Usaha

Promosi Usaha

Akses Pasar

Kualitas Produk

Loop Number 7 of length 4

Omset Usaha

Kapasitas Modal

Kualitas Produk

Promosi Usaha

Pengembangan Produk

Loop Number 8 of length 4

Omset Usaha

Kapasitas Modal

Kualitas Produk

Promosi Usaha

Akses Pasar

Loop Number 9 of length 4

Omset Usaha

Kapasitas Modal

Kualitas Produk

Pengembangan Ketrampilan

Pengembangan Produk

Loop Number 10 of length 5

Omset Usaha

Kapasitas Modal

Kualitas Produk

Pengelolaan Usaha

Promosi Usaha

Akses Pasar

Loop Number 11 of length 5

Omset Usaha

Promosi Usaha

Akses Pasar

Kualitas Produk

Pengembangan Ketrampilan

Pengembangan Produk

Loop Number 12 of length 5

Omset Usaha

Kapasitas Modal

Kualitas Produk

Pengelolaan Usaha

Promosi Usaha

Pengembangan Produk

Loop Number 13 of length 6

Omset Usaha

Kapasitas Modal

Kualitas Produk

Permintaan Konsumen

Dampak Keterbatasan Produk

Paguyuban UMKM Mitra

Pengembangan Produk

Loop Number 14 of length 6

Omset Usaha

Kapasitas Modal

Kualitas Produk

Keberlangsungan Produksi UMKM Mitra

Pengelolaan Usaha

Promosi Usaha

Pengembangan Produk

Loop Number 15 of length 6

Omset Usaha

Kapasitas Modal

Kualitas Produk

Keberlangsungan Produksi UMKM Mitra

Pengelolaan Usaha

Promosi Usaha

Akses Pasar

Loop Number 16 of length 7

Omset Usaha

Promosi Usaha

Akses Pasar

Kualitas Produk

Permintaan Konsumen

Dampak Keterbatasan Produk

Paguyuban UMKM Mitra

Pengembangan Produk

Loop Number 17 of length 7

Omset Usaha

Kapasitas Modal

Kualitas Produk

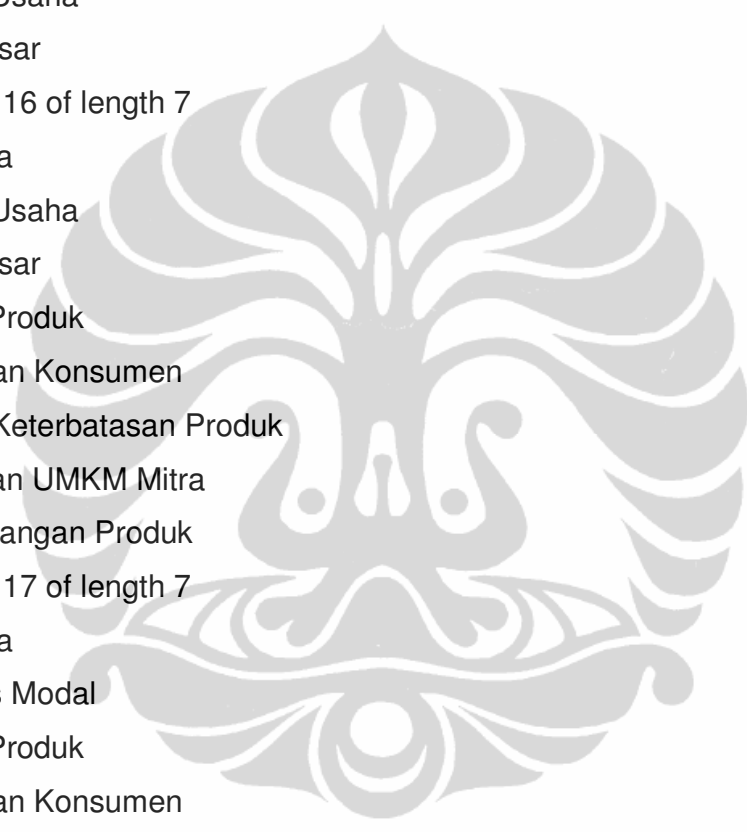
Permintaan Konsumen

Dampak Keterbatasan Produk

Paguyuban UMKM Mitra

Konsultasi dan Bimbingan

Pengembangan Produk



Loop Number 18 of length 8

Omset Usaha

Promosi Usaha

Akses Pasar

Kualitas Produk

Permintaan Konsumen

Dampak Keterbatasan Produk

Paguyuban UMKM Mitra

Konsultasi dan Bimbingan

Pengembangan Produk

3. Lavarage Promosi Usaha, dengan 12 Loops

Loop Number 1 of length 2

Promosi Usaha

Pengembangan Produk

Omset Usaha

Loop Number 2 of length 2

Promosi Usaha

Akses Pasar

Kualitas Produk

Loop Number 3 of length 2

Promosi Usaha

Akses Pasar

Omset Usaha

Loop Number 4 of length 3

Promosi Usaha

Akses Pasar

Kualitas Produk

Pengelolaan Usaha

Loop Number 5 of length 3

Promosi Usaha

Akses Pasar

Kualitas Produk

Omset Usaha

Loop Number 6 of length 4

Promosi Usaha

Pengembangan Produk

Omset Usaha

Kapasitas Modal

Kualitas Produk

Loop Number 7 of length 4

Promosi Usaha

Akses Pasar

Omset Usaha

Kapasitas Modal

Kualitas Produk

Loop Number 8 of length 4

Promosi Usaha

Akses Pasar

Kualitas Produk

Keberlangsungan Produksi UMKM Mitra

Pengelolaan Usaha

Loop Number 9 of length 5

Promosi Usaha

Pengembangan Produk

Omset Usaha

Kapasitas Modal

Kualitas Produk

Pengelolaan Usaha

Loop Number 10 of length 5

Promosi Usaha

Akses Pasar

Omset Usaha

Kapasitas Modal

Kualitas Produk

Pengelolaan Usaha

Loop Number 11 of length 5

Promosi Usaha

Akses Pasar

Kualitas Produk

Pengembangan Ketrampilan

Pengembangan Produk

Omset Usaha

Loop Number 12 of length 6

Promosi Usaha

Pengembangan Produk

Omset Usaha

Kapasitas Modal

Kualitas Produk

Keberlangsungan Produksi UMKM Mitra

Pengelolaan Usaha

Loop Number 13 of length 6

Promosi Usaha

Akses Pasar

Omset Usaha

Kapasitas Modal

Kualitas Produk

Keberlangsungan Produksi UMKM Mitra

Pengelolaan Usaha

Loop Number 14 of length 7

Promosi Usaha

Akses Pasar

Kualitas Produk

Permintaan Konsumen

Dampak Keterbatasan Produk

Paguyuban UMKM Mitra

Pengembangan Produk

Omset Usaha

Loop Number 15 of length 8

Promosi Usaha

Akses Pasar

Kualitas Produk

Permintaan Konsumen

Dampak Keterbatasan Produk

Paguyuban UMKM Mitra

Konsultasi dan Bimbingan

Pengembangan Produk

Omset Usaha



BEHAVIOUR OVER TIME (BOT)

1. BOT SUCCESS TO THE SUCCESSFUL

a. Alokasi Sumber Daya : Ketrampilan

init Kualitas_Produk_UMKM_Mitra = 45500
 flow Kualitas_Produk_UMKM_Mitra = +dt*Usaha_UMKM_Mitra
 doc Kualitas_Produk_UMKM_Mitra = Kuantitas dan Kualitas Produk =
 banyaknya produk yang berkualitas yg dihasilkan UMKM Terigu
 init Kualitas_Produk_UMKM_Non_Mitra = 45500
 flow Kualitas_Produk_UMKM_Non_Mitra = +dt*Usaha_UMKM_Non_Mitra
 doc Kualitas_Produk_UMKM_Non_Mitra = UMKM Anggota BMC = UMKM
 Bahan Baku Terigu yang menjadi anggota BMC
 aux Usaha_UMKM_Mitra =
 (Kualitas_Produk_UMKM_Mitra+KETRAMPILAN+Pelatihan_Ketrampilan_UMKM_Mitra)*Fraksi_Usaha_UMKM_Mitra
 doc Usaha_UMKM_Mitra = Teknik Pelatihan = pelatihan yang diikuti
 UMKM anggota BMC
 aux Usaha_UMKM_Non_Mitra =
 Fraksi_Usaha_UMKM_Non_Mitra*(KETRAMPILAN-
 Pelatihan_Ketrampilan_UMKM_Non_Mitra)
 doc Usaha_UMKM_Non_Mitra = UMKM Bahan Baku Terigu = Jumlah
 UMKM dengan Bahan Baku Terigu yang menjadi Anggota BMC
 aux Kesenjangan = Teknik_Pelatihan_UMKM_Non_Mitra-
 Teknik_Pelatihan_UMKM_Mitra
 doc Kesenjangan = Kesenjangan = selisih antara demand terigu dengan
 ketrampilan
 aux KETRAMPILAN = Faktor_Sinergis*DELAYINF(Kesenjangan,10,2,0)
 doc KETRAMPILAN = UMKM Binaan = UMKM yang menjadi Binaan
 Prinsipal
 aux Pelatihan_Ketrampilan_UMKM_Mitra =
 Teknik_Pelatihan_UMKM_Mitra+Kesenjangan
 doc Pelatihan_Ketrampilan_UMKM_Mitra = Kreativitas = jumlah
 ketrampilan dengan kesenjangan
 aux Pelatihan_Ketrampilan_UMKM_Non_Mitra =
 Teknik_Pelatihan_UMKM_Non_Mitra-Kesenjangan
 doc Pelatihan_Ketrampilan_UMKM_Non_Mitra = Kapasitas Terigu = selisih
 demand terigu dengan kesenjangan
 aux Teknik_Pelatihan_UMKM_Mitra =
 Kualitas_Produk_UMKM_Mitra*Alokasi_Pelatihan_UMKM_Mitra
 doc Teknik_Pelatihan_UMKM_Mitra = Teknik Pelatihan = jumlah
 keseluruhan pelatihan yang diikuti

aux Teknik_Pelatihan_UMKM_Non_Mitra =
 Kualitas_Produk_UMKM_Non_Mitra*Alokasi_Teknik_Pelatihan_UMKM_Non
 _Mitra
 doc Teknik_Pelatihan_UMKM_Non_Mitra = Jumlah seluruh permintaan
 terigu yang dibutuhkan UMKM anggota BMC
 const Alokasi_Pelatihan_UMKM_Mitra = 0.05
 doc Alokasi_Pelatihan_UMKM_Mitra = Alokasi Teknik Pelatihan =
 Besarnya alokasi untuk teknik pelatihan
 const Alokasi_Teknik_Pelatihan_UMKM_Non_Mitra = 0.05
 doc Alokasi_Teknik_Pelatihan_UMKM_Non_Mitra = Alokasi Terigu =
 besarnya alokasi terigu
 const Faktor_Sinergis = 0.25
 doc Faktor_Sinergis = Faktor Sinergis = faktor-faktor positif yang
 memperbesar UMKM Binaan
 const Fraksi_Usaha_UMKM_Mitra = 0.0025
 doc Fraksi_Usaha_UMKM_Mitra = Fraksi Kreativitas = Kecepatan
 kreativitas UMKM dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas produk
 const Fraksi_Usaha_UMKM_Non_Mitra = 0.05
 doc Fraksi_Usaha_UMKM_Non_Mitra = Fraksi UMKM Terigu = Kecepatan
 UMKM Bahan Baku Terigu menjadi Anggota BMC

b. Alokasi Sumber Daya : Permodalan

init Akses_ke_Bank_UMKM_Mitra = 1000000
 flow Akses_ke_Bank_UMKM_Mitra = +dt*Usaha_UMKM_Mitra
 doc Akses_ke_Bank_UMKM_Mitra = Kuantitas dan Kualitas Produk =
 banyaknya produk yang berkualitas yg dihasilkan UMKM Terigu
 init Akses_ke_Bank_UMKM_Non_Mitra = 1000000
 flow Akses_ke_Bank_UMKM_Non_Mitra = +dt*Usaha_UMKM_Non_Mitra
 doc Akses_ke_Bank_UMKM_Non_Mitra = UMKM Anggota BMC = UMKM
 Bahan Baku Terigu yang menjadi anggota BMC
 aux Usaha_UMKM_Mitra =
 (Akses_ke_Bank_UMKM_Mitra+PERMODALAN+Kapasitas_Modal_UMKM_
 Mitra)*Fraksi_Usaha_UMKM_Mitra
 doc Usaha_UMKM_Mitra = Teknik Pelatihan = pelatihan yang diikuti
 UMKM anggota BMC
 aux Usaha_UMKM_Non_Mitra =
 Fraksi_Usaha_UMKM_Non_Mitra*(PERMODALAN-
 Kapasitas_Modal_UMKM_Non_Mitra)
 doc Usaha_UMKM_Non_Mitra = UMKM Bahan Baku Terigu = Jumlah
 UMKM dengan Bahan Baku Terigu yang menjadi Anggota BMC
 aux Kapasitas_Modal_UMKM_Mitra = Modal_UMKM_Mitra+Kesenjangan
 doc Kapasitas_Modal_UMKM_Mitra = Kreativitas = jumlah ketrampilan
 dengan kesenjangan
 aux Kapasitas_Modal_UMKM_Non_Mitra = Modal_UMKM_Non_Mitra-
 Kesenjangan

doc Kapasitas_Modal_UMKM_Non_Mitra = Kapasitas Terigu = selisih demand terigu dengan kesenjangan
 aux Kesenjangan = Modal_UMKM_Non_Mitra-Modal_UMKM_Mitra
 doc Kesenjangan = Kesenjangan = selisih antara demand terigu dengan ketrampilan
 aux Modal_UMKM_Mitra = Akses_ke_Bank_UMKM_Mitra*Alokasi_Modal_UMKM_Mitra
 doc Modal_UMKM_Mitra = Teknik Pelatihan = jumlah keseluruhan pelatihan yang diikuti
 aux Modal_UMKM_Non_Mitra = Akses_ke_Bank_UMKM_Non_Mitra*Alokasi_Modal_UMKM_Non_Mitra
 doc Modal_UMKM_Non_Mitra = Jumlah seluruh permintaan terigu yang dibutuhkan UMKM anggota BMC
 aux PERMODALAN = Faktor_Sinergis*DELAYINF(Kesenjangan,10,2,0)
 doc PERMODALAN = UMKM Binaan = UMKM yang menjadi Binaan Prinsipal
 const Alokasi_Modal_UMKM_Mitra = 0.05
 doc Alokasi_Modal_UMKM_Mitra = Alokasi Teknik Pelatihan = Besarnya alokasi untuk teknik pelatihan
 const Alokasi_Modal_UMKM_Non_Mitra = 0.05
 doc Alokasi_Modal_UMKM_Non_Mitra = Alokasi Terigu = besarnya alokasi terigu
 const Faktor_Sinergis = 0.25
 doc Faktor_Sinergis = Faktor Sinergis = faktor-faktor positif yang memperbesar UMKM Binaan
 const Fraksi_Usaha_UMKM_Mitra = 0.0025
 doc Fraksi_Usaha_UMKM_Mitra = Fraksi Kreativitas = Kecepatan kreativitas UMKM dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas produk
 const Fraksi_Usaha_UMKM_Non_Mitra = 0.05
 doc Fraksi_Usaha_UMKM_Non_Mitra = Fraksi UMKM Terigu = Kecepatan UMKM Bahan Baku Terigu menjadi Anggota BMC

c. Alokasi Sumber Daya : Promosi Usaha

init Omset_Usaha_UMKM_Mitra = 4000000
 flow Omset_Usaha_UMKM_Mitra = +dt*Usaha_UMKM_Mitra
 doc Omset_Usaha_UMKM_Mitra = Kuantitas dan Kualitas Produk = banyaknya produk yang berkualitas yg dihasilkan UMKM Terigu
 init Omset_Usaha_UMKM_Non_Mitra = 4000000
 flow Omset_Usaha_UMKM_Non_Mitra = +dt*Usaha_UMKM_Non_Mitra
 doc Omset_Usaha_UMKM_Non_Mitra = UMKM Anggota BMC = UMKM Bahan Baku Terigu yang menjadi anggota BMC
 aux Usaha_UMKM_Mitra = (Omset_Usaha_UMKM_Mitra+PROMOSI_USAHA+Akses_Pasar_UMKM_Mitra)*Fraksi_Usaha_UMKM_Mitra

doc Usaha_UMKM_Mitra = Teknik Pelatihan = pelatihan yang diikuti
 UMKM anggota BMC
 aux Usaha_UMKM_Non_Mitra =
 Fraksi_Usaha_UMKM_Non_Mitra*(PROMOSI_USAHA-
 Akses_Pasar_UMKM_Non_Mitra)
 doc Usaha_UMKM_Non_Mitra = UMKM Bahan Baku Terigu = Jumlah
 UMKM dengan Bahan Baku Terigu yang menjadi Anggota BMC
 aux Akses_Pasar_UMKM_Mitra =
 Lokasi_Dagang_UMKM_Mitra+Kesenjangan
 doc Akses_Pasar_UMKM_Mitra = Kreativitas = jumlah ketrampilan dengan
 kesenjangan
 aux Akses_Pasar_UMKM_Non_Mitra =
 Lokasi_Dagang_UMKM_Non_Mitra-Kesenjangan
 doc Akses_Pasar_UMKM_Non_Mitra = Kapasitas Terigu = selisih demand
 terigu dengan kesenjangan
 aux Kesenjangan = Lokasi_Dagang_UMKM_Non_Mitra-
 Lokasi_Dagang_UMKM_Mitra
 doc Kesenjangan = Kesenjangan = selisih antara demand terigu dengan
 ketrampilan
 aux Lokasi_Dagang_UMKM_Mitra =
 Omset_Usaha_UMKM_Mitra*Jumlah_Gerobak_UMKM_Mitra
 doc Lokasi_Dagang_UMKM_Mitra = Teknik Pelatihan = jumlah
 keseluruhan pelatihan yang diikuti
 aux Lokasi_Dagang_UMKM_Non_Mitra =
 Omset_Usaha_UMKM_Non_Mitra*Jumlah_Gerobak_UMKM_Non_Mitra
 doc Lokasi_Dagang_UMKM_Non_Mitra = Jumlah seluruh permintaan
 terigu yang dibutuhkan UMKM anggota BMC
 aux PROMOSI_USAHA =
 Faktor_Sinergis*DELAYINF(Kesenjangan,10,2,0)
 doc PROMOSI_USAHA = UMKM Binaan = UMKM yang menjadi Binaan
 Prinsipal
 const Faktor_Sinergis = 0.25
 doc Faktor_Sinergis = Faktor Sinergis = faktor-faktor positif yang
 memperbesar UMKM Binaan
 const Fraksi_Usaha_UMKM_Mitra = 0.0025
 doc Fraksi_Usaha_UMKM_Mitra = Fraksi Kreativitas = Kecepatan
 kreativitas UMKM dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas produk
 const Fraksi_Usaha_UMKM_Non_Mitra = 0.05
 doc Fraksi_Usaha_UMKM_Non_Mitra = Fraksi UMKM Terigu = Kecepatan
 UMKM Bahan Baku Terigu menjadi Anggota BMC
 const Jumlah_Gerobak_UMKM_Mitra = 0.05
 doc Jumlah_Gerobak_UMKM_Mitra = Alokasi Teknik Pelatihan = Besarnya
 alokasi untuk teknik pelatihan
 const Jumlah_Gerobak_UMKM_Non_Mitra = 0.05

doc Jumlah_Gerobak_UMKM_Non_Mitra = Alokasi Terigu = besarnya alokasi terigu

2. BOT LIMIT TO SUCCESS

a. Kinerja : Keberlangsungan Produksi UMKM Mitra

init Keberlangsungan_Produksi = 4
flow Keberlangsungan_Produksi = $-dt * \text{Stock_Terigu} + dt * \text{Pengelolaan_Usaha}$
doc Keberlangsungan_Produksi = Jumlah Kualitas dan Kuantitas Produk pada tahun ke 0
aux Pengelolaan_Usaha =
Kelangsungan_Kapasitas_Terigu * Permintaan_Konsumen * Fraksi_Pengelolaan_Usaha
doc Pengelolaan_Usaha = Jumlah Keuntungan yang diperoleh tiap bulan
aux Stock_Terigu = Keberlangsungan_Produksi / Depo_Terigu
doc Stock_Terigu = Jumlah terigu yang dibutuhkan setiap bulan
aux Kapasitas_Terigu =
Keberlangsungan_Produksi / Alokasi_Kapasitas_Terigu
doc Kapasitas_Terigu = Jumlah kualitas dan kuantitas produk per alokasi usaha
aux Kelangsungan_Kapasitas_Terigu =
GRAPH(Kapasitas_Terigu, 0, 0.0025, [1, 1, 0.96, 0.92, 0.82, 0.7, 0.52, 0.34, 0.2, 0.14, 0.1] "Min:0;Max:1")
doc Kelangsungan_Kapasitas_Terigu = Pengaruh kekurangan pada kapasitas terigu
aux Laju_Supply_Terigu = Pengelolaan_Usaha - Stock_Terigu
doc Laju_Supply_Terigu = Jumlah kebutuhan terigu
aux Permintaan_Konsumen =
Keberlangsungan_Produksi * Jml_Permintaan_Konsumen
doc Permintaan_Konsumen = Jumlah pengelolaan usaha dalam kualitas dan kuantitas produk
const Alokasi_Kapasitas_Terigu = 11000
doc Alokasi_Kapasitas_Terigu = jumlah alokasi kapasitas terigu
const Depo_Terigu = 16
doc Depo_Terigu = Rata-rata depo terigu yang ada
const Fraksi_Pengelolaan_Usaha = 0.4
doc Fraksi_Pengelolaan_Usaha = Jumlah omset usaha yang diperoleh setiap bulan
const Jml_Permintaan_Konsumen = 0.5
doc Jml_Permintaan_Konsumen = rasio dalam pengelolaan usaha

b. Kinerja : Omset Usaha

init Omset_Usaha = 13
flow Omset_Usaha = $-dt * \text{Kapasitas_Modal_Usaha} + dt * \text{Pengembangan_Produk}$

doc Omset_Usaha = Jumlah Kualitas dan Kuantitas Produk pada tahun ke
 0
 aux Kapasitas_Modal_Usaha = Omset_Usaha/Jml_Modal
 doc Kapasitas_Modal_Usaha = Jumlah terigu yang dibutuhkan setiap
 bulan
 aux Pengembangan_Produk =
 Kelangsungan_Modal_Usaha*Permintaan_Konsumen*Fraksi_Pengembang
 an_Produk
 doc Pengembangan_Produk = Jumlah Keuntungan yang diperoleh tiap
 bulan
 aux Kelangsungan_Modal_Usaha =
 GRAPH(Modal_Usaha,0,0.0025,[1,1,0.96,0.92,0.82,0.7,0.52,0.34,0.2,0.14,0.
 1"Min:0;Max:1"])
 doc Kelangsungan_Modal_Usaha = Pengaruh kekurangan pada kapasitas
 terigu
 aux Laju_Produksi = Pengembangan_Produk-Kapasitas_Modal_Usaha
 doc Laju_Produksi = Jumlah kebutuhan terigu
 aux Modal_Usaha = Omset_Usaha/Alokasi_Modal_Usaha
 doc Modal_Usaha = Jumlah kualitas dan kuantitas produk per alokasi
 usaha
 aux Permintaan_Konsumen = Omset_Usaha*Jml_Permintaan_Konsumen
 doc Permintaan_Konsumen = Jumlah pengelolaan usaha dalam kualitas
 dan kuantitas produk
 const Alokasi_Modal_Usaha = 50000
 doc Alokasi_Modal_Usaha = jumlah alokasi kapasitas terigu
 const Fraksi_Pengembangan_Produk = 0.4
 doc Fraksi_Pengembangan_Produk = Jumlah omset usaha yang diperoleh
 setiap bulan
 const Jml_Modal = 8
 doc Jml_Modal = Rata-rata depo terigu yang ada
 const Jml_Permintaan_Konsumen = 0.8
 doc Jml_Permintaan_Konsumen = rasio dalam pengelolaan usaha

3. BOT GROWTH AND UNDER INVESTMENT

init Kapasitas = 1000
 flow Kapasitas = +dt*Ketersediaan_Konsultasi
 doc Kapasitas = Banyaknya media promosi yang berhasil dilakukan setiap
 tahun
 init Kebutuhan = 1000
 flow Kebutuhan = +dt*Kebutuhan_Promosi
 doc Kebutuhan = Jumlah Promosi Perdagangan yang dilakukan

aux Kebutuhan_Promosi =
 (Permintaan_Konsumen+Kemampuan_Promosi)*Omset_Usaha
 doc Kebutuhan_Promosi = Pertambahan Kebutuhan Promosi pada saat tertentu
 aux Ketersediaan_Konsultasi = DELAYINF(Ketrampilan_Promosi,1,1,0)
 doc Ketersediaan_Konsultasi = Banyaknya Media Promosi yang dapat dilakukan setiap tahun
 aux Akses_Pasar = Kebutuhan
 aux Kemampuan_Promosi = Kebutuhan-Penyesuaian_Kemampuan
 doc Kemampuan_Promosi = Banyaknya promosi perdagangan yang didukung oleh kemampuan
 aux Ketersediaan_Ketrampilan = IF(TIME<120,1,-0.01)
 doc Ketersediaan_Ketrampilan = Jumlah ketrampilan yang tersedia untuk promosi
 aux Ketrampilan_Promosi =
 Ketersediaan_Ketrampilan*DELAYINF(Media_Promosi,1,1,0)
 doc Ketrampilan_Promosi = Banyaknya ketrampilan promosi yang tersedia setiap tahun
 aux Media_Promosi = Kemampuan_Promosi/Standar_Promosi
 doc Media_Promosi = Banyaknya konsultasi dan bimbingan dalam promosi
 aux Penyesuaian_Kemampuan = Kapasitas*Faktor_Penyesuaian
 doc Penyesuaian_Kemampuan = Banyaknya Media Promosi yang tersedia yang telah disesuaikan
 aux Permintaan_Konsumen = Akses_Pasar
 aux Standar_Promosi =
 GRAPHCURVE(TIME,0,20,[10,7.7,6.1,5,4.1,3.3,2.6,2,1.5,1.1,0.8"Min:0;Max:10"])
 doc Standar_Promosi = waktu yang dibutuhkan untuk konsultasi dan bimbingan
 const Faktor_Penyesuaian = 0.9
 doc Faktor_Penyesuaian = Rasio antara banyaknya promosi perdagangan dengan jumlah kemampuan
 const Omset_Usaha = 0.0075
 doc Omset_Usaha = Konstanta yang menunjukkan besarnya pertumbuhan Kebutuhan Promosi

DAFTAR REFERENSI

• BUKU-BUKU

- Basri, Yuswar Zainul dan Nugroho, Mahendro (2009). *Ekonomi Kerakyatan : Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Dinamika dan Pengembangan*. Jakarta : Universitas Trisakti.
- Cyert, R, dan March, JG. (1992). *A behavioral Theory of The Firm*. 2nd . ed. New York : Blackwell.
- Denzim, Norman K., dan Lincoln, Yvona S. (1997). *The Sage Handbook of Qualitative Research 3th Edition*. London : Sage Publications.
- Etzioni, Amitai. (1964). *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, NJ. : Prentice-Hall.
- Edward, Djony. (2009). *Rahasia Sukses 25 Pengusaha UKM*. Jakarta : Gagas Bisnis.
- Evans, Philip dan Wurster, Thomas S. (2000). *Blown To Bits : How The New Economics of Information Transforms Strategy*. Boston Massachusetts : Harvard Business School Press.
- Forrester. (1961). dalam Endang Wirjatmi Trilestari. 2004. *Model Kinerja Pelayanan Publik dengan Pendekatan System Thinking dan System Dynamics, Studi Kasus Pelayanan Pendidikan di Kota Bandung*. Jakarta : Disertasi Doktor Ilmu Administrasi. FISIP. UI.
- Fonseca, Josef. (2002). *Complexity and Innovation in Organizations*. New York : Routledge.
- Greene dalam Schoderbek. *et.all*. dalam A. Wahyudi Atmoko. (2001). *Analisis Dinamis Metode Pengukuran Balanced Scorecard : Studi Kasus PT. Tunas Karya Indoswasta*. Jakarta : Tesis Program Pascasarjana Ilmu Administrasi. FISIP. UI.
- Gudono. (2009). *Teori Organisasi*. Yogyakarta : Pencil Press.
- Hatch, Mary Jo. (1997). *Organization Theory : Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press
- Hadinoto, Soetanto dan Retnadi, Djoko. (2007). *Micro Credit Challenge : Cara Efektif Mengatasi Kemiskinan dan Pengangguran di Indonesia*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.

- Jones, Gareth R.. (1998). *Organizational Theory : Text and Cases*. USA : Addison- Wesley Publishing Company.
- Jones, Wayne P. (1993). *A Critical Analysis of Master in Business Administration Education in the Relation to the Philosophy of Pragmatism*. Ph.d Dissertation : Marquette University.
- Kadir, Abdul Wahab Abdoel. (2006). *Organisasi : Konsep dan Aplikasi*. Banten : Pramita Press.
- Kirkwood, Craig W. (1998). *System Dynamics Method : A Quick Introduction*. Arizona State University. Department of Management.
- Kim, Daniel H. dan Anderson, Virginia. (1998). *Systems Archetype Basics : From Story to Structure*. USA : Pegasus Communications Inc.
- Koontz, Harold. O'Donnell, Cyril dan Wehrich, Heinz (1996). *Management*. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Kadarisman, Hoedhiono (2007). *Kemitraan yang Berasaskan Kebersamaan : Memperkuat Ekonomi Nasional Berbasis Usaha Kecil dan Menengah*. Jakarta : Lembaga Humaniora.
- Kuncoro, Mudrajad. (2006). *Ekonomika Pembangunan : Teori, Masalah, dan Kebijakan*. Yogyakarta : UPP STIM YKPN
- Kuncoro, Mudrajad. (2007). *Ekonomika Industri Indonesia : Menuju Negara Industri Baru 2030*. Yogyakarta : Penerbit ANDI.
- Keegan, Warren J. (1999). *Global Marketing Management*. New Jersey : Prentice Hall Inc.
- Loveridge, Denis. (2009). *Foresight : The Art and Science of Anticipating the Future*. New York : Routledge.
- Linard, Keith dan Yoon, Yoseph. dalam Bahasyim Assifie. (2004). *Analisis Kinerja Organisasi Dengan Pendekatan System Dynamics : Studi Kasus pada Dirjen Pajak menggunakan perspektif modifikasi Balanced Scorecard*. Jakarta : Disertasi Doktor Ilmu Administrasi-UI.
- Lubis, Ibrahim. (1985). *Pengendalian dan Pengawasan Proyek dalam Manajemen*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Lawrence, Paul R. dan Lorsch, Jay W. (1967). *Organization and Environment : Managing Differentiation and Integration*. Boston : Harvard University.

- Lubis, SB. Hari dan Huseini, Martani. (2009). *Pengantar Teori Organisasi : Suatu Pendekatan Makro*. Jakarta : FISIP-UI.
- Maani, Kambiz E. dan Cavana, Robert Y. (2000). *Systems Thinking and Modelling : Understanding Change and Complexity*. New Zealand : Prentice Hall
- Mott, Graham. (1994). *Accounting For Managers*. Jakarta : Gramedia.
- Mc Farland, Keith R. (2008). *The Breakthrough Company : How Everyday Companies Become Extraordinary Performers*. USA : Random House Inc.
- Muhammadi. Aminullah, Erman. dan Soesilo, Budhi (2001). *Analisis Sistem Dinamis : Lingkungan Hidup, Sosial, Ekonomi, Manajemen*. Jakarta : UMJ Press.
- Mehran, H. (1995). *Executive Compensation Structure, Ownership and Firm Performance*. Journal of Financial Economics 38.
- Machfoedz, Mas'ud dan Machfoedz, Mahmud. (2004). *Kewirausahaan : Suatu Pendekatan Kontemporer*. Yogyakarta : UPP AMP YKPN.
- Oliver, David dan Roos, Johan. (2000). *Striking A Balance : Complexity and Knowledge Landscapes*. England : McGraw Hill.
- O'Connor, Joseph dan McDermott, Ian (1997). *The Art of Systems Thinking : Essential Skills for Creativity and Problem Solving*. London : Harper Collins Publishers.
- Primiana, Ina (2009). *Menggerakkan Sektor Riil UKM dan Industri*. Bandung : Alfabeta.
- Porter, Michael E.. 1994. *Keunggulan Bersaing : Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul (Competitive Advantage)*. Binarupa Aksara.
- Pusat Kajian Administrasi Internasional-LAN. (2001). *Model Vitalisasi Usaha Kecil Menengah di Berbagai Negara*. Jakarta : LAN
- Quinn dan Rorhbaugh, dalam Azhar Kasim. (1993). *Pengukuran Efektivitas dalam Organisasi*. Jakarta : Lembaga Penerbit FEUI.
- Redfield, Charles (1958). dalam Wursanto. (2003). *Dasar-dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta : Andi Offset
- Rae, David. (2007). *Entrepreneurship : From Opportunity to Action*. New York : Palgrave MacMillan.

- Robbins, Stephen P. (1998). *Organization Theory : Concepts and Cases*. New York : Sydney : Prentice Hall.
- Steers, Richard M. et al.(1985). *Efektivitas Organisasi*. Jakarta : Erlangga
- Sowter, Colin (1997). *Marknon : Marketing For The Non-Marketing Manager*. UK : McGraw Hill International.
- Sarwono, Jonathan. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Segil, Lorraine. Goldsmith, Marshall dan Belasco, James. (2003). *Partnering : The New Face of Leadership*. USA : Amacom.
- Siagian, Sondang P. (2008). *Filsafat Administrasi*. Cetakan ke-4. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Administrasi*. Cetakan ke-17. Bandung : Alfabeta.
- Sukarno K. (1985). *Ilmu Administrasi Negara*. Bandung : Alumni Bandung.
- Steers, RL, dan Porter LW. *Motivation and Work Behavior*, 5th ed. New York : McGraw Hill Inc.
- Scott, W. R. (2000). *Financial Accounting Theory*. Second Edition. Ontario: Prentice Hall Canada Inc.
- Turner, J. Rodney. Ledwith, Ann. dan Kelly, John. (2009). *Project Management in small to medium-sized enterprises*. International Journal of Managing Projects in Business : Vol. 2. No. 2.
- Tambunan, Tulus TH. (2000). *Perekonomian Indonesia Beberapa Isu Penting*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Winardi, J. (2007). *Pemikiran Sistemik Dalam Bidang Organisasi dan Manajemen*. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.
- Williamson, Oliver E.. (1995). *Organization Theory : From Chester Barnard to The Present and Beyond*. New York : Oxford University Press.
- Widi, Restu Kartiko. (2010). *Asas Metodologi Penelitian : Sebuah Pengenalan dan Penuntun Langkah demi Langkah Pelaksanaan Penelitian*. Yogyakarta : Graha Ilmu, 2010.
- Zimmerer, Thomas W. dan Scarborough, Norman M. (2005). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*. New Jersey : Prentice Hall Inc.

- **JURNAL - ARTIKEL**

Astley, WG, dan Van de Ven, AH. (1983). *Central Perspective and Debate in Organizations Theory*. Administrative Science Quarterly, Vol. 28. No.2.

APEC. (2006). *A Research on the Innovation Promoting Policy for SMEs in APEC*. Survey and Case Studies. APEC SME Innovation Center, Korea Technology and Information Promotion Agency for SMEs. Seoul.

Arief, M. Idris. (2009). *Ekonomi Kerakyatan Sebagai Pilar Perekonomian Nasional*. Kendari : Kendari Express Online.

Bisnis Indonesia. Juli. 2006

Bank Indonesia. *Pengembangan UMKM*.

Brown, David H. dan Kaewkitipong, Laddawan (2009). *Relative Size and Complexity : E-business use in Small and Medium Size Tourism Enterprises in Thailand*. Journal of Enterprise Information Management. Vol. 22. No.1-2.

Copeland, T.E. dan J.F. Weston. (1992). *Financial Theory and Corporate Policy, 3rd edition*. Addison-Wesley Publishing Company.

Cramton, Chaterine Durnell. Orvis, Kara L. dan Wilson, Jeanne M. (2007). *Situation Invisibility and Attribution in Distributed Collaborations*. Journal of Management. Vol. 33. No. 4.

Dietmar, Klein. (2000). *Development of Efficient Credit Systems for SMEs*. Manila : Workshop on SME Financing in Asia, ADB and OECD.

Eisenhardt, Kathleen M. (1989). *Agency Theory: An Assesment and Review*. Journal Academy of Management Review No. 14.

European Commission. (2008). *Putting Small Business First Europe is Good for SMEs, SMEs are Good for Europe*. Luxembourg : European Commission Publications Office.

Eisler, Riane dan Montu, Alfonso. (2001). *The Partnership Organization A Systems Approach*. OD Practitioner. Vol. 33. No. 2.

Fama EF dan Jensen MC. (1983). *Separation of Ownership and Control*. Journal of Law and Economics 26.

Fening, Fred Appiah. Pesakovic, Gordana. dan Amaria, Pesi. (2008). *Relationship between Quality Management Practices and the*

Performance of Small and Medium Size Enterprises (SMEs) in Ghana. International Journal of Quality and Reliability Management. Vol. 25. No.7.

Fierro, Jesus Cambra. Hart, Susan. dan Redondo, Yolanda Polo. (2008). *Environmental Respect : Ethics or Simply Business? A Study in the Small and Medium Enterprise (SME) Context*. Journal of Business Ethics. No. 82.

Ghobadian A., dan Gallear D. *TQM and Organization Size*. International Journal of Operations and Production Management : Vol 17., No. 2.

GK. Lee. (2008). *Relevance of Organizational Capabilities and Its Dynamics : What to Learn from Entrants' Product Portfolios about the Determinants of Entry Timing*. Strategic Management Journal : Vol. 29. No. 12.

Heryadi. (2004). *Pengembangan Usaha Mikro*. Bandung : Economic Review Journal. No. 198.

Hart, David K. dan Scott, William G. (1982). *The Philosophy of American Management*. Southern Review of Public Administration (pre-1986) Vol. 6. No. 2.

Henri, Jean Francois. (2004). *Performance Measurement and Organizational Effectiveness : Bridging The Gap*. Canada : Managerial Finance. Vol. 30. No. 6.

Harkins, Phil. (2002). *How High-Impact Leaders Use The Power of Conversation to Build Partnership*. USA : AMACOM.

Infoukm-wordpress. *Definisi dan Kriteria UKM menurut Lembaga dan Negara Asing*.

Jamrog, Jay J. dan Overholt, Miles H.. (2004). *Measuring HR and Organizational Effectiveness*. Employment Relations Today. Inform Global. Volume 31. No. 2 : Willey InterScience. www.interscience.willey.com

Katz, D dan Kahn RL. (1978). *The Social Psychologi of Organization*, 2nd ed. Wiley. New York. NY.

Kiryant, Ryan. (2007). *Urgensi Redefinisi Sektor UMKM*. Semarang : Harian Suara Merdeka.

Lead Indonesia dan Labsosio Fisip UI. (2005). *Penelitian tentang Kemitraan Koperasi-Stakeholders*. Jakarta.

- Levin, Jonathan dan Tadelis, Steven. (2002). *A Theory of Partnerships*, Stanford Law and Economics Olin Working Paper. No. 244 : Social Science Electronic Publishing. Inc.
- Long, Nguyen Viet. *Performance and Obstacles of SMEs in Vietnam Policy implication in near future*. Makalah. Internasional IT Policy Program (ITPP). Seoul National University : Seoul.
- Man, Mandy Mok Kim. dan Wafa, Syed Azizi. (2008). *The Relationship between Distinctive Capabilities, Innovativeness, Strategy Type and the Performance of Small and Medium : Size Enterprises (SMEs) of Malaysian Manufacturing Sector*. Journal of American Academy of Business. Cambridge : Vol. 13. No. 2.
- Mankin, Don dan Cohen, Susan G. (2006). *Business Without Boundaries : Collaboration Across Organizations*. Journal of Organizational Excellence. Vol. 25. No. 2.
- Mehran, H. (1995). *Executive Compensation Structure, Ownership and Firm Performance*. Journal of Financial Economics 38.
- Mintzberg, Henry. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs NJ : Prentice-Hall.
- Mudambi. R. dan Navarra. P. (2004). *Is Knowledge power, Knowledge flows, subsidiary power and rent-seeking within MNEs*. Journal of International Business Studies, Vol. 35. No. 5.
- Muller R, dan Turner Jr. (2007). *Project Success Criteria and Project Success by Type of Project*. European Management Journal : Vol. 25. No. 4.
- Man, Thomas WY. Lau, Theresa. Snape, Ed. (2008). *Entrepreneurial Competencies and The Performance of Small and Medium Enterprises : An Investigation through a Framework of Competitiveness*. Journal of Small Business and Entrepreneurship. Vol. 21. No. 3.
- McDowell, William C. Harris, Michael L. dan Zhang, Lixuan. (2009). *Relational Orientation and Performance in Micro Businesses and Small and Medium Size Enterprises : An Examination of Interorganizational Relationships*. Journal of Business and Entrepreneurships. Vol. 21, No. 2.
- Nurmianto, Eko. Nasution, Arman Hakim. dan Syafar, Syafril. (2004). *Strategi Kemitraan PT. INKA dan Industri Kecil Menengah, yang diteliti dengan menggunakan AHP dan SWOT*. Jurnal Teknik Industri. Vol. 6.

- Nooteboom, B. (2000). *Institutions and Forms of Co-ordination in Innovation Systems*. Organizations Studies : Vol. 21. No. 5.
- O'Regan N. Ghobadian A. dan Sims M. (2006). *Fast Tracking Innovation in Manufacturing SMEs*. Technovation, Vol. 26. No. 2.
- Powersim User's Guide version 2.5*. (1996). New York : Powersim Press.
- Radzeviciene, Daiva (2008). *Developing Small and Medium Enterprises Using Knowledge Management Frameworks : A Case Study in Lithuania*. Aslib Proceedings : New Information Perspectives. Vol. 60. No. 6.
- Roxas, Herman "Banjo" G. Lindsay, Val. Ashill, Nicholas. dan Victorio, Antong. (2008). *Institutional Analysis of Strategic Choice of Micro, Small, and Medium Enterprises : Development of a Conceptual Framework*. Singapore Management Review. Vol. 30. No. 2. Inform Global.
- Roy, Mathew H. dan Dugal, Sanjiv S. (2005). *Using Employee Gainsharing Plans to Improve Organizational Effectiveness*. Benchmarking : An International Journal. Vol. 12 No. 3. Emerald Group Publishing.
- Richardson. (2006). *Over-Investment of Free Cash Flow*. Review of Accounting Studies. 11.
- Roger M. (2004). *Networks, Firms, Size and Innovation*. Small Business Economics. Vol. 22.
- Saffu, Kojo. Walker, John H. dan Hinson, Robert. (2008). *Strategic Value and Electronic Commerce Adoption Among Small and Medium Size Enterprises in a Transitional Economy*. Journal of Business and Industrial Marketing. Vol. 23. No. 6.
- Sumartono. (2005). *Kemitraan Pemerintah Desa dengan Badan Perwakilan Desa dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Desa*. Jurnal Ilmiah Administrasi Publik. Vol. 6. No. 1.
- Tim Koordinasi Penanggulangan Kemiskinan. (2007). *Data UMKM dan LKM*. (<http://tkpkri.org>)
- Tanjung, Deddy Edward. (2009). *Mari Merebut Pasar Mikro di Rumah Sendiri*. Jakarta : Artikel Usaha UMKM. 24 Maret 2009.

Turner, J. Rodney. Ledwith, Ann. dan Kelly, John. (2009). *Project Management in small to medium-sized enterprises*. International Journal of Managing Projects in Business : Vol. 2. No. 2.

Widyahartono, Bob (1996). *Strategi Kemitraan Antara Usaha Besar dan Usaha Kecil-Menengah (UKM) : Penerapannya di Indonesia*. Jurnal Manajemen Usahawan Indonesia. Vol. 25. No. 9.

World Bank. (2001). *Small and Medium Enterprise Development*.

www.isei.or.id *Mendorong Peran Usaha Mikro Kecil dan Menengah dalam Perekonomian Indonesia di Masa Depan*

Zammuto RF. (1984). *A Comparison of Multiple Constituency Models of Organizational Effectiveness*. Academy of Management Review. Vol. 9 No. 4.

- **PERATURAN PERUNDANGAN**

Undang-undang Republik Indonesia. No. 20 Tahun 2008. Tentang Usaha Mikro Kecil dan Menengah

Keputusan Presiden Republik Indonesia. No. 127 tahun 2001. Tentang Usaha Mikro Kecil dan Menengah dan Kemitraan