



UNIVERSITAS INDONESIA

**REKONTRUKSI DAYA SAING UMKM INDUSTRI KREATIF
BERBASIS TIGA TINGKAT KERANGKA KELEMBAGAAN
(SEBUAH APLIKASI RISET TINDAKAN BERBASIS
SOFT SYSTEMS METHODOLOGY)**

DISERTASI

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Doktor dalam Ilmu Administrasi**

**RACHMA FITRIATI
0706312626**

**FAKULAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI PASCASARJANA ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ILMU ADMINISTRASI BISNIS
DEPOK
OKTOBER 2012**

Karya ini kupersembahkan kepada:

Suami, Anak dan Ibunda Tercinta

serta


Prof. Dr. Martani Huseini dan Sudarsono Hardjosoekarto, PhD
yang telah mengajarkan makna: ***Jembar Kalangane***

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

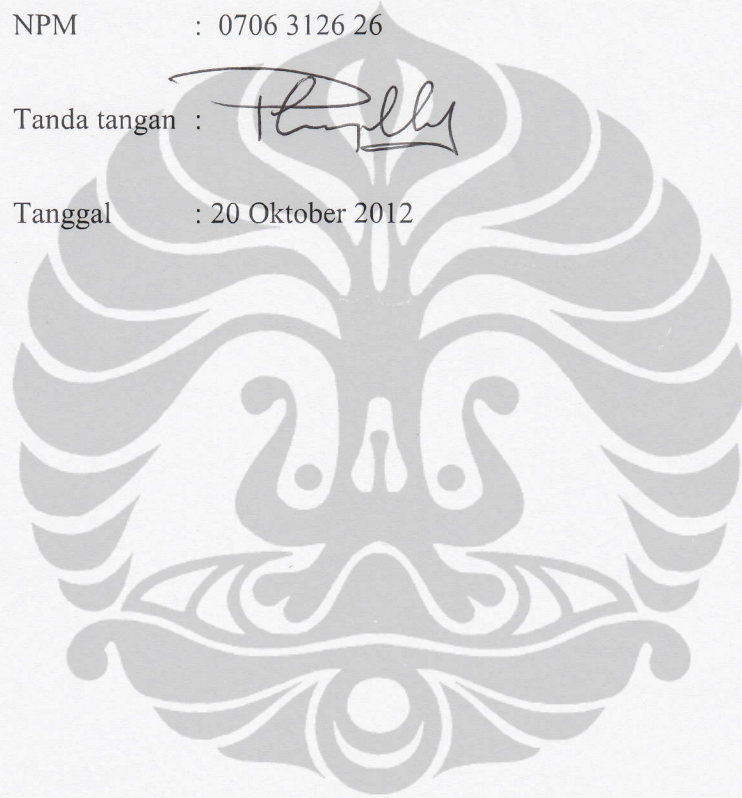
Disertasi ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Rachma Fitriati

NPM : 0706 3126 26

Tanda tangan : 

Tanggal : 20 Oktober 2012



HALAMAN PENGESAHAN

Disertasi ini diajukan oleh :

Nama : Rachma Fitriati
NPM : 0706 3126 26
Program Studi : Ilmu Administrasi
Judul : Rekonstruksi Daya Saing UMKM Industri Kreatif Berbasis Tiga Tingkat Kerangka Kelembagaan (Sebuah Aplikasi Riset Tindakan Berbasis *Soft Systems Methodology*)

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

DEWAN PENGUJI

Ketua : Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA (.....)

Promotor : Prof. Dr. Martani Huseini (.....)

Kopromotor : Dr. Ir. Sudarsono Hardjosoekarto, SH, MA (.....)

Tim Penguji : Prof. Dr. Ferdinand D. Saragih, MA (.....)

: Dr. Andreo Wahyudi Atmoko (.....)

: Dr. Ir. Utomo Sarjono Putro (.....)

: Dr. Ir. Dahrul Syah (.....)

: Leonardo A.A.T. Sambodo, SP, MS, Ph.D (.....)

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 20 Oktober 2012

ABSTRAK

Nama : Rachma Fitriati
Program Studi : Ilmu Administrasi
Judul : Rekonstruksi Daya Saing UMKM Industri Kreatif Berbasis Tiga Tingkat Kerangka Kelembagaan (Sebuah Aplikasi Riset Tindakan berbasis *Soft Systems Methodology*)

Kajian ini menyajikan ilustrasi rekonstruksi daya saing UMKM Industri Kreatif pada sebuah kota di Indonesia. Berbeda dengan konstruksi daya saing yang sudah dilakukan dalam riset sebelumnya – misalnya *market based view* dan *resource based view*, maka daya saing direkonstruksi dengan basis kerangka kelembagaan bertingkat tiga, dengan meminjam model *new institutionalism in economic sociology* (NIES) sebagaimana diperkenalkan oleh Nee.

Kajian ini termasuk dalam *SSM-based action research* dengan kategori *theoretical research practice* atau *research interest*. Menurut Flood and Jackson (1991) dengan pilihan ini, perubahan yang diinginkan dan mungkin dilakukan (*feasible and desirable change*) dengan mempertimbangkan *systematically desirable, culturally feasible* adalah pertimbangan di antara para peneliti dan reviewers, bukan pada pemilik masalah (*problem owner*).

Berbeda dengan kajian Hardjosoekarto (2012), kajian ini senada dengan Kane dan Del Mistro (2003) yang memperlakukan P (*Small-and Medium-scale Creative Industry's*) sebagai *real world instance of A (Competitiveness Based on Three-tiered Institutional Frameworks)*, seperti yang disebutkan oleh McKay dan Marshall (2001).

Hasil kajian menunjukkan bahwa daya saing UMKM Industri Kreatif (*institutional framework based competitiveness*) ditentukan oleh tiga tingkat kerangka kelembagaan (*three-tiered Institutional Frameworks*), yaitu regulasi, struktur tata kelola dan institusi informal yang berisi norma, budaya, nilai dan keterlekatan. Sebagai hasil kajian riset tindakan, menurut Checkland & Scholes (1990), konstruksi daya saing ini merupakan *experience based knowledge* yang dapat dikategorikan sebagai *primary thesis* dari konstruksi daya saing berdasarkan tingkat tataran kelembagaan, yang dapat digunakan sebagai basis pengujian lebih lanjut dari suatu eksplorasi studi saintifik lainnya, sebagaimana dikemukakan oleh Barton et al (2009), dan Stephens et al (2009) yang kemudian dipertegas oleh Hardjosoekarto (2012).

Keywords: *new institutionalism in economic sociology, small-and medium-scale, creative industry, institutional framework-based competitiveness, action research, theoretical research practice,*

ABSTRACT

Name : Rachma Fitriati
Study Program : Administrative Science
Judul : Reconstructing The Competitiveness of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Creative Industry Based on Three-tiered Institutional Frameworks: An Application of Soft Systems Methodology-Based Action Research

The research presents a reconstruction of creative industry small medium enterprises competitiveness in a city in Indonesia. Unlike the competitiveness reconstruction done in previous researches, such as the market-based view and the resource-based view, this research reconstructs competitiveness based on the three-tiered institutional frameworks, borrowed from Nee's New Institutionalism in Economic Sociology (NIES) (2003, 2005).

The study applies SSM-based action research with the category of theoretical research practice or research interest. According to Flood and Jackson (1991), through the choice, the feasible and desirable change, by considering the systematically desirable and culturally feasible factors, is the consideration among the researchers and reviewers, not on the problem owners.

Different from Hardjosoekarto's study (2012), the study is more similar to the one by Kane and Del Mistro (2003) that treated P (SMEs on Creative Industry) as the real-world instance of A (Competitiveness Based on Three-tiered Institutional Frameworks), as stated by McKay and Marshall (2001).

The result of the research shows that the institutional framework-based competitiveness of SMEs is determined by the three tiered institutional frameworks, i.e. regulation, governance structure, and informal institutions consisting norms, culture, values, and embeddedness. As a result of Action Research study, according to Checkland & Scholes (1990), the competitiveness reconstruction is an experience-based knowledge that can be categorized as the primary thesis of the competitiveness reconstruction based on the more reliable institutional frameworks founded on the exploration of scientific study as stated by Barton et.al. (2009), and Stephens et. al. (2009), later confirmed by Hardjosoekarto (2012).

Keywords: new institutionalism in economic sociology, small-and medium-scale, creative industry, institutional framework-based competitiveness, action research, theoretical research practice

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbil'alamiin, puji syukur kupanjatkan kehadiran Allah Yang Maha Pengasih atas anugerah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Doktor pada Program Studi Ilmu Administrasi pada FISIP Universitas Indonesia.

Tema kajian ini bermula dari kegiatan Riset dan Pengabdian Masyarakat Ipteks berbasis Wilayah UMKM Depok dan UMKM Cimahi - Hibah DRPM UI tahun 2010-2012. Dalam kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi ini, penulis berinteraksi secara intens dengan para pelaku UMKM, Asosiasi UMKM, Kadin, Dekopinda, Yayasan dan LSM, Pemerintah Kota dan DPRD serta Pemerintah Pusat. Hasil riset dan pengabdian masyarakat ini membuka mata penulis, bahwa belum terjadinya sinergitas diantara tiga tingkat tataran kelembagaan - pemerintah, asosiasi, dengan pelaku usaha UMKM. Selama ini, daya saing UMKM cenderung hanya berfokus pada satu tataran tertentu saja. Kondisi ini yang menyebabkan daya saing UMKM sangat lemah. Padahal UMKM adalah sektor riil yang paling berpotensi dalam penciptaan lapangan pekerjaan dan memberikan *multiplier effect* bagi masyarakat sekitarnya. Terlebih, sejak diperkenalkannya nomenklatur Industri Kreatif pada UMKM. Karenanya, pemberdayaan dan penguatan peran UMKM harus dilakukan secara sinergis dan berkesinambungan pada semua tataran kelembagaan.

Dalam penyelesaian disertasi ini, penulis menyadari bahwa disertasi ini tidak akan selesai tanpa seijin Allah Yang Maha Kuasa, serta dukungan serta bimbingan dari berbagai pihak. Dalam kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar besarnya kepada :

1. Dekan FISIP UI, yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas kepada penulis untuk menyelesaikan kuliah pada Program Doktor Ilmu Administrasi FISIP UI.
2. Seluruh Pimpinan, Pengajar dan Staf Universitas, Fakultas dan Program Studi serta teman-teman satu angkatan – Mas Heri, Mbak Lina, Mbak Retno, Mbak Febrina dan Mas Pantius, yang telah banyak berjasa sehingga penulis dapat menyelesaikan kuliah Program Doktor Ilmu Administrasi ini, dalam tenggat waktu yang terbatas.
3. Prof. Dr. Martani Huseini, selaku promotor yang telah mendorong penulis untuk berani menggunakan pendekatan SSM dalam melakukan kajian terhadap daya saing UMKM – yang ternyata menjadi *novelty* dari kajian ini. Bimbingan ilmu, pengetahuan, dukungan, serta doa yang luar biasa, membuat penulis merasakan indahnya *intellectual journey* dengan sangat bermakna melewati masa-masa sulit.
4. Sensei Sudarsono Hardjosoekarto, PhD selaku kopromotor yang secara mumpuni menularkan *intellectual journey* dengan paripurna. Tut Wuri Handayani. Pak Dar mengajarkan saya untuk berani menjadi petarung, juga menjadi penderma dan pencerah dalam mewujudkan karya ilmiah yang berkualitas: “*Nutut Bu, insya ALLah with a little more works you will have a very good paper.*” Juga, *sixth sense* dan *idiosyncratic knowledge* selama proses bimbingan disertasi, membuat penulis terpacu untuk menghasilkan *manuscript world class: publish or perish*.
5. Prof. Dr. Bhenyamin Hoessein yang tak bosan-bosannya, selalu mengingatkan penulis agar segera menyelesaikan pendidikan Doktor Ilmu Administrasi. Saya sangat terinspirasi pada spirit beliau yang luar biasa dalam mencari pengetahuan.

6. Ketua penguji: Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA yang dengan segala kearifan dan keluasan ilmu, yang membuat penulis banyak belajar tentang filosofi ilmu pengetahuan.
7. Anggota Penguji internal: Prof. Dr. Ferdinand Saragih yang telah mengajukan pertanyaan disertai sehingga penulis semakin memahami makna *research interest* dalam SSM; dan Prof. Chandra Wijaya atas ilmu dan kebijakannya; serta . Bapak Dr. Andreo Wahyudi Atmoko atas konsep dan paradigma SSM dalam ilmu pengetahuan.
8. Anggota Penguji eksternal: Bapak Dr. Utomo Putro Sarjono dari SBM ITB yang telah mengingatkan penulis akan penggunaan metode penelitian SSM Based AR dengan *research interest*; serta Bapak Dr. Ir. Dahrul Syah dari IPB yang telah berbagi pengetahuan tentang contoh praktik terbaik dari *institutional framework* yang ideal seperti *American Soybean Association Grower* dan daur hidup produk UMKM; serta Bapak Leonardo A.A. Teguh Sambodo, P.hD dari Bappenas yang telah mengajarkan makna "go along with". Saya merasakan *intellectual journey* yang sangat mendalam untuk memahami lika liku UMKM, serta anggaran berbasis kinerja dan *money follow function* dalam arti yang sesungguhnya.
9. Prof. Dr. Eko Prasajo, Mag.rer.publ dan Dr. Roy V. Salomo yang telah menugaskan penulis untuk menjadi Redaktur Pelaksana Jurnal Bisnis dan Birokrasi FISIP UI selama enam tahun terakhir, sehingga penulis seakan berada pada *Kawah Chandradimuka*. Suatu kesempatan emas untuk menikmati indahnya *intellectual journey* dalam suasana yang ilmiah dan akademis. Terima kasih Mbak Elly dan Mas Irawan yang sangat mensupport dalam satu tahun terakhir.
10. Padepokan SSM, yang telah menempe kami untuk *Learn, Relearn dan Unlearn*. Pesan yang selalu kami ingat: "Berbagi, Murah Hati dan Bertanggung Jawab." Terima kasih pada Pak Djatnika, Mas Heri Fathurahman, Mbak Silvy, Mb Laila, Cak Wil, Pak Deddi, Vivi Laksana dan mahasiswa yang telah membantu.
11. Bappenas, Kementerian Perdagangan, Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, Pemerintah Kota Depok, DPRD Depok, Asosiasi UMKM, Dekopinda, Kadin, Pelaku Usaha dan seluruh nara sumber.
12. Ibu Dr. Amy YS Rahayu dan Drs. Teguh Kurniawan, M.Sc; serta Bapak Ir. Togar Arifin Silaban, M.Eng dan Bapak Guntur Iman Nefianto, SH SE MH, Asisten Deputi Pelayanan Publik pada Deputi Sekretaris Wakil Presiden Bidang Tata Kelola Pemerintahan, Republik Indonesia; atas kajian *Doing Business* yang membuat penulis semakin memahami makna layanan publik pada UMKM.
13. Suami, anak, ibunda serta kakak dan adik yang selalu memberikan dukungan moril, doa, bahkan pengorbanan selama penulis menyelesaikan disertasi ini. Juga om dan tante serta kemenakan tercinta atas segala doa dan dukungannya.

Sebagai Penutup, penulis memohon kepada Allah Yang Maha Pengasih dan Penyayang, agar kiranya memberikan pahala dan balasan yang berlipat ganda kepada semua pihak yang telah membantu penulis menyelesaikan tugas akhir ini.

Semoga disertasi ini membawa manfaat yang bagi berarti bagi peningkatan dunia pendidikan dan ilmu pengetahuan. Amin.

Depok, 20 Oktober 2012

Rachma Fitriati

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

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

Nama : Rachma Fitriati
NPM : 0706 3126 26
Program Studi : Ilmu Administrasi Niaga
Departemen : Ilmu Administrasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis Karya : Disertasi

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

Rekonstruksi Daya Saing UMKM Berbasis Tiga Tingkat Kerangka Kelembagaan
(Sebuah Aplikasi Riset Tindakan Berbasis *Soft Systems Methodology*)

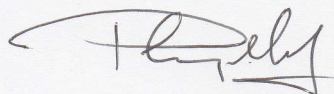
Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini, Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta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

Demikian pernyataan ini, saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 20 Oktober 2012

Yang menyatakan



(Rachma Fitriati)

DAFTAR ISI

Halaman Sampul.....	i
Halaman Judul.....	ii
Halaman Pernyataan Orisinalitas.....	iii
Halaman Pengesahan	iv
Kata Pengantar.....	v
Halaman Pernyataan Persetujuan Publikasi Karya Ilmiah untuk Kepentingan Akademis	vii
Abstrak	viii
Daftar Isi.....	x
Daftar Gambar	xiii
Daftar Tabel.....	xvi
Daftar Lampiran	xviii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Permasalahan.....	13
1.3 Tujuan Penelitian.....	20
1.4 Signifikansi Penelitian	21
1.4.1 Bagi Ilmu Pengetahuan	21
1.4.2 Bagi Praktik Bisnis	21
1.5 Batasan Penelitian	21
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Konteks Penelitian.....	26
2.1.1, Kriteria UMKM di Berbagai Negara.....	26
2.1.2.Kajian Peran UMKM di Berbagai Negara.....	27
2.1.3.Kajian UMKM di Indonesia	32
2.2 Daya Saing	36
2.2.1 Daya Saing pada Tingkat Makro	36
2.2.2 Daya Saing pada Tingkat Meso.....	39

2.2.3	Daya Saing pada Tingkat Mikro.....	40
2.2.3.1	<i>Market Based View</i>	41
2.2.3.2	<i>Resource Based View</i>	48
2.2.4	Kewirausahaan.....	56
2.3	Tiga tingkat Kerangka Kelembagaan	61
2.3.1.	Tataran Makro	69
2.3.2.	Tataran Meso	71
2.3.3.	Tataran Mikro	74
2.4	Ekonomi Kreatif	77
2.4.1	Perkembangan Ekonomi Kreatif.....	77
2.4.2	Perkembangan Industri Kreatif di Jawa Barat dan Depok	83
2.5.	Riset Tindakan	85
 BAB III METODE PENELITIAN		
3.1	Paradigma Penelitian	95
3.2	<i>Soft Systems Methodology</i>	99
3.3	Tahapan Penelitian	111
3.4	Teknik Analisa Data	123
 BAB IV GAMBARAN UMUM PEMERINTAH KOTA, USAHA MIKRO KECIL DAN MENENGAH DAN INDUSTRI KREATIF KOTA DEPOK		
4.1	Sejarah Pemerintahan Kota Depok.....	139
4.2	UMKM Kota Depok	137
4.3	UMKM Industri Kreatif Kota Depok	142
	1. Kecamatan Beji.....	144
	2. Kecamatan Bojong Sari	144
	3. Kecamatan Cilodong.....	145
	4. Kecamatan Cimanggis	145
	5. Kecamatan Cinere.....	146

6. Kecamatan Cipayung.....	146
7. Kecamatan Limo.....	147
8. Kecamatan Pancoran Mas.....	147
9. Kecamatan Sawangan.....	148
10. Kecamatan Sukmajaya.....	148
11. Kecamatan Tapos.....	149
BAB V PENGUNGKAPAN SITUASI MASALAH	
5.1 Analisis Satu (Intervensi).....	152
5.2 Analisis Dua (Sistem Sosial).....	152
5.3 Analisis Tiga (<i>Politics</i>).....	159
5.4 <i>Rich Picture</i>	161
BAB VI ROOT DEFINITION(s) DAN MODEL KONSEPTUAL	
6.1 <i>Root Definitions (RDs) of Relevant Purposeful Activity Systems</i>	206
6.2 Tahap 4 - <i>Conceptual Model of the Systems Named in the root definition</i>	214
BAB VII PERBANDINGAN, PERUBAHAN DAN AKSI	
7.1 Tahap 5: Perbandingan Model dan Dunia Nyata (<i>Comparison of Models and Real World</i>).....	237
7.2 Tahap 6: <i>Changes: Systemically Desirable, Culturally Feasible</i>	285
BAB VIII KESIMPULAN DAN SARAN	
8.1 Kesimpulan.....	289
8.2 Saran.....	293
DAFTAR PUSTAKA	297
LAMPIRAN	318

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Kerangka Pemberdayaan Koperasi dan UKM.....	3
Gambar 1.2	Peranan Usaha Kecil, Menengah dan Besar terhadap Penyerapan Tenaga Kerja dan PDB Tahun 2002-2006	4
Gambar 1.3	Kebijakan Pembangunan dalam Menunjang Daya Saing Daerah .	7
Gambar 1.4	Pergeseran dalam berpikir SE berubah menjadi SSM	9
Gambar 1.5	Perbedaan Sikap mental, sudut <i>hard systems</i> dan <i>soft systems</i>	10
Gambar 1.6	Konsep Inti Sistem : Keseluruhan Adaptif.....	11
Gambar 2.1	Bagan Teori Kajian Rekonstruksi Daya Saing UMKM dari Perspektif Tiga Tingkat Kerangka Kelembagaan	27
Gambar 2.2a	Pemetaan Perspektif MBV	41
Gambar 2.2b	Pemetaan Perspektif RBV.....	41
Gambar 2.3	Strategi Generik	44
Gambar 2.4	Model dari <i>New Institutional Economics</i> (NIE)	67
Gambar 2.5	Model dari <i>New Institutional Economics</i> Sociology (NIES)	69
Gambar 2.6	Typologi Organisasi Hybrid.....	71
Gambar 2.7	Milestones pencapaian pengembangan ekonomi kreatif.....	80
Gambar 2.8	Peta Industri Kecil Menengah Unggulan di Propinsi Jawa Barat, 2005.....	84
Gambar 2.9	<i>Initial cycle</i> pada pendekatan riset aksi.....	86
Gambar 2.10	Representasi dari siklus <i>action research</i>	96
Gambar 2.11	Pemetaan perkembangan pemikiran riset tindakan berbasis <i>Soft Systems Methodology</i>	98
Gambar 2.12	Mode 1 dan Mode 2	102
Gambar 2.13	SSM (p) dan SSM (c).....	1023
Gambar 2.14	Riset tindakan yang dipandang sebagai proses siklus ganda.....	103
Gambar 2.15a	<i>Problem Solving Interest</i>	104
Gambar 2.15b	<i>Research Interest</i>	104
Gambar 2.16	kerangka kerja riset tindakan Mckay dan Marshall.....	106
Gambar 2.17	Model hubungan P dan A.....	106

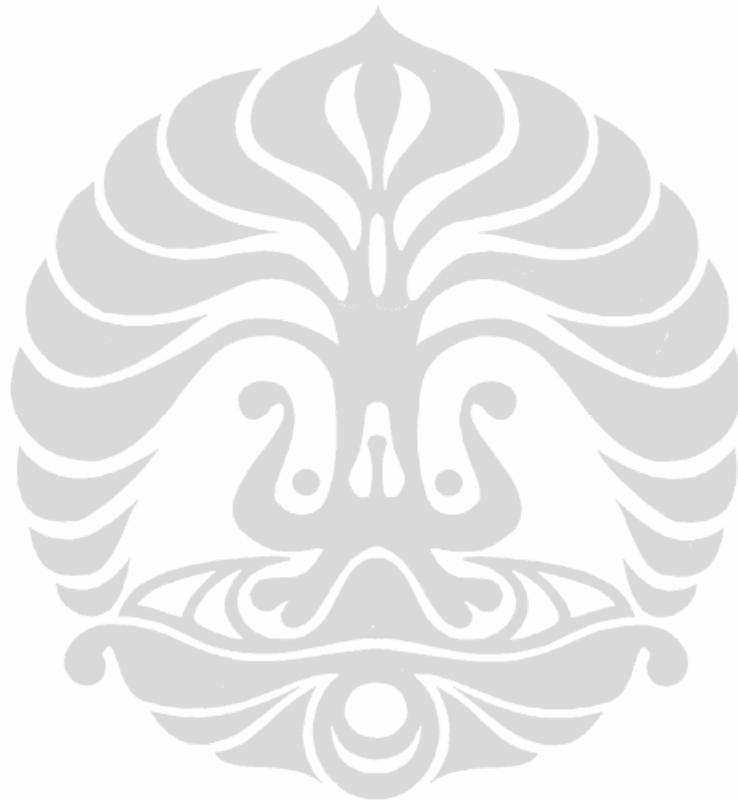
Gambar 2.18 Pemetaan model hubungan P dan A dalam Riset Tindakan	107
Gambar 2.19 Kerangka kerja riset tindakan Checkland dan Scholes	107
Gambar 2.20 Praktek penelitian, praktek perubahan dan praktek bisnis	107
Gambar 3.1 Kritik model konseptual SSM	116-117
Gambar 3.2 Proses dasar SSM	122
Gambar 3.3 Representasi ikon siklus SSM	125
Gambar 3.4 Pola khas dari aktivitas selama penyelidikan SSM	126
Gambar 3.5 Panduan Formula PQR dalam Membangun <i>Purposeful Activity Models</i>	128
Gambar 4.1 Grafik Perbandingan Jumlah Usaha Mikro, kecil dan Menengah Kota Depok	140
Gambar 4.2 Sebaran Lokasi Industri Kreatif Kota Depok	151
Gambar 5.1 Musrembang RKPD Kota Depok 2013	164
Gambar 5.2 Kegiatan pembentukan dan Fasilitasi 2012 Komunitas Industri Kreatif oleh Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Depok ..	174
Gambar 5.3 Pemilihan Ketua Komunitas Industri Kreatif Secara <i>Bottom up</i> yang difasilitasi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Depok ...	175
Gambar 5.4 Proses Transaksi Penjualan UMKM yang Terkomputerisasi	179
Gambar 5.5 Kebutuhan Fasilitas Seorang Narasumber UMKM Kota Depok ..	180
Gambar 5.6 Rumah Makan di Jalan Margonda Raya	186
Gambar 5.7 Ragam Dodol Depok dan Proses Pembuatan Dodol Depok	187
Gambar 5.8 Industri Percetakan dan <i>Digital Printing</i>	188
Gambar 5.9 Anggrek Botolan Kultur Jaringan Estie's Orchid	189
Gambar 5.10 Minuman Good Tea	190
Gambar 5.11 Kampung 99 Pepohonan, Industri Kreatif Pertunjukkan Wisata Alam	190
Gambar 5.12 Arsitektur Masjid Kubah Emas	191
Gambar 5.13 Curug Gentong	191
Gambar 5.14 Kreasi Art Creamoz	192
Gambar 5.15 Kolam Perikanan	193

Gambar 5.16	Pengolahan dan Pembenuhan Ikan	193
Gambar 5.17	Genta Nada	194
Gambar 5.18	Lidah Buaya (Aloe Vera) dan Minuman Nata de Aloe Vera	194
Gambar 5.19	Olahan Produk Kelapa	196
Gambar 5.20	Kasur Palembang Cap MM	196
Gambar 5.21	Bingkai Cipta Indah	196
Gambar 5.22	Produk Mabela Bonafi	199
Gambar 5.23	Pot Batik	199
Gambar 5.24	Mikroskop CV Edu Sarana Kreasi	200
Gambar 5.25	Olahan Balado Belut dan Steak Belut	202
Gambar 6.1	Model Konseptual Sistem 1	217
Gambar 6.2	Model Konseptual Sistem 2	220
Gambar 6.3	Model Konseptual Sistem 3	223
Gambar 6.4	Model Konseptual Sistem 4	226
Gambar 6.5	Model Konseptual Sistem 5	230
Gambar 6.6	Model Konseptual Sistem 6	233
Gambar 7.1	Sistem Perencanaan Pembangunan	249
Gambar 7.2	Visi-Misi Kota Depok 2011-2016	250
Gambar 7.3	Program Andalan dan Agenda Unggul (Janji KDH)	251
Gambar 7.4	Tema Pembangunan Propinsi Jabar dan Kota Depok Tahun 2012	251
Gambar 7.5	Alur Proses Musrenbang Kecamatan dan Kelurahan	252
Gambar 7.6	Mekanisme Musrenbang Kecamatan dan Kelurahan	253
Gambar 7.7	Prioritas I dan II Kota Depok Tahun 2013	256
Gambar 7.8	Temuan Penelitian Bagan Teori Kajian Rekonstruksi Daya Saing UMKM	288

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Kriteria Penggolongan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah	36
Tabel 2.2	Profil Statistik Ekonomi Industri Kreatif Indonesia 2005-2008	78
Tabel 2.3	Karakteristik Utama Pendekatan Riset Tindakan.....	86
Tabel 2.4	Komparasi Riset Tindakan dengan <i>Positivist Science</i>	88
Tabel 2.5	Perbandingan antara Paradigma Positivism dengan Riset Aksi	88
Tabel 3.1	Elemen-Elemen Perspektif Filosofis	100
Tabel 3.2	Karakteristik Utama Pendekatan Riset Tindakan.....	107
Tabel 3.3	Komparasi Riset Aksi dengan Penelitian Positivis	110
Tabel 3.4	Perbandingan antara Paradigma Positivism dengan Riset Aksi.....	111
Tabel 3.5	Karakteristik Praktik Penelitian, Praktik Perubahan, dan Praktik Bisnis.....	121
Tabel 3.6	Tahapan Penelitian dengan pendekatan SSM.....	126
Tabel 4.1	Jumlah UMKM Berdasarkan Klasifikasi Usaha Per Kecamatan....	138
Tabel 4.2	Jumlah UMKM Berdasarkan Kelompok Usaha Per Kecamatan....	141
Tabel 4.3	PDRB Industri Kreatif Kota Depok.....	143
Tabel 6.1	<i>Root definition</i> Penelitian.....	207
Tabel 6.2	<i>Root definition</i> 1, CATWOE dan 3E.....	208
Tabel 6.3	<i>Root definition</i> 2, CATWOE dan 3E.....	209
Tabel 6.4	<i>Root Definition</i> 3, CATWOE dan 3E.....	210
Tabel 6.5	<i>Root definition</i> 4, CATWOE dan 3E.....	211
Tabel 6.6	<i>Root definition</i> 5, CATWOE dan 3E.....	212
Tabel 6.7	<i>Root definition</i> 6, CATWOE dan 3E.....	213
Tabel 6.8	Kegiatan Sistem 1: Penyusunan Perda.....	216
Tabel 6.9	Kegiatan Sistem 2: Penyusunan APBD.....	219
Tabel 6.10	Kegiatan Sistem 3.....	222
Tabel 6.11	Kegiatan Sistem 4.....	225
Tabel 6.12	Kegiatan Sistem 5, Tataran Mikro: KOMUNITAS.....	229
Tabel 6.13	Kegiatan Sistem 6, Tataran Mikro.....	232
Tabel 7.1	Penyusunan Perda UKM.....	238
Tabel 7.2	Alokasi anggaran Berbasis Kinerja... ..	246

Tabel 7.3	Aksi Kolektif dari Tataran Meso pada Tataran makro.....	264
Tabel 7.4	Kesepahaman Antara Tataran Meso dengan Tataran Mikro.....	271
Tabel 7.5	Ketidakterasian dan Kesepakatan Antara Tataran Mikro dengan Tataran Meso.....	276
Tabel 7.6	Kewirausahaan pada Pelaku Usaha dan Komunitas.....	281



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.1 Kebijakan Beberapa Negara dalam Merumuskan Strategi Keunggulan Daya Saing UMKM	318
Lampiran 2.1 Roda Strategi Bersaing	321
Lampiran 2.2 Konteks Strategi Formulasi	321
Lampiran 2.3 Lima Kekuatan yang mempengaruhi Persaingan Industri	322
Lampiran 2.4 Rantai Nilai	322
Lampiran 2.5 Indikator Lima Atribut Resource Based View	323
Lampiran 2.6 Konsep Kewirausahaan	326
Lampiran 2.7 Peraturan tentang UMKM di Indonesia	328
Lampiran 2.8 Kerangka Teori Keuangan Negara	321
Lampiran 2.9 Klasifikasi Industri Kreatif menurut UNCTAD	336
Lampiran 2.10 <i>Concentric Circles Model</i> , sumber: Throsby 2001	336
Lampiran 2.11 Perbandingan Klasifikasi Industri Kreatif	337
Lampiran 2.12 Profil Kontribusi Industri Kreatif di Beberapa Negara di Dunia (Periode Kajian tahun 1997-2000)	338
Lampiran 2.13 Profil Statistik Ekonomi Industri Kreatif Indonesia 2002-2006	339
Lampiran 2.13 Tabel Perbandingan Riset Tindakan (<i>action research</i>) dari tahun ke tahun	340
Lampiran 4.1 Arti Lambang Kota Depok	342
Lampiran 4.2 Visi dan Misi Kota Depok	344
Lampiran 4.3 Peraturan Tentang Pembentukan Kecamatan dan Kelurahan di Depok	353
Lampiran 4.4 Nota Kesepakatan Bersama Antara Pemerintah Kota Depok dengan Universitas Indonesia tentang Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian kepada Masyarakat serta Program Pengembangan dan Pembangunan Daerah yang Berwawasan Lingkungan	356

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Permasalahan

Pergeseran dari era pertanian lalu era industrialisasi, disusul oleh era informasi yang disertai dengan banyaknya penemuan baru di bidang teknologi informasi komunikasi, telah menggiring peradaban manusia ke dalam suatu arena relasi sosial baru yang belum pernah terbayangkan (Toffler, 1980). Dunia kini menjadi datar, yang diakibatkan globalisasi dan proliferasi teknologi, informasi, dan komunikasi (Friedman, 2006; Tapscott, 2008). Terlebih, dunia perdagangan global memasuki babak baru yang menyebabkan tidak ada lagi hambatan antar negara dalam menyelenggarakan perdagangan internasional.

Pada tahun 1990-an dimulailah era ekonomi baru yang mengintensifkan informasi dan kreativitas, yang dikenal dengan era Ekonomi Kreatif. Aktifitas ekonomi kreatif ini merupakan serangkaian kegiatan produksi dan distribusi barang dan jasa yang berkembang melalui penguasaan di bidang informasi, pengetahuan dan kreatifitas. Ekonomi kreatif menjadi model baru dari pengelolaan ekonomi yang menyandarkan aktifitasnya pada proses penciptaan dan transaksi nilai. Era ekonomi ini bukan hanya menekankan pada proses produksi semata, namun juga memanfaatkan sinergi pola pikir sehingga menghasilkan satu keluaran yang memiliki kualitas baik, nilai jual tinggi dan nilai estetika yang unik. Ekonomi kreatif ini kemudian digerakkan oleh sektor industri yang disebut sebagai Industri Kreatif.

Dalam kaitannya dengan industri kreatif, Pemerintah Indonesia terus mendorong upaya pengembangan industri kreatif (lihat Pengantar dan Arah Pengembangan Ekonomi Kreatif Indonesia 2025, Kementerian Perdagangan RI). Pemerintah memandang industri ini mampu meningkatkan perekonomian rakyat dan daya saing serta mengembangkan industri masa depan (*Bisnis Indonesia*, 6/8/2008 dan *Indo Pos*, 7/8/2008). Pada Pembukaan Pameran Produksi Indonesia 2008 yang bertajuk “Warisan Budaya Bangsa Inspirasi Kebangkitan Ekonomi Kreatif Indonesia”, Presiden Republik Indonesia menekankan pentingnya

pengembangan industri kreatif yang mampu menggerakkan ekonomi rakyat, membuka lapangan pekerjaan serta mengurangi pengangguran dan kemiskinan. Selain itu, industri kreatif ini diharapkan mampu mendorong peningkatan kualitas hidup, menciptakan pemerataan kesejahteraan dengan memanfaatkan sumber daya terbarukan menjadi produk yang bernilai tinggi (*valuable product*) dan berbasis pengetahuan serta kreativitas, yang pada gilirannya dapat meningkatkan perekonomian nasional. Dengan kontribusi industri kreatif ini, Pemerintah cq Kementerian UKM dan Koperasi, memfasilitasi upaya untuk meningkatkan kontribusi industri kreatif bagi perekonomian nasional secara keseluruhan melalui pemberdayaan dan penguatan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM).¹

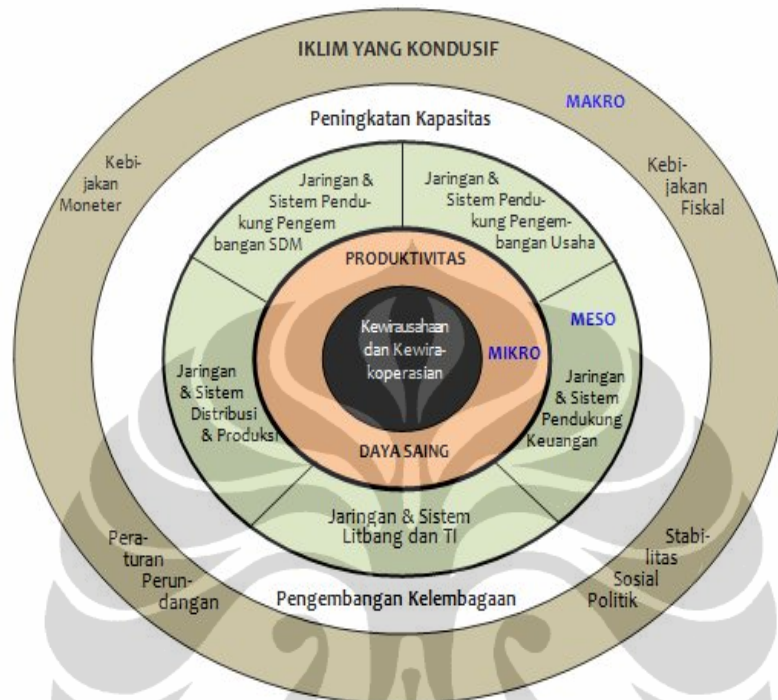
Dinamika UMKM sendiri telah memberikan sumbangan yang signifikan terhadap perkembangan perekonomian di Indonesia (UKM Center FE UI, 2011). Menurut laporan World Bank (2005), gerak UMKM amat vital untuk menciptakan pertumbuhan dan lapangan pekerjaan. UMKM cukup fleksibel dan dapat dengan mudah beradaptasi dengan pasang surut dan arah permintaan pasar. Mereka juga mampu menciptakan lapangan pekerjaan lebih cepat dibandingkan sektor usaha lainnya, dan mereka cukup terdiversifikasi dan memberikan kontribusi penting dalam ekspor dan perdagangan.

Untuk meningkatkan dan memperkuat dasar kehidupan perekonomian masyarakat melalui UMKM, pemerintah menyusun Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) tahun 2005-2025. RPJPN ini berisi Kerangka Pikir Pemberdayaan Koperasi dan UMKM.² Kerangka pikir ini berisi aspek-aspek pada tataran makro, meso, maupun mikro yang dilakukan secara komprehensif (Gambar 1.1). *Pertama*, pada tataran makro, kebijakan perbaikan lingkungan usaha diperlukan agar terjadi peningkatan daya saing koperasi dan UMKM. Dalam pengembangan tataran makro ini masih terdapat isu-isu yang

¹ Data Kementerian UKM dan Koperasi menunjukkan bahwa UMKM Industri Kreatif terbukti mampu menggerakkan perekonomian rakyat, membuka lapangan pekerjaan serta mengurangi pengangguran dan kemiskinan

² Berdasarkan wawancara dengan Kepala Sub Direktorat Sistem Pendukung UKM, Direktorat Pemberdayaan Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Bappenas

meliputi persaingan usaha, biaya transaksi, ketersediaan sumber daya bagi UMKM (dan koperasi), dan peran pemerintah, termasuk peran pemerintah daerah.



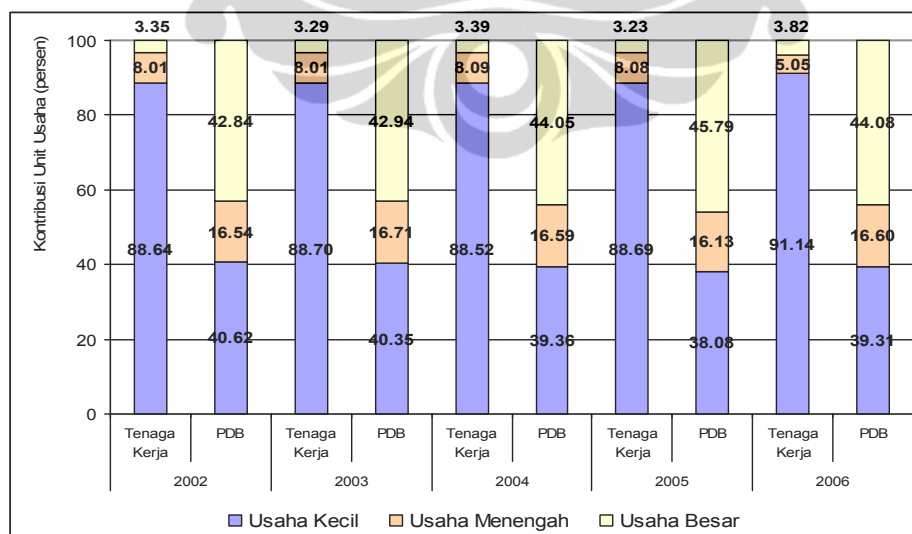
Gambar 1.1. – Kerangka Pikir Pemberdayaan Koperasi dan UMKM

Sumber: Bappenas, 2006 dan 2008

Kedua, pada tataran meso, pemberdayaan UMKM harus menekankan peningkatan akses UMKM (dan koperasi) terhadap sumber daya produktif untuk kepentingan perluasan usaha. Fokus upaya ini adalah pengembangan kelembagaan dan peningkatan kapasitas untuk mendukung pengembangan jaringan usaha, peningkatan akses UMKM (dan koperasi) terhadap sumber pemodal dan advokasi, dan peningkatan intensitas penerapan teknologi sesuai kebutuhan. *Ketiga*, pada tataran mikro, pemberdayaan UMKM (dan koperasi) harus memahami karakteristik dan perilaku pelaku usaha itu sendiri. Karakteristik dan perilaku pelaku usaha dapat menjadi modal awal bagi UMKM (dan koperasi) untuk memperbaiki tingkat daya saing usaha. Pemberdayaan UMKM (dan koperasi) harus mampu menumbuhkan jiwa kewirausahaan dan budaya kerja, serta pengembangan lingkungan yang kondusif bagi tumbuhnya pelaku usaha yang memiliki daya saing.

Kerangka pikir ini menunjukkan bahwa untuk memberdayakan UMKM diperlukan sejumlah prasyarat yang terencana, sistematis dan menyeluruh. Prasyarat ini meliputi: (1) penciptaan iklim usaha dalam rangka membuka kesempatan berusaha seluas-luasnya, serta menjamin kepastian usaha disertai adanya efisiensi ekonomi; (2) pengembangan sistem pendukung usaha bagi UMKM untuk meningkatkan akses kepada sumber daya produktif sehingga dapat memanfaatkan kesempatan yang terbuka dan potensi sumber daya, terutama sumber daya lokal yang tersedia; (3) pengembangan kewirausahaan dan keunggulan kompetitif usaha kecil dan menengah (UMKM); dan (4) pemberdayaan usaha skala mikro untuk meningkatkan pendapatan masyarakat yang bergerak dalam kegiatan usaha ekonomi di sektor informal yang berskala usaha mikro, terutama yang masih berstatus keluarga miskin.

Pada tahun 2008, Bappenas berupaya melihat peran UMKM dalam pembangunan. Hasilnya, *pertama*, pertumbuhan ekonomi dan penyerapan tenaga kerja. Kemampuan UMKM untuk menyerap tenaga kerja merupakan suatu potensi yang besar. Gambar 1.2 menunjukkan bahwa usaha kecil menyerap tenaga kerja yang jauh lebih besar daripada usaha menengah dan usaha besar akan tetapi sumbangan usaha kecil terhadap PDB masih lebih rendah dibandingkan dengan usaha besar, meskipun masih lebih tinggi dibandingkan dengan usaha menengah.



Gambar 1.2. Peranan Usaha Kecil, Menengah dan Besar terhadap Penyerapan Tenaga Kerja dan PDB Tahun 2002-2006 (persen)

Sumber : BPS, Kementerian Negara Koperasi dan UMKM, berbagai tahun

Selain itu, perkembangan UMKM menunjukkan angka yang sangat signifikan dari sisi jumlah pelaku usaha, mengingat perkembangan usaha mikro, kecil, dan menengah memberikan kontribusi sebesar 99,99 persen dari populasi usaha, dengan kenaikan jumlah unit sebesar 2,64% menjadi 52.764.603 unit pada tahun 2009. Proporsi sumbangan UMKM pada pembentukan PDB pada periode 2008-2010 secara rata-rata mencapai 58,1%. Hal ini berarti, UMKM berpotensi memberikan sumbangan nilai tambah yang tinggi bagi perekonomian.

Kedua, Mengurangi Tingkat Kemiskinan. Perkembangan UMKM di Indonesia berpotensi menciptakan pertumbuhan yang terpadu yang tidak hanya mengandalkan *trickle down effect* berupa pertumbuhan ekonomi dan peningkatan lapangan kerja semata, namun juga dapat mendorong terwujudnya pendistribusian pendapatan yang lebih merata dan pengurangan tingkat kemiskinan.

Selama ini, UMKM telah terbukti memberikan sumbangan yang signifikan terhadap perkembangan perekonomian suatu negara. Fenomena ini tidak saja terjadi di negara berkembang, namun juga terjadi di negara maju pada saat negara tersebut membangun kemajuan perekonomiannya. Sejumlah kajian telah menunjukkan eksistensi dan peran UMKM di berbagai negara.³ UMKM terbukti memberikan kontribusi yang sangat berarti bagi perekonomian setiap negara.⁴ Untuk Jerman, misalnya, pada tahun 2005 terdapat 3,4 juta UMKM yang merupakan 90% dari kegiatan ekonomi Jerman dengan kontribusi 70% dari total angkatan kerja. Sedangkan di Jepang, 4,6 juta UMKM dengan penyerapan tenaga kerja sebesar 75% dari total angkatan kerja dan menyumbangkan 60% GDP. Di India, UMKM memberikan kontribusi yang signifikan bagi *output manufaktur*, kepegawaian, dan ekspor.⁵ Di Thailand, UMKM berperan dalam pengembangan keunggulan bersaing yang menitik-beratkan pada penciptaan kemudahan akses untuk mendapatkan “*source of capital*” yang berpengaruh langsung terhadap meningkatnya jumlah konsumsi dan pertumbuhan ekonomi (www.tcdc.or.th). Di Singapura, UMKM difasilitasi melalui *developing creative industries, building*

³ Kajian eksistensi dan peran UMKM di berbagai negara terdapat di Bab 2.

⁴ Lihat lampiran kontribusi UMKM pada sejumlah negara.

⁵ lihat Annual Report, 2008-2009. Ministry of Micro, Small and Medium Enterprises, www.msme.gov.in. (*Micro Small and Medium Enterprises Development Act 2006*)

capabilities, stimulating demand untuk mencapai visi *Renaissance City 2.0*. Senada dengan Singapura, Pemerintah Taiwan mendirikan *Challenge Program* tahun 2008 yang bertujuan mencetak UMKM yang mampu merespon perubahan yang terjadi di lingkungan domestik dan internasional. Negara tetangga Malaysia, memberikan perhatian besar terhadap peran UMKM mendapat porsi dengan pembentukan *The National SME Development Council* (SMIDEC) yang langsung diketuai Perdana Menteri Malaysia. Negara mengeluarkan kebijakan pembiayaan UMKM melalui program *Credit Guarantee Corporation Berhad*. Selain insentif keuangan, pada akhir tahun 2012, Small and Medium Enterprises Corp Malaysia (SME Corp Malaysia), juga melakukan program adopsi dan kemitraan dengan microsoft sebagai inovasi kerjasama teknologi agar UKM Malaysia dapat memanfaatkan data base berbasis maya atau virtual yang dikenal dengan nama *the cloud* (*New Straits Times Newspaper*, 10/12/12).

Berbagai dukungan yang diberikan negara kepada UMKM juga menunjukkan pentingnya upaya pengembangan UMKM menjadi pengarus-utamaan (*mainstream*) terhadap kebijakan strategis pembangunan. Al Teszler, dalam Baud & de Bruijne (1993) menjelaskan bahwa upaya pengembangan UMKM semestinya dilihat sebagai sesuatu yang harus terinternalisasi di dalam keseluruhan proses pembangunan ekonomi. Dalam konteks pembangunan daerah, Huseini (2011) melihat upaya internalisasi tersebut dapat difasilitasi melalui proses perumusan kebijakan yang dilakukan oleh Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda). Secara umum, Bappeda mengkoordinasikan penyusunan kebijakan-kebijakan strategis di daerah - baik industri dan perdagangan, pendidikan dan model-model dengan melihat keharmonisan dan kolaborasi potensi daya saing dan pelaku pembangunan di daerah masing-masing. Proses tersebut juga mempertimbangkan kearifan lokal dan partisipasi masyarakat serta kondisi sosial, ekonomi, politik dan budaya, yang menentukan karakter dan keterlibatan masyarakat dalam pembangunan. Pertimbangan lain juga diambil terkait nilai dan kebutuhan pasar yang menjadi faktor pengontrol kebijakan dan model pembangunan. Salah satu model pembangunan yang mempertimbangkan keragaman kondisi dan pelaku usaha, yaitu model pembangunan berdasarkan potensi kompetensi inti daerah atau One Village One Products (OVOP). Pertama

keunggulan sumber daya alam, sebab terdapat keunggulan berbasis sumber daya *tangible* dan *intangible* yang berakar pada proses pembelajaran kolektif atau *collective learning* yang bisa diekplorasi lebih jauh. Proses inovasi produk dapat dilakukan jika model daya saing daerah telah ditetapkan. Pada gilirannya, produk inti daerah dan turunannya dapat tercipta dan menjadi hasil dari Saka Sakti daerah yang bersangkutan. Secara filosofis, konsep ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Prahalad mengenai kompetensi inti (*core competency*) yang dapat meningkatkan keunggulan (*competitiveness*) suatu industri.

Daya saing sendiri adalah suatu konsep yang merujuk pada komitmen terhadap persaingan pasar dalam kasus perusahaan atau industri; dan keberhasilan dalam persaingan internasional dalam kasus negara. Dalam kasus perusahaan, daya saing sering digunakan sebagai aset strategik (Meso dan Smith, 2000) yang menghalangi perusahaan lain untuk dapat memasuki pasar dengan produk atau keunggulan yang sama. Pada level perusahaan, daya saing dapat dilihat berdasarkan: (1) pandangan berbasis pasar atau *Market Based View*; dan (2) pandangan berbasis sumber daya atau *Resource Based View*. Perspektif MBV dan RBV ini merujuk pada keunggulan kompetitif berkelanjutan bagi perusahaan (Roquebert, Phillips dan Westfall, 1996, Makhija, 2003). Pemaknaan daya saing pada tiap tingkatan saling terkait secara erat.

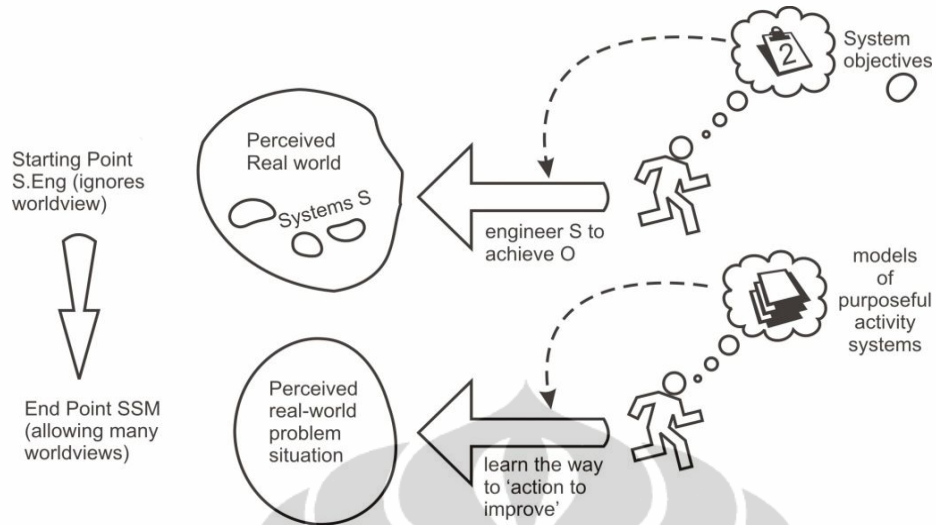
Dalam kaitannya dengan daya saing UMKM, berbagai hasil penelitian menunjukkan sebagian besar kajian daya saing berada pada tataran strategi atau kinerja pelaku UMKM. Kajian lainnya pada tataran meso atau ranah asosiasi UMKM. Terdapat pula, kajian tataran makro, yaitu kebijakan, peran dan intervensi Negara (*state*) terhadap UMKM. Sayangnya belum banyak kajian yang menganalisa keterkaitan diantara ketiga tataran dalam pemberdayaan dan penguatan UMKM. Padahal eksistensi UMKM bukan semata pada satu tataran saja, namun juga memerlukan dukungan pada tiga tingkat kerangka kelembagaan - yaitu tataran makro, meso dan mikro. Dalam konteks inilah perlu dilakukan rekonstruksi terhadap daya saing saing UMKM guna membangun kerangka kelembagaan pada tiga tataran.

Nee (2003) menawarkan suatu konsep kerangka kelembagaan ekonomi sosiologi dengan mengintegrasikan kerangka kelembagaan pada tataran makro,

meso (baik *production market/organizations field* maupun organisasi baik profit maupun nirlaba) dan tataran mikro (kelompok sosial dan individu). Gagasan ini dikenal sebagai kerangka *The New Institutionalisms Economics and Sociology* atau NIES (Nee 2003). NIES merupakan gagasan yang menggabungkan antara *state regulation*, struktur tata kelola (*governance structure*) dan keterlekatkan (*embeddedness*). Nee (2003) menjelaskan model kausal dalam NIES dengan mengintegrasikan temuan makro, meso dan mikro berdasarkan rasionalitas sebagai konteks terikat, dipengaruhi oleh hubungan sosial dan norma, dengan kerangka ekonomi institutional dan adanya regulasi. Pada setiap tingkatan NIES, terdapat norma yang memuat aspek normatif, aspek regulatif, dan aspek kultural-kognitif. Berdasarkan tiga aspek tersebut, maka kelembagaan dapat dirumuskan sebagai hal yang berisi norma, regulasi, dan kultural-kognitif yang menyediakan pedoman, sumberdaya dan sekaligus hambatan untuk bertindak bagi aktor. Kelembagaan memiliki dimensi preskriptif, evaluatif, dan kewajiban dari kehidupan sosial. Fungsi kelembagaan menyediakan stabilitas dan keteraturan dalam masyarakat, meskipun cepat berubah. Hal ini bermakna bahwa tiga tingkat tataran kelembagaan adalah kompleksitas sosial manusia. Checkland dan Poulter (2006) mengatakan bahwa gagasan *worldview* merupakan esensi untuk berhadapan dengan kompleksitas sosial manusia.⁶ Oleh karena itu, peneliti harus memikirkan bahwa sistem model bukan deskripsi dari sesuatu yang ada di dunia nyata tetapi sebagai alat berdasarkan *worldview* untuk mengorganisasikan pembahasan mengenai ‘perubahan yang membawa peningkatan’.

Untuk dapat menjadikan konsep *worldview* menjadi sebuah pendekatan, maka harus ada pengesampingan pandangan bahwa dunia adalah sekumpulan sistem. Konsep *worldview* ini akan terus-menerus diciptakan dan diciptakan kembali melalui pemikiran, pembicaraan, dan tindakan manusia. Proses penyelidikannya berupa sistem pembelajaran yang terorganisir. Sistem pembelajaran tersebut yang memunculkan konsep pemikiran ‘*soft systems*’ sebagai kontradiksi dari konsep ‘*hard systems*’ (lihat Gambar 1.4).

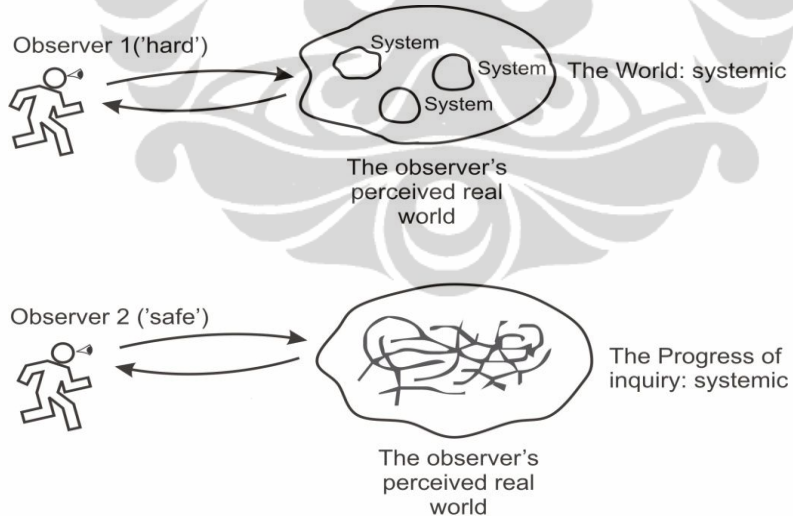
⁶ Kompleksitas sosial manusia sesuatu yang terus berubah, terus dikreasi dan dikreasikan kembali oleh pikiran, pembicaraan, dan tindakan orang-orang yang memiliki aktivitas yang punya maksud dan memiliki sudut pandang (*worldview*) yang berbeda-beda (Hardjosoekarto, 2012)



Gambar 1.4 Pergeseran dalam berpikir SE berubah menjadi SSM

Sumber: Checkland dan Poulter (2006:19)

Selanjutnya, permasalahan yang berada pada *scope* tertentu - dalam metode sains disebut sebagai kompleksitas, bertujuan untuk mengatasi permasalahan dunia nyata (*real-world problems*) (lihat gambar 1.5).



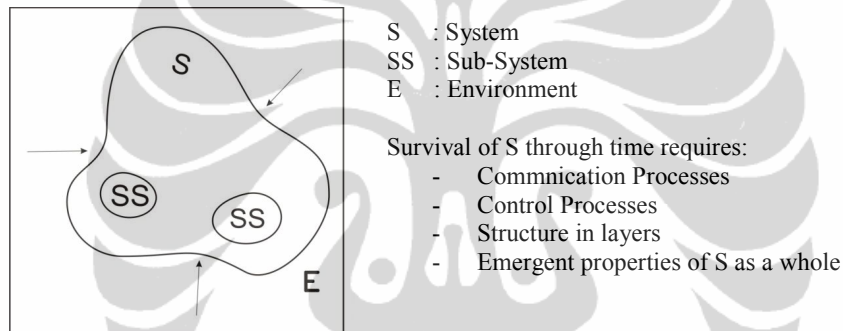
Observer 1 : I spy systems which I can engineer
 Observer 2 : I spy complexity and confusion; but I can organize exploration of it as a learning systems

Gambar 1.5. Perbedaan Sikap mental, sudut *hard systems* dan *soft systems*

Sumber: http://publicpolicy.anu.edu.au/coombs/research/visualisation/2010_Checkland_Soft_systems_methodology.pdf, hal 199

Metodologi ini lebih memprioritaskan sistem pembelajaran yang terorganisir, dibandingkan dalam laboratorium. Apabila kita menganggap sebuah sistem sebagai hasil dari proses evolusi pada dunia nyata, baik anorganik dan organik, alam semesta (*universe*) terdiri dari beberapa entitas yang menunjukkan adanya *emergent properties*. *Emergent properties* menunjukkan agregat dari komponen-komponen dalam suatu sistem. Oleh karena itu, kelas-kelas berbeda dari suatu entitas akan bergantung pada asal mulanya.

Dalam kaitannya dengan kemunculan *emergent properties*, Checkland dan Poulter (2006) menegaskan bahwa gagasan sistem (*systems ideas*) berfokus pada interaksi antar berbagai elemen yang terdapat pada kompleksitas situasi nyata manusia (Gambar 1.6).



Gambar 1.6. - Konsep Inti Sistem: Keseluruhan Adaptif

Sumber: Checkland dan Poulter (2006)

Gagasan sistem memiliki relevansi untuk berhadapan dengan kompleksitas dunia nyata. Inti atau konsep dari gagasan sistem (*systems ideas*), yaitu sistem yang secara keseluruhan bersifat adaptif dan dapat bertahan sepanjang waktu melalui penyesuaian terhadap perubahan lingkungan. Sistem S menerima guncangan dari perubahan lingkungan E. Jika sistem ingin bertahan, sistem memerlukan proses komunikasi (untuk mengetahui apa yang sedang terjadi) dan proses pengawasan (respons yang dapat disesuaikan terhadap guncangan).

Selain itu, sistem juga memuat subsistem SS. Ide dari struktur lapisan (*layered structure*) merupakan fundamental atau dasar dari sistem pemikiran. Selain itu, sebuah sistem juga harus memiliki beberapa properti sebagai satu kesatuan yang dinamakan *emergent properties*. Berdasarkan pemaparan tersebut, Checkland dan Poulter (2006) menegaskan bahwa aspek proses komunikasi,

proses pengawasan, struktur lapisan, dan *emergent properties* merepresentasikan inti dari sistem pemikiran (*core of systems thinking*). Aktivitas yang saling berhubungan tersebut menjadi dasar keseluruhan sistem – *emergent properties* menjadi sesuatu yang memiliki maksud tertentu (*purposefulness*). Aktivitas dalam sistem tersebut difokuskan untuk mencapai tujuan (operasi) yang diawasi melalui ukuran kinerja, sehingga tindakan pengawasan yang adaptif (untuk membuat perubahan) dapat diambil bila diperlukan.

Checkland dan Scholes (1990) menyatakan bahwa kata sifat “sistemik” berarti kita memiliki konsep yang jelas mengenai apa yang kita artikan sebagai gagasan dari “sistem”. *Systems thinking* merupakan pemikiran yang secara sadar terorganisir dan menciptakan terjadinya penggunaan konsep. Konsep itu sendiri berawal dari gagasan paling mendasar mengenai *systems thinking*, yaitu suatu keseluruhan yang kompleks (*a complex whole*) mungkin memiliki sifat yang mengacu kepada keseluruhan dan tak berarti dalam bentuk bagian-bagian (*parts*) yang menciptakan keseluruhan. Ini yang disebut sebagai *emergent properties*.

“...the principle that whole entities exhibit properties which are meaningful only when attributed to the whole, not its parts – e.g. The smell of ammonia. Every model of human activity system exhibits properties as whole entity which derive from its component activities and their structure, but cannot be reduced to them” (Checkland, 1981:134).

Selanjutnya, Checkland dan Scholes (1990) memaparkan bahwa konsep *emergent properties* itu sendiri menyatakan sebuah realitas dari lapisan yang ada pada sebuah hierarki (*existing in layers in a hierarchy*). *Emergent properties* menentukan eksistensi sebuah lapisan (*layer*) pada teori hierarki. Untuk melengkapi gagasan mengenai “sebuah sistem”, kita perlu menambahkan kepada kemunculan (*emergence*) dan hierarki dari dua konsep yang lebih jauh yang membawa gagasan pada kelangsungan hidup (*survival*). Suatu keseluruhan hierarkis yang terorganisir, memiliki *emergent properties*, dapat bertahan hidup dari perubahan lingkungan jika memiliki proses komunikasi (*communication*) dan pengawasan (*control*) yang memungkinkan keseluruhan hierarkis tersebut untuk beradaptasi dan merespon guncangan lingkungan.

Checkland (1988b) menyatakan bahwa *systems thinking* dapat disebut juga sebagai “*holonic thinking*” atau “*thinking with holons.*” Apabila kata “*holon*”

diadopsi sebagai abstraksi gagasan dari sebuah keseluruhan yang memiliki *emergent properties*, sebuah *layered structure* dan proses komunikasi dan pengawasan yang memungkinkan keseluruhan sistem dapat bertahan hidup dari perubahan lingkungan. “*Holon*” itu sendiri merupakan serba sistem aktivitas manusia (*human activity systems*) yang ditentukan sebagai cara yang membuat mereka menemukan karakteristik dari keseluruhan yang dikembangkan melalui *systems thinking*. Checkland (1991) menekankan bahwa *systems thinking* menganggap serius gagasan dari keseluruhan entitas yang menunjukkan sifat secara keseluruhan tunggal (*emergent properties*), sifat-sifat (*properties*) yang tidak memiliki arti sama sekali dalam bentuk bagian-bagian dari keseluruhan.

Pada konteks dinamika serba sistem aktivitas manusia (*human activity systems*) pada UMKM industri kreatif, sistem yang dimaksud merupakan serba sistem aktivitas yang terjadi pada aktor pemangku kepentingan UMKM Industri Kreatif secara keseluruhan. Sedangkan, subsistem dari UMKM industri kreatif itu merupakan sistem yang ada pada setiap tataran kelembagaan UMKM industri kreatif itu sendiri. Untuk bertahan dari guncangan lingkungan - misalnya direpresentasikan oleh kebijakan pemerintah, persaingan pasar, kesulitan dalam aksesibilitas modal dan sebagainya, UMKM industri kreatif harus melakukan proses komunikasi dan pengawasan pada subsistem UMKM industri kreatif tersebut. *Emergent properties* pada UMKM industri kreatif ada pada keseluruhan hierarkis pada pihak-pihak yang terlibat atau pemangku kepentingan dalam UMKM industri kreatif. *Layered structure* atau hierarki pada UMKM tampak pada setiap tataran kelembagaan UMKM industri kreatif – baik struktur internal maupun dan eksternal. Struktur-struktur atau bagian-bagian dalam UMKM industri kreatif tidak akan menjadi aktivitas yang berarti ketika bagian atau struktur tersebut tidak berjalan secara keseluruhan. Sistem aktivitas UMKM industri kreatif harus menjadi entitas keseluruhan sistem sehingga serba sistem aktivitas manusia (*human activity systems*) yang ada akan berjalan dengan semestinya. Tentunya, proses komunikasi dan pengawasan akan membuat UMKM Industri Kreatif bertahan hidup dari guncangan dan perubahan lingkungan.

1.2. Permasalahan

Dalam konteks daya saing pada tiga tingkat tataran kelembagaan - makro, meso dan mikro ini, sejumlah kota telah menunjukkan keberhasilan karena memadukan tiga tingkat tataran kelenbagaan. Sebut saja, Kota Solo dan Yogya yang terkenal sebagai kota pariwisata dan budaya dengan fasilitas kemudahan dari pemerintah kota dalam pemberian ijin bagi pelaku usaha dan asosiasi pengusaha. Sedangkan Kota Jember, terkenal dengan keberhasilan bidang fashion dan penyelenggaraan acara *Jember Fashion Carnival* (JFC). Selama sepuluh tahun terakhir, JFC telah berhasil memperoleh pengakuan sebagai kota karnaval kelas dunia. Bahkan pada JFC XI, sepuluh kelompok busana yang menonjolkan keanekaragaman etnis, budaya, alam dan lingkungan yang ditampilkan di *catwalk* sepanjang 3,6 kilometer telah berhasil mendatangkan ribuan orang ke Jember, termasuk fotografer dan wartawan dari manca negara (*Kompas*, 12/7/2012).

Kota lainnya, Surabaya yang dulu pernah mendapat julukan kota terkotor di Indonesia, kini telah menjelma menjadi kota terbersih di Indonesia dengan perolehan Piala Adipura Kencana tahun 2012. Kini, Kota Pahlawan ini tengah berbenah dengan mengembangkan diri menjadi *Surabaya Multimedia City* (SMMC) dengan tiga sasaran pengembangan - diantaranya *Broadband Citizen*, yakni program pembangunan akses internet (saat ini sudah ada 300 titik hotspot) di berbagai area publik, seperti taman kota, pedestrian, hingga terminal. Atas kerja kerasnya, Kota Surabaya menjadi kota terbaik se-Asia Pasifik versi Citynet – sebuah jaringan kerja sama pemerintah daerah se-Asia Pasifik yang dibentuk Perserikatan Bangsa-Bangsa dengan anggota 77 kota dari 24 negara (*Kompas*, 12/7/2012). Kota Surabaya terplih dalam kategori partisipasi terbaik dan memperoleh penghargaan *City to City* karena Warga dan Pemerintah Kota Surabaya dinilai proaktif dalam menghidupkan aktivitas publik dan perekonomian kota. Keberhasilan Pemkot Surabaya ini, mustahil dicapai tanpa dukungan kekuatan pada ketiga tingkat kelembagaan, tataran makro, meso dan mikro.

Sedangkan Kota Cimahi, telah menjadi contoh praktik terbaik Kota Kreatif dalam upaya meningkatkan daya saing kota dengan memadukan kerangka kelembagaan pada tiga tingkat tataran. Pada tataran makro, untuk merealisasikan

konsep Kota Kreatif, sejak tahun 2002, Walikota Cimahi menyusun strategi pengembangan melalui konsep *cyber city*. Pemerintah Kota Cimahi membangun Gedung Baros *Information and Technology Creative* BITC –sebagai pengembangan jaringan *fiber optic* dan prasarana pendukung industri untuk menopang beberapa item industri kreatif berbasis digital. Pemerintah Propinsi Jawa Barat memanfaatkan Gedung BITC ini sebagai gerbang akses internet (*highway access*) dan pusat penyimpanan server di wilayah Jawa Barat. Selain itu, Pemkot Cimahi mendirikan Rumah Desain dan Kemasan Cimahi (RDKC), untuk untuk memberikan konsultasi dan jasa desain kemasan secara cuma-cuma.

Pada tataran meso, para aktor UMKM membentuk Asosiasi Kreatif Cimahi (*Cimahi Creative Association*) yang telah menjalin hubungan berbagai pihak untuk mengembangkan subsektor industri kreatif digital. Asosiasi ini, bahkan telah berhasil mendorong tataran mikro dengan lahirnya sejumlah komunitas dari para pelaku UMKM di bidang IT, seperti *Digital Cimahi Creative Association* dalam menciptakan *Java Community (Siedun Mobile)*, *Chios (Remastering Chios Vrontados)*, dan karya animasi. Praktik keberhasilan Asosiasi UMKM Cimahi ini, selanjutnya menginspirasi sejumlah kota untuk melakukan rekonstruksi daya saing UMKM dari perspektif tiga tingkat kerangka kelembagaan. Termasuk rekonstruksi daya saing UMKM di Kota Depok.

Kajian ini memilih UMKM Kota Depok Jawa Barat sebagai rujukan penelitian rekonstruksi daya saing UMKM berbasis tiga tingkat kerangka kelembagaan. Hasil kajian UMKM Pemerintah Kota Depok menunjukkan telah dilakukannya konstruksi daya saing UMKM pada satu tataran, yaitu makro, meso atau mikro. *Pertama*, pada tataran makro, hasil kajian Pemkot Depok menunjukkan lemahnya regulasi yang menaungi UMKM. Sebagai contoh, kajian Pengembangan *Grand Design* UMKM di Kota Depok (Dinas KUP, 2011) menunjukkan seluruh kegiatan UMKM di Kota Depok belum memiliki kerangka regulasi dan kerangka anggaran,⁷ keterpaduan, sinkronisasi, integrasi dan sinergi kegiatan, baik di antara kegiatan dalam satu program maupun kegiatan antar

⁷ Dalam wawancara dengan Anggota Komisi B DPRD Kota Depok, 3/2012 mengakui bahwa belum adanya Perda UMKM berpotensi menghambat laju pengembangan UMKM di Kota Depok karena keberadaan UMKM tidak dinaungi oleh payung hukum.

program dalam satu OPD dan antar OPD. Hasil kajian Bappeda (2011) memperkuat kajian Dinas KUP dengan merekomendasikan penyusunan kebijakan yang sinergis antara satu OPD dengan OPD lainnya, sehingga tidak menyebabkan terjadinya duplikasi program yang pada akhirnya akan membuat UMKM Kota Depok tidak dapat berkembang sebagaimana mestinya. Kajian ini menunjukkan pentingnya payung regulasi, untuk memperkuat keberadaan dan peran UMKM.

Untuk aspek kewilayahan, juga belum memiliki payung hukum regulasi kewilayahan rencana tata kota RT/RW bagi UMKM. Sebenarnya sudah terbangun potensi wilayah di tiap kecamatan secara alamiah.⁸ Bahkan sudah ada kluster yang keberadaannya sudah ada sejak dulu. Namun karena tidak adanya regulasi yang mengatur dan melindungi keberadaan mereka, menyebabkan kluster ini terancam gulung tikar.⁹ Hasil kajian lainnya memperlihatkan pentingnya membangun sistem data potensi kewilayahan secara sistematis pada seluruh pelaku usaha kreatif yang tersebar dari tingkat komunitas, kelurahan, kecamatan sampai tingkat kota.¹⁰ Posisi Kota Depok sebagai salah satu *counter magnet* dan *buffer city* bagi DKI Jakarta dengan aksesibilitas yang dimiliki berpeluang untuk meningkatkan pemasaran barang dan jasa atas hasil produksi yang dihasilkan oleh pelaku usaha kreatif dengan pengembangan pusat/sub pusat yang dapat melayani pergerakan hasil produksi barang dan jasa (kajian Bappeda Kota Depok, 2011). Terlebih terjadi kenaikan jumlah UKM sebesar 38,7% dari 10.860 UMKM (2009) menjadi 15.070 UMKM tahun 2011.¹¹ Dengan kenaikan jumlah yang cukup signifikan,

⁸ Hasil kajian emetaan Potensi Wilayah UMKM Kota Depok menunjukkan terdapat tiga jenis usaha yang menonjol di seluruh kecamatan Kota Depok. *Pertama*, usaha jasa yang menyebar di Kecamatan Beji, Cimanggis, Cinere, Sukmajaya dan Tapos. *Kedua*, usaha kuliner menyebar di Kecamatan Beji, Bojongsari, Cimanggis, Sukmajaya dan Tapos. *Ketiga*, usaha sembako yang menyebar di seluruh kecamatan, kecuali Kecamatan Cinere.

⁹ Hasil kajian *Rancang Bangun Industri Kota Depok* (Bappeda Depok 2010) memperlihatkan klaster konveksi di Kota Depok sangat potensial untuk dikembangkan karena telah adanya pemetaan pelaku klaster industri konveksi di Kelurahan Bulak Timur dan Pondok Terong Cipayung. Daerah ini sudah terkenal sebagai Kampung Kutang atau Kampung Celana Leding. Penjualan produk dari kawasan ini mulai dari Jakarta (Tanah Abang dan Cipulir), Bengkulu, Cirebon, sampai Medan. Hasil kajian juga menunjukkan bahwa telah terbentuk paguyuban pengrajin konveksi. Namun sayangnya, paguyuban ini belum dapat mengatur kesepakatan harga jual antara anggota dan mengelola kebutuhan bahan baku anggota. Kondisi saat ini, kluster konveksi jalan di tempat, bahkan beberapa pengusaha UMKM sudah gulung tikar karena tidak mampu bersaing dengan produk buatan China yang harganya jauh lebih rendah.

¹⁰ Mengacu kajian *Pemetaan Potensi Wilayah UMKM di Kota Depok* (Bappeda 2011)

¹¹ Lihat data Dinas Koperasi, UMKM Pemkot Depok, 2012

keberadaan UMKM berpotensi menjadi pilar ekonomi masyarakat Kota Depok. Sayangnya, UMKM belum memberikan kontribusi yang signifikan terhadap PDRB Industri Kreatif. Hasil kajian BPS Depok Tahun 2011 menunjukkan bahwa kontribusi PDRB Industri Kreatif terbesar berasal dari usaha skala besar.

Kedua, hasil kajian Pemkot Depok pada tataran meso memperlihatkan hasil yang senada dengan kajian tataran makro bahwa belum terlihat adanya kebijakan UMKM yang dapat melindungi keberadaan UMKM di Kota Depok. Sebagai contoh, sebagian besar pasar modern dan pusat perbelanjaan di Kota Depok belum menjalin kerjasama dengan UMKM untuk suplai barang.¹² Padahal semestinya, keberadaan pasar modern dan pusat perbelanjaan tidak merugikan atau mengancam keberadaan UMKM.¹³ Untuk mencapai sinergitas perlu dilakukan penataan pasar tradisional di Kota Depok agar terjadi mutualisme simbiosis antara pemodal besar dengan UMKM.¹⁴ Fakta lain yang ditemukan, belum adanya sinergitas antara Pemerintah Kota Depok (pada tataran makro) dengan institusi pendukung seperti KADIN, Asosiasi UMKM, Dekopinda, UKM Center (pada

¹² Hasil kajian *Pemantauan dan Evaluasi Pelaksanaan Penataan Pasar Tradisional, Toko Modern dan Pusat Perbelanjaan di Kota Depok* menunjukkan sebagian besar pasar modern dan pusat perbelanjaan tidak menjalin kerjasama dengan UMKM untuk suplai barang. Jikapun ada, dengan sistem beli putus tidak ada pembagian hasil atau dikelola langsung dari pusat perbelanjaan.

¹³ Laporan Akhir *Studi Pemantauan dan Evaluasi Pelaksanaan Penataan Pasar Tradisional, Toko Modern, dan Pusat Perbelanjaan di Kota Depok* menunjukkan adanya peningkatan kemitraan dengan usaha besar dalam bentuk penyediaan ruang promosi/pameran (tempat wisata, perhotelan dan pusat perbelanjaan) yang memadai dan strategis bagi UMKM dan Koperasi. Bahkan kajian tersebut juga mendorong penetapan Perda Kota Depok No.3/2011 secara konsisten yang mengatur pemberian tempat usaha dan kerjasama pemasokan barang/jasa UMKM dan Koperasi oleh Pasar Modern dan Pusat Perbelanjaan. Rekomendasi dari penelitian ini adalah: (1) perlu konsep kerjasama yang jelas antara pasar dengan UMKM pada setiap pasar, (2) perlu ada kajian sosial ekonomi masyarakat terhadap pusat perbelanjaan sehingga dapat menyesuaikan dengan kebutuhan masyarakat dan iklim persaingan usaha, (3) perlu adanya riset pembinaan manajemen pada setiap jenis pasar sesuai hierarkinya, sehingga kinerja bisa terpantau serta menghasilkan SDM yang berkualitas, dan (4) bentuk usaha kerjasama UKM di Kota Depok dengan pihak pasar modern dan pusat perbelanjaan dapat mencontoh pola yang telah berhasil diterapkan, seperti pojok rakyat Carrefour di Medan dan Palembang, pembinaan dan pelatihan UKM, memperkenalkan teknologi informasi pada UKM agar memperluas pemasarannya, membantu pemodal UKM lewat Kredit Masyarakat tanpa bunga.

¹⁴ Pada kajian *Perumusan Penataan Pasar Tradisional Kota Depok* merekomendasikan agar rumusan kebijakan penataan pasar tradisional menitikberatkan pada delapan aspek, yaitu: (1) pengembangan bangunan dan fasilitas pasar, (2) pengembangan fasilitas pendukung pasar yang sesuai kebutuhan dan harapan konsumen, (3) renovasi sarana dan prasarana pasar, (4) peningkatan fasilitas senyaman pasar modern, (5) manajemen, (6) permodalan pedagang pasar tradisional, (7) penataan asset pasar tradisional, dan (8) penataan pola kerjasama dan kemitraan. Hasil perumusan kebijakan penataan pasar tradisional dapat dimanfaatkan terutama bagi Pemkot Depok sebagai masukan dalam perumusan kebijakan teknis pengembangan pasar tradisional sehingga mampu meningkatkan daya saing pasar tradisional Depok.

tataran meso). Padahal berbagai institusi pada tataran meso memiliki pengalaman dan sumber daya yang cukup untuk membantu memajukan pengrajin konveksi.

Ketiga, hasil kajian pada tataran mikro memperlihatkan belum adanya jalinan antara tataran makro dan meso dengan tataran mikro (aktor pelaku UMKM di Kota Depok) secara sinergis dan berkelanjutan. Sebagai contoh, pada pelaku industri konveksi di Kelurahan Bulak Timur dan Pondok Terong Cipayung belum dilakukan pembinaan SDM, manajemen, dan teknis secara berkelanjutan (Kajian Bappeda Depok 2010). Padahal kawasan ini sudah dikenal sejak dulu, sebagai Kampung Kutang atau Kampung Celana Leding. Pemkot Depok selama ini, terkesan tidak menempatkan aktor pelaku wirausaha UMKM dalam konteks yang lebih luas¹⁵ dengan melibatkan peranan pemangku kepentingan lainnya (pada tataran mikro dan meso) dalam penetapan arah kebijakan UMKM. Pelaku usaha UMKM berhadapan dengan iklim usaha yang semakin keras, dengan sumber daya yang sangat terbatas.¹⁶ Beberapa aspek yang menjadi catatan, antara lain: (1) pasar dan pemasaran produk; (2) permodalan dan besaran biaya usaha; (3) perijinan, dukungan pemerintah dan teknologi. Belum lagi, adanya kendala klasik seperti produk yang belum tersandar, lemahnya kompetensi sumber daya manusia pelaku dan pekerja UMKM Kota Depok.¹⁷ Hasil kajian Bappeda Depok (2011) membuktikan belum adanya produk hasil UMKM industri kreatif yang dapat diunggulkan yang mendorong keberadaan pelaku usaha UMKM.¹⁸

¹⁵ Hasil kajian *Penyusunan Prioritas Kebijakan Pengembangan Industri Kreatif di Kota Depok* (2010), menunjukkan faktor yang paling mempengaruhi pengembangan UMKM industri kreatif adalah sumber daya manusia.

¹⁶ Hasil kajian *Pekerjaan Kajian Iklim Usaha Kota Depok* (2010) membuktikan iklim usaha merupakan faktor yang mendukung kewirausahaan dan berperan terhadap kemajuan UMKM Kota Depok. Hasil kajian merekomendasikan agar Pemkot Depok perlu meningkatkan kondusifitas iklim usaha, dengan cara: (1) peningkatan perbaikan regulasi dan kegiatan yang mendukung aksesibilitas permodalan dan penurunan dampak ekonomi biaya tinggi atas pengeluaran tidak produktif; (2) penataan ruang bagi lokalisasi UMKM berbasis industri Kota Depok di pelosok wilayah baik sebagai *show case* maupun *central business distric* penunjang ekonomi lokal; (3) program pembentuk *icon* produk daerah sebagai stimulan perekonomian, untuk meningkatkan citra kota sekaligus basis industri perkotaan yang memiliki keunggulan bersaing; (4) penguatan kapasitas UMKM dan birokrat lintas sektoral untuk menunjang peningkatan kemampuan dalam pengelolaan; (5) pengembangan *data based* UMKM dengan aspek terkait.

¹⁷ Hasil kajian Pemetaan Potensi Wilayah Umum Kota Depok (Bappeda Depok, 2011)

¹⁸ Wawancara Anggota Komisi B DPRD Kota Depok yang menyayangkan bahwa Kota Depok belum memiliki produk yang dikenal sebagai buah tangan Kota Depok. Padahal Mesjid Kubah Mas dapat menjadi salah satu sarana promosi.

Kondisi faktual ini menunjukkan lemahnya interkoneksi (*interconnectivity*) dan penjajaran (*alignment*) antara ketiga tingkat tataran kelembagaan dalam pemberdayaan dan penguatan UMKM - masing-masing tataran berjalan sendiri-sendiri. Patut disayangkan mengingat Walikota Depok (sebenarnya) telah menjadikan Program Peningkatan Pelaku Usaha UMKM dalam visi, misi dan program unggulannya.¹⁹ Terlebih, Kota Depok tidak memiliki sumber daya alam, sehingga keberadaan UMKM sangat diharapkan untuk menjadi tulang punggung perekonomian masyarakat Kota Depok.²⁰

Dalam konteks inilah perlu dilakukan rekonstruksi terhadap daya saing saing UMKM Industri Kreatif guna membangun tiga tingkat tataran kerangka kelembagaan, yaitu tataran mikro pada ranah pelaku usaha, tataran meso atau ranah kelompok industri dan tataran makro pada peran dan intervensi Negara (*state*) terhadap UMKM. Dengan kenyataan bahwa *real world* UMKM Industri Kreatif di Kota Depok adalah serba sistem aktivitas manusia – yang bersifat misterius, kompleks, rumit (*messy*), terus berubah, terus dikreasi dan dikreasikan kembali oleh pikiran, pembicaraan, dan tindakan orang-orang yang memiliki aktivitas yang punya maksud dan memiliki sudut pandang (*worldview*) yang berbeda-beda (Checkland dan Poulter, 2006); serta adanya situasi problematik yang perlu ditingkatkan atau diperbaiki, sehingga pendekatan *Soft Systems Methodology* adalah alat yang paling tepat untuk mengkaji Daya Saing UMKM Industri Kreatif dengan tiga tingkat kerangka kelembagaan. Oleh karena itu, peneliti membangun butir-butir pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana proses pembelajaran pada tataran makro berlangsung secara partisipatif dan berbasis budaya sehingga dapat menghasilkan regulasi, sebagai wujud kerangka kelembagaan yang dapat menjamin tercapainya daya saing UMKM Industri Kreatif Kota Depok? Proses pembelajaran ini berada dalam sistem terbuka yang rumit dan kompleks yang berbentuk serba sistem

¹⁹ Dalam Program Kampanye Nur Berkhidmat, Walikota yang terpilih untuk periode 2011-2016, salah satu misinya adalah: Mewujudkan Kemandirian Ekonomi Masyarakat Berbasis Potensi Lokal. Sedangkan 8 Program Unggulannya adalah: Kredit Tanpa Bunga @5 juta bagi 5000 UMKM dan Pemberdayaan Ekonomi 3000 pemuda.

²⁰ Harapan ini disampaikan Wakil Walikota Depok, pada saat memberikan kata sambutan saat menutup Pekan UMKM Kota Depok, 17 Juli 2012.

aktivitas manusia (*human activity systems*), sedemikian rupa sehingga basis daya saing ini memenuhi kriteria logis secara sistemik dapat disepakati di antara peneliti

2. Bagaimana proses pembelajaran pada tataran meso berlangsung secara partisipatif dan berbasis budaya sehingga dapat menghasilkan struktur tata kelola (*governance structure*), sebagai wujud kerangka kelembagaan yang dapat menjamin tercapainya daya saing UMKM Industri Kreatif Kota Depok? Proses pembelajaran ini berada dalam sistem terbuka yang rumit dan kompleks yang berbentuk serba sistem aktivitas manusia (*human activity systems*), sedemikian rupa sehingga basis daya saing ini memenuhi kriteria logis secara sistemik dapat disepakati di antara peneliti
3. Bagaimana proses pembelajaran pada tataran mikro berlangsung secara partisipatif dan berbasis budaya sehingga dapat memperkuat hubungan sosial dan norma, sebagai wujud kerangka kelembagaan yang dapat menjamin tercapainya daya saing UMKM Industri Kreatif Kota Depok? Proses pembelajaran ini berada dalam sistem terbuka yang rumit dan kompleks yang berbentuk serba sistem aktivitas manusia (*human activity systems*), sedemikian rupa sehingga basis daya saing ini memenuhi kriteria logis secara sistemik dapat disepakati di antara peneliti
4. Bagaimana proses pembelajaran pada tataran tataran makro, meso dan mikro berlangsung secara partisipatif dan berbasis budaya sehingga dapat menghasilkan kerangka kelembagaan yang bertingkat pada tiga tataran, yang dapat menjamin tercapainya daya saing UMKM Industri Kreatif Kota Depok? Proses pembelajaran ini berada dalam sistem terbuka yang rumit dan kompleks yang berbentuk serba sistem aktivitas manusia (*human activity systems*), sedemikian rupa sehingga basis daya saing ini memenuhi kriteria logis secara sistemik dapat disepakati di antara peneliti.

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Melakukan rekonstruksi kerangka kelembagaan pada tataran makro dalam menyusun regulasi yang dapat menjamin daya saing UMKM Industri Kreatif Kota Depok;
2. Melakukan rekonstruksi kerangka kelembagaan pada tataran meso dalam menyusun struktur tata kelola yang dapat menjamin daya saing UMKM Industri Kreatif Kota Depok;
3. Melakukan rekonstruksi kerangka kelembagaan pada tataran mikro dalam memperkuat hubungan sosial dan norma yang dapat menjamin daya saing UMKM Industri Kreatif Kota Depok; dan
4. Melakukan rekonstruksi kerangka kelembagaan yang bertingkat pada tataran makro, meso dan mikro yang dapat menjamin daya saing UMKM Industri Kreatif Kota Depok

1.4. Signifikansi Penelitian

Adapun signifikansi dari penelitian ini sebagai berikut.

1.4.1. Bagi Ilmu Pengetahuan

Untuk memberikan kebaharuan teori daya saing berbasis tiga tingkat kerangka kelembagaan (Nee 2003) yang dapat diimplementasikan dalam UMKM. Hasil studi akan dimasukkan dalam jurnal utama internasional, yaitu: *Syst Pract Action Res* (SPAR).

1.4.2. Bagi Praktik Bisnis

Penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam melakukan rekonstruksi kerangka kelembagaan sebagai hasil dinamika pada tiga tingkat untuk membangun daya saing UMKM, termasuk pada pemerintah Kota Depok sebagai rujukan penelitian.

UMKM Industri Kreatif Kota Depok dapat mewujudkan kemandirian ekonomi masyarakat berbasis potensi lokal dengan tiga tingkat kerangka kelembagaan, sesuai dengan visi misi Kota Depok.

1.5. Batasan Penelitian

Batasan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Makna UMKM dalam kajian ini adalah yang mengacu pada Undang-Undang No.20/2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah
2. UMKM yang dipilih sebagai rujukan penelitian adalah UMKM yang menghasilkan produk/jasa yang termasuk subsektor Industri Kreatif, mempertimbangkan kontribusi industri kreatif terhadap PDRB Kota Depok, yaitu empat subsektor industri kreatif terdiri dari fashion, kerajinan, kuliner dan percetakan – dari 15 subsektor industri kreatif versi Kementerian Perdagangan dan Propinsi Jawa Barat.
3. Kajian ini menggunakan *soft systems thinking*, sehingga tidak dapat secara langsung dipadankan dengan arus utama (*mainstream*) metodologi ilmu sosial (*social science methodologies*). Pendekatan yang digunakan adalah *soft systems methodology* (SSM). SSM dilakukan dengan pentahapan secara sistematis yang memenuhi syarat *recoverability* sebagaimana ditekankan oleh Checkland dan Poulter (2006) dengan menjadikan UMKM Industri Kreatif Kota Depok sebagai rujukan penelitian. Pemenuhan syarat *recoverability* ini dimaksudkan untuk menjamin kualitas data seperti halnya triangulasi data riset arus utama ilmu sosial. Tetapi hasil dari riset aksi berbasis SSM ini, tidak dapat digeneralisasi dalam pengertian *repeatability* berdasarkan arus utama *social science methodologies*.
4. Pilihan kajian ini adalah *SSM-based action research* (Checkland, 1981, 1990, Checkland dan Poulter 2006; Uchiyama, 1999, Hardjosoekarto, 2012) dengan kategori *theoretical research practice* (Cronholm dan Goldkuhl, 2003 dan Hardjosoekarto, 2012) atau *research interest* (McKay dan Marshall, 2001).
5. Dengan pilihan ini, perubahan yang diinginkan dan mungkin dilakukan (*feasible and desirable change*) dengan mempertimbangkan *systematically desirable, culturally feasible* (Flood and Jackson, 1991) adalah pertimbangan di antara para peneliti, bukan pada pemilik masalah (*problem owner*) - dalam hal ini UMKM Industri Kreatif Kota Depok sebagai rujukan penelitian. Peneliti terdiri dari *practioner SSM* sebagai *first person*, bersama *academic advisors* dan *academic reviewers* yang melakukan pemetaan masalah dan

melakukan dialog untuk menghasilkan perbaikan melalui partisipasi pemangku kepentingan sebagai wujud serba sistem aktivitas manusia dengan pengalaman berbasis pengetahuan (*experience based knowledge*) yang bergerak antara *reality* dan *actuality* (Uchiyama, 2009). Oleh karena itu, *SSM Practioner* terlibat langsung bersama objek penelitian untuk mendapatkan “*some feeling*” dari lapangan, bukan sekedar menjadi observer (Uchiyama, 2009), dengan periode penelitian sejak Januari 2011 sampai Juli 2012.

6. Untuk melakukan rekonstruksi pada tiga tingkat kerangka kelembagaan dalam menjamin tercapainya daya saing UMKM Industri kreatif, kajian ini menggunakan analisa secara vertikal pada seluruh tataran dengan teori *New Institutional Economic Sociology* (Nee, 2003 dan 2005), yaitu: (1) tataran makro dengan aktor Pemerintah Kota Depok dan DPRD Depok, (2) tataran meso berfokus pada kelembagaan dalam ruang kebijakan ekonomi, dan (3) tataran mikro berfokus pada aktor pelaku usaha dan komunitas. Kajian ini tidak melakukan kritisi terhadap teori NIES, dan juga tidak menganalisa secara horisontal pada tiap tataran.

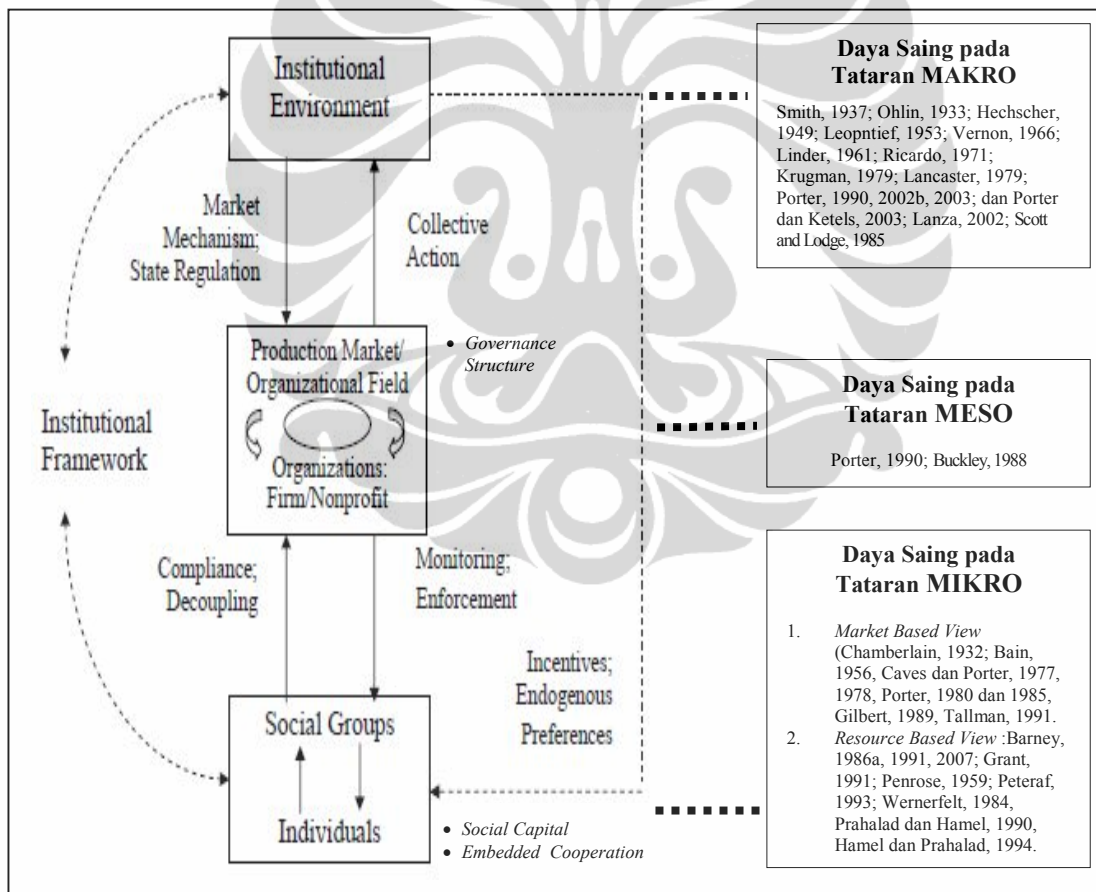
BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Keunggulan bersaing bertujuan untuk membentuk suatu dinding penghalang agar pesaing tidak dapat meniru keunggulan bersaing, sehingga perusahaan mampu meraih keuntungan dan manfaat dari sumber daya yang dimiliki mereka (Barney, 1991). Dalam berbagai literatur, bahasan konsep daya saing dapat ditinjau pada tiga tingkatan. *Pertama*, negara atau nation. *Kedua*, industri atau kelompok industri. *Ketiga*, perusahaan atau *firm level* yang terbagi dua, yaitu: (1) pandangan berbasis pasar atau *Market Based View*; dan (2) pandangan berbasis sumber daya atau *Resource Based View*. Perspektif MBV dan RBV ini merujuk pada keunggulan kompetitif berkelanjutan bagi perusahaan (Roquebert, Phillips dan Westfall, 1996; Makhija, 2003). Pemaknaan daya saing pada tiap tingkatan saling terkait secara erat. Daya saing perusahaan merupakan elemen pembentuk daya saing tingkat industri, daerah atau negara. Sementara di pihak lain, berbagai kondisi dan faktor yang ada pada suatu industri, daerah atau negara membentuk konteks bagi perkembangan daya saing perusahaan dalam industri dan di wilayah yang bersangkutan.

Keunggulan kompetitif berkelanjutan atau daya saing ini juga berlaku bagi usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM). Selama ini, UMKM telah terbukti memberikan sumbangan yang signifikan terhadap perkembangan perekonomian suatu bangsa. Fenomena ini tidak saja terjadi di negara berkembang, namun juga terjadi di negara maju pada saat negara tersebut membangun kemajuan perekonomiannya. Sejumlah kajian telah menunjukkan eksistensi dan peran UMKM di berbagai Negara. Berbagai hasil kajian menunjukkan, adanya peneliti UMKM mengkaji pada tataran kinerja pelaku usaha. Kajian lainnya pada tataran meso atau kelompok industri. Terdapat pula, kajian kebijakan tataran makro, yaitu peran dan intervensi Negara (*state*) terhadap UMKM. Sayangnya belum banyak kajian yang menganalisa *interlink* antara ketiga tataran dalam pemberdayaan dan penguatan UMKM. Padahal eksistensi UMKM bukan semata pada satu tataran saja, namun juga memerlukan dukungan

pada tiga tingkat kerangka kelembagaan. Dalam konteks inilah perlu dilakukan rekonstruksi terhadap daya saing saing UMKM Industri Kreatif guna membangun kerangka kelembagaan pada tiga tataran - yaitu tataran makro, meso dan mikro.

Nee (2003) menjelaskan model kausal dalam NIES dengan mengintegrasikan temuan makro, meso dan mikro. Mekanisme kausal penting dalam menganalisis struktur insentif organisasi, seperti halnya dalam peraturan yang mengatur hak milik, pasar, dan perusahaan yang terintegrasi dengan aturan formal dan informal di level makro(state), meso (organisasi) dan level mikro (kelompok sosial dan individu). Dengan demikian, setiap tataran memiliki analisis hubungan kausal yang berbeda dengan institusi yang terkait. Berikut bagan teori dari kajian (Gambar 2.1).



Gambar 2.1. Bagan Teori Kajian Rekonstruksi Daya Saing UMKM dari Perspektif Tiga Tingkat Kerangka Kelembagaan

Sumber: Diadopsi dari Nee (2003, 2005)

2.1. Konteks Penelitian

2.1.1. Kriteria dan Karakteristik UMKM di Berbagai Negara

Setiap negara memiliki kriteria dan karakteristik UMKM yang berbeda-beda. Dari setiap pemaknaan dan dan karakteristik UMKM, pada dasarnya mencakup tiga aspek, yaitu: (1) jumlah tenaga kerja, (2) pendapatan dan (3) jumlah aset. World Bank membagi kategorisasi UMKM pada tiga macam. *Pertama*, Medium Enterprise, dengan kriteria: (1) Jumlah karyawan maksimal 300 orang, (2) Pendapatan setahun hingga \$ 15 juta dan (3) Jumlah aset hingga \$ 15 juta. *Kedua*, Small Enterprise, dengan kriteria: (1) Jumlah karyawan kurang dari 30 orang, (2) Pendapatan setahun maksimal \$ 3 juta, (3) Jumlah aset maksimal \$ 3 juta. *Ketiga*, Micro Enterprise, dengan kriteria: (a) Jumlah karyawan kurang dari 10 orang, (b) Pendapatan setahun tidak melebihi \$ 100 ribu, (c) Jumlah aset tidak melebihi \$ 100 ribu.

Sementara European Commission membagi UMKM pada tiga jenis. *Pertama*, *medium-sized enterprise*, dengan kriteria (a) jumlah karyawan kurang dari 250 orang, (b) pendapatan setahun tidak melebihi \$ 50 juta, dan (a) jumlah aset tidak melebihi US\$50 juta. *Kedua*, *small-sized enterprise*, dengan kriteria (a) jumlah karyawan kurang dari 50 orang, dan (b) pendapatan setahun tidak melebihi US\$ 10 juta. *Ketiga*, *micro-sized enterprise*, dengan kriteria (a) jumlah karyawan kurang dari 10 orang, (b) pendapatan setahun tidak melebihi \$ 2 juta dan (c) jumlah aset tidak melebihi \$2 juta.

Sementara Singapura mendefinisikan UMKM sebagai usaha yang memiliki minimal 30% pemegang saham lokal serta aset produktif tetap (*fixed productive asset*) di bawah 15 juta dollar Singapura. Untuk Malaysia, negara jiran ini menetapkan definisi UMKM sebagai usaha yang memiliki jumlah karyawan yang bekerja penuh (*full time worker*) kurang dari 75 orang atau yang modal pemegang sahamnya kurang dari 2,5 juta dollar Malaysia. Definisi ini dibagi menjadi dua, yaitu: (1) *Small Industry*, dengan kriteria jumlah karyawan 5 – 50 orang atau jumlah modal saham sampai sejumlah 500 ribu dollar Malaysia; dan (2) *Medium Industry*, dengan kriteria jumlah karyawan 50 – 75 orang atau jumlah modal saham sampai sejumlah 500 ribu – M \$ 2,5 juta dollar Malaysia.

Sedangkan pada negara matahari terbit Jepang membagi atas empat kriteria. *Pertama, mining and manufacturing*, dengan kriteria jumlah karyawan maksimal 300 orang atau jumlah modal saham sampai sejumlah US\$2,5 juta. *Kedua, wholesale*, dengan kriteria jumlah karyawan maksimal 100 orang atau jumlah modal saham sampai US\$ 840 ribu. *Ketiga, retail*, dengan kriteria jumlah karyawan maksimal 54 orang atau jumlah modal saham sampai US\$ 820 ribu. *Keempat, service*, dengan kriteria jumlah karyawan maksimal 100 orang atau jumlah modal saham sampai US\$ 420 ribu. Untuk negeri gingseng Korea Selatan, UMKM dikategorikan sebagai usaha yang jumlahnya di bawah 300 orang dan jumlah asetnya kurang dari US\$ 60 juta. Sementara karakteristik dasar UMKM di Jepang adalah: (1) subkontraktor yang efisien dan handal bagi perusahaan yang besar, (2) *learning process* sebagai subkontraktor diperoleh kemampuan teknis dalam proses produksi, (3) mempunyai efisiensi dan daya saing ekspor, dan (4) mengembangkan UMKM yang sangat efisien dan berdaya saing tinggi.

Terkahir, karakteristik UMKM Korea Selatan adalah: (1) subkontraktor *chaebol* (konglomerat raksasa) sebagai kebijakan pemerintah, (2) mempunyai orientasi ekspor, (3) persaingan internal. Untuk karakteristik dasar UMKM di Taiwan adalah: (1) pertumbuhan UMKM disebabkan oleh kebijakan finansial melalui kredit yang disalurkan, (2) mempunyai orientasi ekspor. Karakteristik dasar UMKM Filipina adalah: (1) mempunyai *export zone*, (2) mempunyai orientasi ekspor, (3) bahan baku lokal, (4) perubahan pola subkontrak menjadi *original equipment manufacturing* (OEM); dan (5) menuju industri yang *high technology*.

2.1.2. Kajian Peran UMKM di Berbagai Negara

Siu dan Liu (2006) menganalisis perbandingan praktek pemasaran pada 307 UMKM di Cina dengan hasil survei UMKM Hong Kong dan Guangdong dengan mengadopsi pendekatan keterlekatan (*embedded*). Hasil penelitian menunjukkan UMKM Cina di pasar regional menghindari persaingan langsung dengan UMKM Hong Kong dan Guangdong di pasar internasional. Untuk memasarkan merek sendiri, UMKM Hongkong menganalisis pasar dan menggunakan strategi pemasaran yang

superior di pasar yang kompetitif. UMKM Hongkong tidak mencapai posisi kompetitif yang unggul seperti pelaku UMKM Guangdong. Namun mereka menggunakan survei kepuasan pelanggan dan klaim investigasi untuk mendorong pengembangan keunggulan dalam kinerja produk. Penelitian ini merekomendasikan agar UMKM Hongkong harus memberikan nilai tambah produk dan jasa. Berkaitan dengan praktik-praktik pemasaran, UMKM Hongkong patut memperhatikan pengaruh sosial budaya dan faktor mediasi lingkungan ketika berada dalam masa transisi ke ekonomi pasar sosialis.

Muhammad et al (2010) melakukan kajian terhadap *Small and Medium Enterprises (SMEs) Competing in the Global Business Environment* di Malaysia dengan pendekatan studi literatur. Hasil kajian menunjukkan, UMKM Malaysia menghadapi tantangan dalam kancah internasional: *Pertama*, resesi ekonomi. Kondisi ini menyebabkan kondisi yang tidak menentu di Malaysia. Arus kas yang lebih rendah dan pendanaan terbatas menjadi tantangan utama UMKM pada kondisi resesi ekonomi. *Kedua*, penghalang dari produktivitas usaha global. Globalisasi dan liberalisasi telah membuat sumber daya bisnis lebih *mobile* dan dapat dipindahkan di luar perbatasan. Kompetisi untuk menguasai sumber daya seperti material dan modal telah meningkat di banyak negara Asia termasuk Malaysia. Tantangannya, UMKM harus mengambil keuntungan dari rendahnya biaya tenaga kerja, logistik fleksibel, teknologi baru, bahan murah dan lingkungan operasi yang kurang teratur. *Ketiga*, kurangnya dukungan pemerintah. Pemerintah harus memainkan peran penting dan komitmen untuk UMKM, terutama di daerah pertumbuhan utama, memberikan bantuan kemanusiaan dan infrastruktur. Di Malaysia, salah satu bidang tersebut adalah industri halal. Banyak pemerintah negara bagian di Malaysia tidak berusaha untuk mendorong industri halal, seperti Negeri Sembilan dan Melaka masih membiarkan pertanian babi tanpa memperhatikan industri halal secara agregat. *Keempat*, hubungan UMKM dan *multinational corporation* (MNC). UMKM di Malaysia tidak melakukan kerja sama bisnis dengan perusahaan multinasional baik dalam skala besar atau kecil, sebagai *vendor* atau *franchise*. *Kelima*, *intellectual property* dan isu kebangkrutan. UMKM di Malaysia tidak benar-benar terbuka dan

berkepentingan untuk melindungi kekayaan intelektual dalam memenuhi tantangan globalisasi. *Keenam*, masalah hukum dalam bisnis global. UMKM Malaysia menghadapi kurangnya pengetahuan tentang masalah hukum. Sementara pada sisi pelaku UMKM adalah kurangnya akses untuk mendapatkan pengalaman manajemen dan pemahaman peraturan internasional. *Ketujuh*, *information and communication technology* (ICT) yang dapat menyelaraskan keseragaman fleksibilitas global dan lokal. Tantangannya, UMKM akan didorong untuk menggunakan perbankan *online* dan layanan pembayaran sebagai bagian praktek umum bisnis mereka. *Terakhir*, *product branding*. UMKM di Malaysia tidak menganggap merek sebagai strategi yang paling penting untuk bersaing secara global.

Penelitian Cardoza dan Fornes (2011) mengkaji ekspansi internasional 125 UMKM yang beroperasi di Ningxia, Cina. Model yang digunakan berupa intensitas ekspor perusahaan di tingkat regional, nasional dan internasional sebagai variabel dependen. Empat model yang ditawarkan. Dua model menganalisis faktor internal dan eksternal yang menghambat perusahaan melakukan ekspansi internasional, dan dua model lainnya mempelajari karakteristik perusahaan internasional Cina sebagai variabel independen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemilikan negara tidak memainkan peran penting dalam ekspansi. Dukungan dari negara dalam bentuk dana sangat membantu proses ekspansi dan dana dari swasta merupakan kunci untuk melewati batas negara.

Studi Subrahmanya (2007) tentang *Development Strategies for Indian SMEs: Promoting Linkages with Global Transnational Corporations: MRN* di India. Pendekatan penelitian yang digunakan berupa kualitatif dengan studi literatur sebagai metode pengumpulan data. Hasil kajiannya memperlihatkan bahwa globalisasi telah menawarkan pasar baru untuk UMKM terutama melalui dua perkembangan utama: penerapan strategi integrasi yang kompleks oleh *transnational corporation* (TNC) untuk jaringan produksi mereka, dan strategi pengadaan global dan ekspansi global dari jaringan supermarket TNC.

Sementara Herna'ndez-Ca'novas dan Koe'ter-Kant (2010) melakukan kajian terhadap asosiasi perlindungan kreditur UMKM di 19 negara Eropa. Studi ini menganalisis pengaruh karakteristik spesifikasi negara terhadap sejumlah keputusan perbankan. Hasil kajian menunjukkan bahwa faktor kualitas hukum dan kelembagaan pada UMKM adalah faktor yang paling berperan dalam memperoleh kredit perbankan. Hasil studi ini merekomendasikan agar perbankan dapat menggunakan hasil kajian ini untuk membuat keputusan ketika mempertimbangkan pemberian kredit pada UMKM.

Sedangkan D'Angelo (2010) melakukan kajian untuk menganalisis pengaruh inovasi terhadap intensitas ekspor pada UMKM bidang teknologi di Italia berdasarkan Survei Nasional Departemen Capitalia tahun 2003. Hasil studi mengungkapkan bahwa yang paling mempengaruhi inovasi adalah sumber daya manusia. Karyawan terbukti memberikan pengaruh secara positif dan signifikan dalam intensitas ekspor industri manufaktur (HTSMes), sedangkan tidak terbukti pada R&D. Kajian ini merekomendasikan agar Pemerintah Italia harus lebih memperhatikan kegiatan ekonomi dari UMKM tersebut, ketika mereka melaksanakan kebijakan publik untuk mendorong ekspor di Italia.

Penelitian Kraus, Rigtering, Hughes dan Hosman (2012) tentang kinerja orientasi 164 UMKM di Belanda selama periode Oktober - November 2009 berkaitan dengan pertumbuhan keuntungan, kompetitif dan kinerja yang unggul selama krisis ekonomi. Hasil kajian menunjukkan perilaku proaktif positif perusahaan memberikan kontribusi untuk kinerja UMKM selama krisis ekonomi. Peneliti lebih lanjut menunjukkan bahwa UMKM inovatif harus meminimalkan tingkat risiko dan harus mengambil tindakan untuk menghindari proyek-proyek yang terlalu berisiko. Hal ini disebabkan karena pasar turbulensi dianggap tidak signifikan berhubungan dengan bisnis untuk mengukur kinerja dari inovasi dan pengambilan resiko. Hasil studi merekomendasikan agar UMKM di Belanda ini dapat membangun dan menggunakan organisasi yang relevan dengan kemampuan yang memungkinkan untuk mengelola krisis keuangan dan ekonomi.

Aybar-Arias, Casino-Martínez, dan Lo'pez-Gracia (2011) melakukan studi tentang target rasio hutang pada UMKM di Spanyol periode 1995-2005. Hasil kajian memperlihatkan bahwa target rasio hutang ditentukan oleh karakteristik UMKM. UMKM termotivasi untuk mencapai target keuntungan terutama *solvabilitas* dan kemampuan untuk meminjam melebihi biaya penyesuaian. Sekitar 52% dari pengamatan rasional, meningkat dibawah pengaruh *leverage*, dan sebaliknya. Bukti empiris menunjukkan penyesuaian untuk target yang dianalisis. Studi ini merekomendasikan agar kajian lanjutan memfokuskan pada kecepatan penyesuaian target rasio hutang dengan menggunakan perspektif yang berbeda.

Kajian Santos-Vivanje (2012) menganalisis anteseden organisasi pada kemampuan pemasaran dan dampaknya terhadap kinerja bisnis dengan menggunakan sampel UKM yang bergerak di kimia, mesin dan peralatan listrik, peralatan optik dan bedah, elektronik, kendaraan bermotor, dan elemen transportasi lainnya, dan metalurgi di Spanyol. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemasaran internal, atau manajemen sumber daya manusia sebagai klien organisasi internal, merupakan penentu utama dalam memotivasi karyawan, efektif untuk mengembangkan kemampuan pemasaran baik strategis maupun operasional. Kemampuan mengerahkan pemasaran memberikan dampak signifikan dan positif terhadap kepuasan dan loyalitas nasabah, yang akhirnya mengarah pada kinerja organisasi yang lebih baik dalam hal penjualan, keuntungan dan pangsa pasar. Penelitian ini juga memberikan kontribusi dengan jumlah yang langka dari bukti empiris tentang pengaruh positif dan langsung strategi pemasaran internal terhadap kinerja bisnis.

Selanjutnya, Nunes, Serrasqueiro dan Leitão (2011) meneliti tentang sifat nonlinier efek intensitas R&D pada pertumbuhan UMKM di Portugis selama periode 1999-2006. Mereka menganalisis peran pemerintah dalam memberikan kesempatan pada pasar bebas untuk mendukung UMKM yang memiliki manajemen yang efisien. Hasil kajian mengidentifikasi adanya hubungan berbentuk U antara intensitas penelitian dan pengembangan (R & D) dengan UMKM pertumbuhan berdasarkan hubungan kuadrat. Kajian ini merekomendasikan agar kajian lanjutan menganalisis

hubungan antara intensitas (R & D) serta pertumbuhan UMKM dengan profil teknologi yang berbeda. Hal tersebut dimaksudkan untuk mengevaluasi variabilitas dari efek non-linear yang diidentifikasi dalam mempelajari dan memberikan implikasi untuk manajemen UMKM.

Vermoesen, Deloof dan Laveren (2012) melakukan kajian mengenai jatuh tempo hutang jangka panjang dan kendala pembiayaan UMKM selama krisis keuangan global di Amerika dan Eropa tahun 2009. Studi ini membahas jatuh tempo hutang jangka panjang dan kendala pembiayaan UMKM selama krisis keuangan global. Hasil kajian menunjukkan bahwa penurunan jumlah pemberian kredit disebabkan krisis keuangan global. Oleh karena itu, hasil studi merekomendasikan agar UMKM memiliki diversifikasi untuk tempo hutang jangka panjang.

Sedangkan Esteve-Pe´rez dan Rodri´guez (2012) melakukan studi mengenai dinamika ekspor dan R&D dalam UMKM di Spanyol selama periode 1990-2006. Kajian ini menunjukkan adanya saling ketergantungan yang kuat antara ekspor dan kegiatan R & D yang akan meningkatkan peluang UMKM. Selain itu, apabila UMKM tersebut sudah memperoleh hasil yang baik pada tahap sebelumnya, maka UMKM ini akan memperoleh keuntungan yang lebih besar pada tahap selanjutnya. Hasil studi tentang UMKM di Spanyol ini konsisten dengan kerangka teoritis yang mendasari dan menganggap bahwa perusahaan mengambil keputusan investasi untuk memaksimalkan keuntungan.

2.1.3. Kajian UMKM di Indonesia

Untuk di Indonesia sendiri, terdapat sejumlah kajian UMKM pada dua tahun terakhir di jurnal internasional. Mappigau dan Jusni (2012) melakukan kajian UMKM pada tiga puluh peternak ayam *broiler* di sentra produksi ayam *broiler* Kabupaten Maros Sulawesi. Hasil studi menunjukkan tingkat persaingan UMKM termasuk kategori tinggi. Oleh karena itu, hasil studi merekomendasikan agar UMKM peternak ayam perlu membangun jaringan bisnis dengan petani-petani lain untuk mendapatkan pasokan kelangsungan pakan murah dan akses ke pasar yang lebih luas. Pemerintah

daerah harus menciptakan suatu lingkungan yang kondusif untuk UMKM peternak ayam ini agar dapat bersaing di pasar dalam kurun waktu yang lama.

Sedangkan Haryani (2012) meneliti tentang Konveksi Bisnis di Desa Tingkir Lor Salatiga Jawa Tengah. Hasil studi menunjukkan bahwa awal pendirian UMKM bermula dari usaha keluarga hingga berkembang pesat. Perkembangan ini dipengaruhi sistem akuntansi yang merupakan bagian utama dari kegiatan operasional. Meskipun sistem akuntansi yang dipilih masih sederhana dan mudah digunakan, namun akan sangat bermanfaat jika dikembangkan dengan tepat. Hasil kajian merekomendasikan agar sistem akuntansi yang diusulkan dalam bisnis konveksi Desa Tingkir Lor juga perlu mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan usaha kecil.

Hasil kajian Tambunan (2008) tentang daya saing UMKM di Indonesia menunjukkan tiga aspek yang mempengaruhi daya saing, yaitu faktor-faktor internal perusahaan, lingkungan eksternal, dan pengaruh dari pemilik usaha. Sedangkan ciri daya saing, adalah orientasi jangka panjang, kontrol, relativitas, dan dinamika. Hasil kajian menunjukkan bahwa ciri-ciri UMKM berdaya saing tinggi adalah: trend yang meningkat dari laju pertumbuhan volume produksi, pangsa pasar (dalam negeri maupun luar negeri) yang terus meningkat, melayani pasar internasional, dan melakukan ekspor ke negara lain.

Hasil kajian lainnya berkaitan dengan “*Development of Small and Medium Enterprises in A Developing Country*” dengan menggunakan data Badan Pusat Statistik Republik Indonesia (Tambunan 2011). Kajian menganalisis pentingnya peran UMKM dalam perekonomian nasional dengan berbagai persoalan yang melingkupinya. Hasil kajian memperlihatkan sejumlah catatan penting tentang UMKM di Indonesia. *Pertama*, UMKM telah menjadi pemain utama dalam kegiatan ekonomi domestik saat eksistensi mereka mencapai lebih dari 99,9 persen dari semua perusahaan dan mempekerjakan 96,2 persen dari angkatan kerja. *Kedua*, permasalahan utama UMKM di Indonesia adalah keterbatasan modal dan kesulitan pemasaran. *Ketiga*, representasi pengusaha perempuan masih relatif rendah dan dapat

dikaitkan dengan rendahnya tingkat pendidikan dan kendala budaya/agama, yang juga berpengaruh terhadap rendahnya kemampuan inovasi UMKM.

Definisi dan karakteristik UMKM di Indonesia sendiri mengacu pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) Pasal 6 yang mengatur tentang kriteria penggolongan usaha berdasarkan skala usahanya (Tabel 2.1).²¹

Tabel 2.1. Kriteria Penggolongan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah

Kriteria	Usaha Mikro	Usaha Kecil	Usaha Menengah
Bentuk usaha	Orang perseorangan	Perseorangan/badan usaha Bukan afiliasi usaha menengah/besar	Perseorangan/badan usaha Bukan afiliasi usaha besar
Kekayaan bersih (<i>asset</i>)	< Rp 50 juta, tidak termasuk tanah dan bangunan	Rp 50 juta – Rp 500 juta, tidak termasuk tanah dan bangunan	Rp 500 juta – Rp 10 miliar, tidak termasuk tanah dan bangunan
Omzet/th	< Rp 300 juta	300 juta – 2,5 miliar	Rp 2,5 - 50 miliar

Sumber : Undang-Undang No. 20/2008.

Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2008 tentang UMKM merupakan kebijakan yang paling banyak dijadikan acuan UMKM karena peraturan ini berpotensi memberdayakan UMKM. Adapun misi dari kebijakan ini adalah: (1) mewujudkan struktur perekonomian nasional yang seimbang, berkembang, dan berkeadilan, (2) menumbuhkan dan mengembangkan kemampuan UMKM menjadi usaha yang tangguh dan mandiri, dan (3) meningkatkan peran UMKM dalam pembangunan daerah, penciptaan lapangan kerja, pemerataan pendapatan, pertumbuhan ekonomi, dan pengentasan rakyat dari kemiskinan. Selain itu, UU No.20 Tahun 2008 juga menggambarkan dukungan dari pemerintah dan pemerintah daerah serta dari dunia usaha dan masyarakat yang mengarah pada pertumbuhan iklim usaha UMKM. Kebijakan ini juga mengamankan agar disusun peraturan turunan yang memuat aspek: (1) pendanaan, (2) sarana dan prasarana, (3) informasi usaha, (4) kemitraan, (5) perizinan usaha, (6) kesempatan berusaha, (7) promosi

²¹ Penulis mengkaji terdapat 35 kebijakan pengembangan UMKM di Indonesia dan Kota Depok (lihat lampiran).

dagang, dan (8) dukungan kelembagaan. UMKM di Indonesia sendiri pada umumnya masih menghadapi tantangan berupa: (1) rendahnya kualitas Sumber Daya Manusia; (2) lemahnya struktur kemitraan dengan Usaha Besar; (3) lemahnya *quality control* terhadap produk; (4) belum ada kejelasan standardisasi produk yang sesuai dengan keinginan konsumen; (5) kesulitan dalam akses permodalan terutama dari sumber-sumber keuangan yang formal; (6) pengetahuan tentang ekspor masih lemah; (7) lemahnya akses pemasaran; (8) keterbatasan teknologi, akibatnya produktivitas rendah dan rendahnya kualitas produk; serta (9) keterbatasan bahan baku.

Kajian ini memilih UMKM Kota Depok sebagai rujukan penelitian dengan menggunakan pendekatan *Soft Systems Methodology*. Hal ini disebabkan karena kajian ini memandang UMKM sebagai hal yang kompleks, problematik, misterius, dikarakteristikan oleh pertarungan sudut pandang atau *clashes of worldview* antar para pemangku kepentingan (Checkland dan Poulter, 2006:21-22) serta bersifat *soft ill structured* (Checkland, 1981:95). UMKM yang dipilih adalah UMKM yang menghasilkan produk/jasa yang termasuk sub sektor Industri Kreatif sebagai rujukan penelitian. Berdasarkan data BPS Depok 2011, maka kajian ini hanya berfokus pada empat sub sektor industri kreatif, yaitu; fashion, kerajinan, kuliner dan percetakan – dari 15 subsektor industri kreatif versi Kementerian Perdagangan dan Propinsi Jawa Barat. Berdasarkan Rencana Pembangunan Jangka Panjang/Menengah Daerah (RPJPD) Kota Depok 2006-2025, arah pengembangan ekonomi Kota Depok meliputi pembangunan perekonomian yang mengarah pada penguatan perekonomian lokal serta berorientasi dan berdaya saing regional dan global. Dalam kaitan ini sektor sekunder dan tersier merupakan unggulan atau motor penggerak yang perlu mendapat fokus perhatian, yang didukung oleh sektor primer unggulan.

Selanjutnya perekonomian juga berorientasi pada perluasan kesempatan berusaha dan bekerja bagi seluruh masyarakat dan mendorong tercapainya penanggulangan kemiskinan. Dalam hal ini, peningkatan daya saing usaha kecil dan menengah sehingga menjadi bagian integral dari keseluruhan kegiatan ekonomi daerah. Peran pemerintah daerah dalam rencana pembangunan ini adalah sebagai

fasilitator regulator, dan katalisator pembangunan ekonomi yang efisien dan efektif terutama dalam pelayanan publik, penciptaan lingkungan usaha yang kondusif dan terjaganya keberlangsungan ekonomi pasar.

Sedangkan berdasarkan Kerangka Ekonomi Daerah, arah kebijakan ekonomi Kota Depok 2010 yang terkait dengan upaya pengembangan UMKM adalah dengan memberikan dukungan dan memperlancar program pusat serta menyertai dengan program lokal yang lebih mengena di masyarakat. Untuk memperlancar program pusat, segala hambatan atau pungutan yang tidak perlu terhadap pelaku usaha akan dihapuskan. Dengan demikian, dapat dilakukan pengembangan nilai tambah produk unggulan (antara lain melalui pengolahan, kerjasama antar daerah, dan lain-lain), misalnya melalui konsumsi produksi dalam negeri.

2.2. Daya Saing atau *Sustainable Competitive Advantage*

2.2.1. Daya Saing pada tingkat makro (Negara atau Nation)

Daya saing nasional digagas pertama kali oleh Smith (1776) melalui buku *The Wealth of Nations* yang memperkenalkan konsep perdagangan spesialisasi dan pertukaran bebas. Menurut Cho dan Moon (2000) pemikiran tentang daya saing terbagi menjadi dua bagian, yaitu: (1) Model Tradisional dan (2) Model Baru. *Pertama*, pada model tradisional daya saing berangkat dari pendekatan merkantilisme. Kemudian berlanjut pada keunggulan absolut (Smith, 1776) yang mengarah pada konsep kesejahteraan negara. Kemudian pemikiran ini berkembang menjadi keunggulan komparatif (Ricardo, 1817). Berlanjut pada teori faktor *endowments* (Heckscher 1949 dan Ohlin 1933), paradoks leontief (Leopntief, 1953), siklus produk (Vernon, 1966), kesamaan negara (Linder, 1961), sampai pada skala ekonomi (Krugman, 1979 dan Lancaster, 1979).

Kedua, model baru daya saing yang dikenal sebagai Model Diamond (Porter, 1990). Porter melakukan studi selama empat tahun terhadap sepuluh negara utama dalam perdagangan. Porter mendefinisikan industri sebuah negara, sukses secara internasional jika memiliki keunggulan kompetitif relatif terhadap para pesaing

terbaik di seluruh dunia. Sebagai indikator, Porter memilih keberadaan ekspor yang besar dan bertahan lama dan/atau investasi asing di luar wilayah yang signifikan berdasarkan pada ketrampilan dan aktiva yang diciptakan di negara asal. Porter menyimpulkan bahwa beberapa negara berhasil dalam industri tertentu karena lingkungan asalnya bersifat *forward looking*, dinamis, dan menantang. Faktor-faktor yang mempengaruhi keunggulan kompetitif suatu negara sebagai berikut.

1. Kondisi faktor, posisi nasional dalam berbagai faktor produksi seperti tenaga kerja terlatih dan infrastruktur yang dibutuhkan untuk bersaing dalam suatu jenis industri
2. Kondisi permintaan, permintaan pasar terhadap produk industri
3. Industri terkait dan pendukung, ketersediaan atau ketidakterediaan industri
4. pemasok dan industri terkait yang dapat bersaing secara internasional
5. Strategi perusahaan, struktur dan persaingan. Kondisi pemerintah bagaimana perusahaan diciptakan, diorganisasikan dan dikelola dalam persaingan domestik

Sebagai tambahan, terdapat dua variabel luar lainnya, yaitu pemerintah dan peluang.

Daya saing pada nasional telah menjadi salah satu dari fokus perhatian pemerintah dan industri di setiap negara. Oleh karena itu, merupakan konsep yang multidimensi. Konsep yang multidimensi ini sangat memungkinkan beragam makna.²² Porter mengatakan:

²² OECD mendefinisikan daya saing sebagai tingkatan di mana suatu negara, dalam kondisi pasar yang bebas dan adil, dapat menghasilkan barang dan jasa yang berhasil dalam pasar internasional, yang secara simultan juga mampu memelihara dan memperluas pendapatan riil masyarakatnya untuk periode jangka panjang.

US Competitiveness in the World Economy”, Scott, B. R. and Lodge, G. C (1985): daya saing nasional merupakan kemampuan suatu negara menciptakan, memproduksi dan/atau melayani produk dalam perdagangan internasional, sementara dalam saat yang sama tetap dapat memperoleh imbalan yang meningkat pada sumber dayanya.

Porter (1990, 2001b, 2003), dan Porter dan Ketels (2003) menekankan bahwa untuk memahami daya saing, titik awalnya adalah sumber dari kesejahteraan/kemakmuran bangsa. Standar hidup suatu bangsa ditentukan oleh produktivitas ekonominya, yang diukur dengan nilai (*value*) barang dan jasa yang dihasilkan per satuan manusia, modal (*capital*) dan sumber daya alamnya. Produktivitas bergantung baik pada nilai barang dan jasa suatu bangsa, yang diukur dengan harga yang dapat dikendalikan dalam suatu pasar yang terbuka (*open market*), maupun pada efisiensi di mana barang dan jasa tersebut diproduksi. Oleh karena itu dalam kaitan ini, pengertian (dan sekaligus juga ukuran) yang sebenarnya tentang daya saing adalah produktivitas. Produktivitas memungkinkan suatu negara menopang tingkat upah yang tinggi, nilai tukar yang kuat dan *returns to capital* yang menarik, dan bersama ini semua juga standar hidup yang tinggi.

“There is no accepted definition of competitiveness. Whichever definition of competitiveness is adopted, an even more serious problem has been there is no generally accepted theory to explain it”(Porter, 1990). *“Competitiveness remains a concept that is not well understood, despite widespread acceptance of its importance ...”* (Porter, 2003, 2001b).

Konteks pengertian daya saing pada tataran makro ini berkaitan dengan daya tarik bagi investasi (seperti misalnya stabilitas, pemerintahan yang baik dan peluang

Competitiveness Advisory Group, (Ciampi Group): “Enhancing European Competitiveness”. First report to the President of the Commission, the Prime Ministers and the Heads of State, June 1995: daya saing menyangkut arti elemen produktivitas, efisiensi dan profitabilitas. Tetapi daya saing bukan suatu akhir atau sasaran, melainkan suatu cara untuk mencapai peningkatan standar hidup dan meningkatkan kesejahteraan sosial. – suatu alat untuk mencapai sasaran. Secara global, dengan peningkatan produktivitas dan efisiensi dalam konteks spesialisasi internasional, daya saing memberikan basis bagi peningkatan penghasilan masyarakat secara “non-inflasioner.”

Competitiveness Advisory Group, (Ciampi Group): “Enhancing European Competitiveness.” Second report to the President of the Commission, the Prime Ministers and the Heads of State, December 1995: daya saing harus dilihat sebagai suatu cara dasar untuk meningkatkan standar hidup, menyediakan kesempatan kerja bagi yang menganggur dan menurunkan kemiskinan.

World Economic Forum, Global Competitiveness Report, 1996): daya saing adalah kemampuan suatu negara untuk mencapai pertumbuhan PDB per kapita yang tinggi terus-menerus.

Thailand Competitiveness Initiative/TCI – Thailand. <http://www.kiasia.com/>): daya saing berkaitan dengan peningkatan produktivitas yang berkelanjutan.

The Government’s Competitiveness White Paper (lihat UK DTI, 1998) menjelaskan daya saing menyangkut penciptaan keterampilan yang tinggi, produktivitas yang tinggi, dan karenanya upah ekonomi yang tinggi, di mana perusahaan dapat tumbuh-berkembang dan kita dapat mencari peluang (ketimbang ancaman) di tengah perubahan yang tidak mungkin dihindari.

*Washington Technology Center (2001) lebih menekankan pentingnya teknologi dengan menyatakan bahwa daya saing berkaitan dengan menarik dan mempertahankan industri yang berbasis teknologi (*attracting and keeping technology-based industries*).*

*Council of Economic Advisors – Amerika Serikat (Laura D’Andrea Tyson, lihat World Bank, 2001) yang juga dikutip oleh Krugman (1994) mendefinisikan daya saing sebagai kemampuan untuk menghasilkan barang dan jasa yang berhasil dalam persaingan internasional, dan dalam waktu bersamaan warga negara juga menikmati suatu standar hidup yang meningkat dan berkelanjutan (*sustainable*).*”

Lanza (2002) mendefinisikan daya saing sebagai pertumbuhan produktivitas secara berkelanjutan yang membawa kepada peningkatan standar hidup, yang didorong oleh kualitas dari strategi dan pengoperasian bisnis, kualitas lingkungan bisnis, dan lingkungan ekonomi makro.

Institute for Management Development (IMD): daya saing adalah bagaimana suatu bangsa/negara menciptakan dan memelihara suatu lingkungan yang yang dapat mempertahankan daya saing perusahaan-perusahaannya.

Garelli, 2003 mendefinisikan: *“Competitiveness of Nations is a field of economic knowledge, which analyses the facts and policies that shape the ability of a nation to create and maintain an environment that sustains more value creation for its enterprises and more prosperity for its people.”*

bagi investasi yang menguntungkan). Pada tingkat makro, beberapa indikator biasanya digunakan untuk menelaah daya saing negara.²³ Porter (2001) misalnya menyatakan bahwa negara ataupun daerah pada dasarnya bersaing dalam menawarkan lingkungan yang paling produktif bagi bisnis. Untuk sebagian lagi, mengatakan negara tidak bersaing dalam konteks perdagangan. Terlepas dari itu, banyak pihak setuju bahwa kerangka daya saing dan pengukurannya merupakan tool yang berguna dalam konteks pengembangan sektor swasta.

2.2.2. Daya Saing pada tataran meso (industri atau kelompok industri)

Analisis daya saing pada tingkat industri bermula dari konsep Ricardo tentang keunggulan komparatif, Hecksher-Ohlin tentang teori perdagangan internasional (*international trade*) dan kajian sejumlah pakar maupun lembaga tentang daya saing industri.²⁴ Porter (1990) menjelaskan:

²³ Bank Dunia (World Bank, 2001) beberapa metode pengukuran daya saing: neraca perdagangan (*trade balance*), nilai tukar (*exchange rate*), upah (*wages*), ekspor (*exports*), aliran FDI (*FDI flows*), dan biaya tenaga kerja (*unit labor costs*).

Institute for Management Development (IMD) yang menganggap “definisi “praktis” daya saing sebagai menilai empat faktor utama penentu daya saing, yaitu: (1) Kinerja Ekonomi (*Economic Performance*), (2) Efisiensi Pemerintah (*Government Efficiency*), (3) Efisiensi Bisnis (*Business Efficiency*), (4) Infrastruktur (*Infrastructure*).

The Trade Performance Index (TPI) yang disusun oleh ITC (*International Trade Centre*) terdiri atas 24 indikator kuantitatif hasil *benchmarking* kinerja ekspor dari 184 negara, yang antara lain terdiri dari: (1) penyusunan ranking 14 sektor produk yang berbeda untuk setiap Negara; (2) rangkuman indikator kinerja menjadi *Current Index* dan *Change Index*; (3) pengungkapan keunggulan komparatif dan keunggulan kompetitif; (4) posisi sektor-sektor ekspor utama dari seluruh negara dalam jenjang daya saing global.

²⁴ Buckley, P. J. et al, “*Measures of International Competitiveness: A Critical Survey*”, *Journal of Marketing Management*, 1988): daya saing industri mencakup efisiensi (mencapai sasaran dengan biaya serendah mungkin) dan efektivitas (memiliki sasaran yang tepat). Pilihan tentang inilah yang sangat menentukan dari sasaran industri.

US Department of Energy: daya saing industri adalah kemampuan perusahaan atau industri dalam menghadapi tantangan persaingan dari para pesaing asingnya.

OECD, 1996. “Industrial Competitiveness: Benchmarking Business Environments in the Global Economy”: daya saing industri adalah kemampuan perusahaan, industri, daerah, negara atau *supranational regions* untuk menciptakan tingkat pendapatan dan pemanfaatan faktor yang relatif tinggi, sambil tetap mempertahankan keberadaan dalam persaingan internasional. Pendekatan ini membawa kepada pengukuran yang berfokus pada biaya upah dan produktivitas tenaga kerja (terkadang hanya pada upah tenaga kerja), dan pandangan bahwa devaluasi merupakan suatu cara untuk meningkatkan daya saing industri. Pendekatan biaya tenaga kerja relatif (*relative unit labour cost/RULC*) dan devaluasi ini banyak mendapatkan kritik mengingat negara-negara tertentu seperti Jepang dan Jerman Barat dalam

“..... the basic unit of analysis for understanding of national advantage is the industry. Nations succeed not in isolated industries, however, but in clusters of industries connected through vertical and horizontal relationships. A nation’s economy contains a mix of clusters, whose makeup and sources of competitive *advantage* (or disadvantage) reflect the state of the economy’s development.”

Kajian daya saing pada tingkat industri berkembang dalam dua perspektif arus utama. *Pertama*, yang memandang agregasi perusahaan dalam suatu “sektor” industri atau aktivitas ekonomi tertentu (sebagaimana telah dikenal luas saat ini). Pandangan *kedua*, meletakkan industri dengan tekanan sebagai sehimpunan perusahaan dan organisasi dalam konteks rangkaian mata rantai nilai tambah. Dalam perspektif *pertama*, daya saing industri merupakan daya saing rata-rata dari agregasi perusahaan dalam sektor industri tertentu. Sebagian besar ukuran daya saing pada tingkat perusahaan (profitabilitas, biaya, produktivitas) dapat dianalisis pada tingkat industri. Pandangan “sektoral” demikian juga merupakan pendekatan “klasik” yang umumnya dipahami dalam menelaah sektor-sektor ekonomi. *Kedua*, daya saing lebih dilihat dalam konteks rantai nilai tambah yang umumnya terjadi “lintas sektor.”

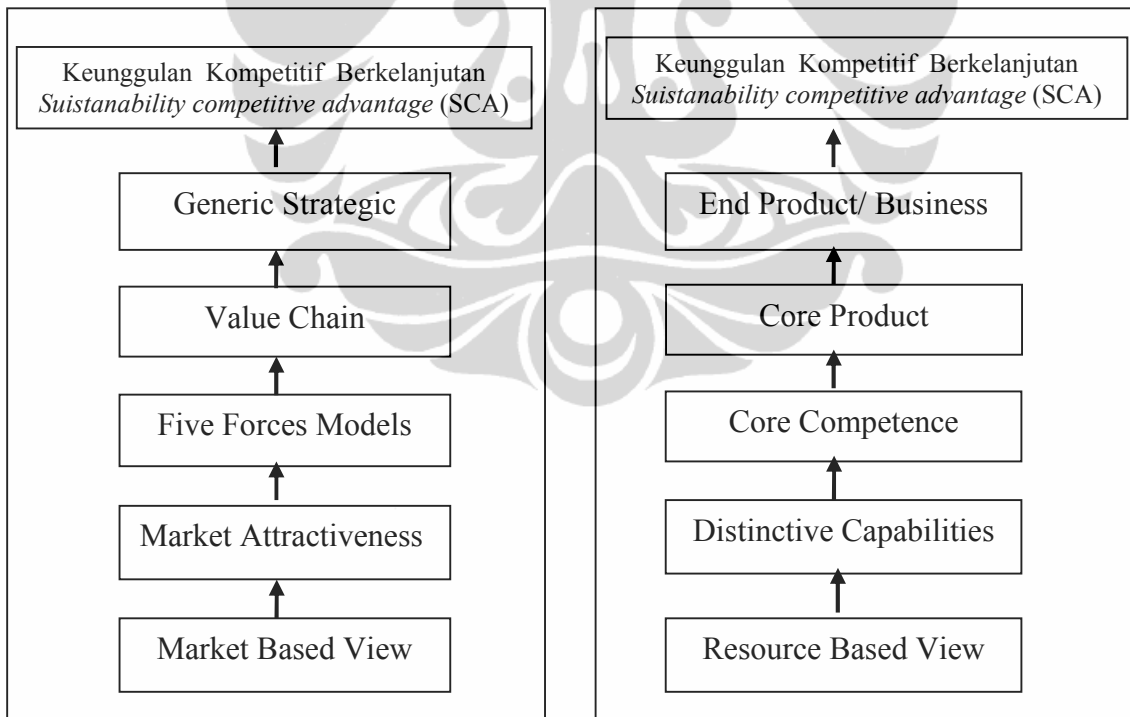
2.2.3. Daya saing pada tataran mikro (perusahaan – *firm level*)

Dalam konteks keunggulan bersaing pada tataran mikro, maka perusahaan akan membuat suatu dinding penghalang agar pesaing tidak dapat meniru keunggulan bersaing, sehingga perusahaan mampu meraih keuntungan dan manfaat dari sumber daya yang dimiliki mereka (Barney, 1991) serta nilai yang lebih tinggi (*value*) daripada pesaingnya (Makhija, 2003). *Pertama*, pandangan berbasis pasar (*Market Based View* - MBV) yang berorientasi pada pasar eksternal (Gambar 2.2a). Pandangan ini menekankan pada produk akhir yang memiliki posisi pasar istimewa sebagai dasar untuk masa depan, terkait dengan nilai perusahaan yang lebih tinggi (Chamberlain, 1932; Bain, 1956, Caves dan Porter, 1977, 1978, Porter, 1980 dan 1985, Gilbert, 1989, Tallman, 1991).

kenyataannya mengalami peningkatan RULC maupun pangsa pasar dunia, dan karena biaya tenaga kerja seringkali tidak lagi menjadi komponen penting biaya total/keseluruhan.

Kedua, pandangan berbasis sumber daya (*Resource Based View - RBV*), yang berfokus pada sumber daya perusahaan dan kemampuan untuk meningkatkan profitabilitas dan nilai perusahaan (Gambar 2.2b). Menurut pandangan ini, suatu perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing berbasis sumber daya, maka perusahaan harus menciptakan nilai ekonomis yang lebih besar daripada marjinal perusahaan (Barney, 1986a, 1991; Grant, 1991; Penrose, 1959; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984). Mereka memiliki keunggulan kompetitif yang khas, dimana pesaing tidak dapat mereproduksi sumber daya perusahaan (Barney, 1986a, 1991; Peteraf, 1993; Prahalad dan Hamel, 1990).

Perspektif MBV dan RBV merujuk pada sumber yang berbeda, namun sama-sama bertujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan bagi perusahaan (Roquebert, Phillips dan Westfall, 1996). Berikut pemetaan tentang perspektif MBV dan RBV (Gambar 2.2a dan 2.2b).



Gambar 2.2a. Pemetaan Perspektif MBV Gambar 2.2b. Pemetaan Perspektif RBV

Sumber: Porter (1980), Prahalad dan Hamel (1990), Barney (1986a, 1991, 2007)

2.2.3.1. Pandangan berbasis pasar (*Market Based View*)

Dalam perspektif MBV ini, keunggulan kompetitif adalah karena hambatan persaingan yang timbul dari struktur pasar. Strategi MBV fokus pada posisi perusahaan dalam industri dan menekankan pada lingkungan, dimana perusahaan beroperasi. Strategi MBV berdasarkan pada faktor eksternal (Baier, 2008). Menurut Poser (2003), pendekatan MBV lebih efektif untuk menganalisis dampak dari lingkungan eksternal di seluruh operasi bisnis, seperti memperluas rencana dan tujuan perusahaan jika ditinjau dari faktor politik, pelanggan, kondisi pasar, teknologi, sosial, dan faktor lainnya untuk membuat strategi.

Pandangan berbasis pasar bermula dari munculnya daya tarik pasar (*market attractiveness*). Untuk mencapai keunggulan bersaing, maka strategi bersaing yang menjadi formula umum adalah mengenai bagaimana bisnis akan bersaing, apa seharusnya yang menjadi tujuannya, dan kebijakan apa yang akan diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut (Porter, 1980). Roda strategi bersaing menjadi aspek-aspek pokok dari strategi persaingan perusahaan (lihat lampiran 2.1). Di pusat roda adalah tujuan-tujuan perusahaan yang merupakan definisi secara luas mengenai bagaimana perusahaan ini ingin bersaing serta sasaran-sasaran ekonomis dan non ekonomisnya yang spesifik. Jari-jari roda adalah kebijakan-kebijakan operasi pokok dengan mana perusahaan berusaha mencapai tujuan-tujuan tersebut. Seperti halnya roda, jari-jari (kebijakan) harus memancar dari dan mencerminkan pusatnya (tujuan), dan jari-jari harus dihubungkan satu sama lain karena jika tidak, roda tidak akan berputar.

Selanjutnya, daya tarik pasar juga terkait dengan konteks dimana strategi bersaing dirumuskan (lihat lampiran 2.2 *Porter's Context of Strategy Formulation*). Tingkat terluas perumusan strategi bersaing harus mempertimbangkan empat faktor utama yang menentukan batas-batas yang dapat dicapai oleh perusahaan dengan berhasil. Kekuatan dan kelemahan perusahaan merupakan profil dari kekayaan dan ketrampilannya relatif terhadap pesaing, yang meliputi sumber daya keuangan, posisi teknologi, identifikasi merek, dan lain-lain. Nilai-nilai pribadi dari organisasi

merupakan motivasi dan kebutuhan para eksekutif kunci dan personil lain yang harus menerapkan strategi yang sudah dipilih. Kekuatan dan kelemahan yang dikombinasikan dengan nilai-nilai tersebut menentukan batas intern (bagi perusahaan) terhadap strategi bersaing yang dapat diterapkan oleh perusahaan dengan berhasil. Batas-batas ekstern ditentukan oleh industri dan lingkungannya yang lebih luas. Peluang dan ancaman industri menentukan lingkungan persaingan, dengan risiko serta imbalan potensial yang menyertainya. Harapan masyarakat mencerminkan dampak dari hal-hal seperti kebijakan pemerintah, kepentingan sosial, adat-istiadat yang berkembang, dan banyak lagi yang lain terhadap perusahaan. Keempat faktor ini harus dipertimbangkan sebelum suatu bisnis mengembangkan perangkat rujukan dan kebijakan yang realistis dan dapat diterapkan.

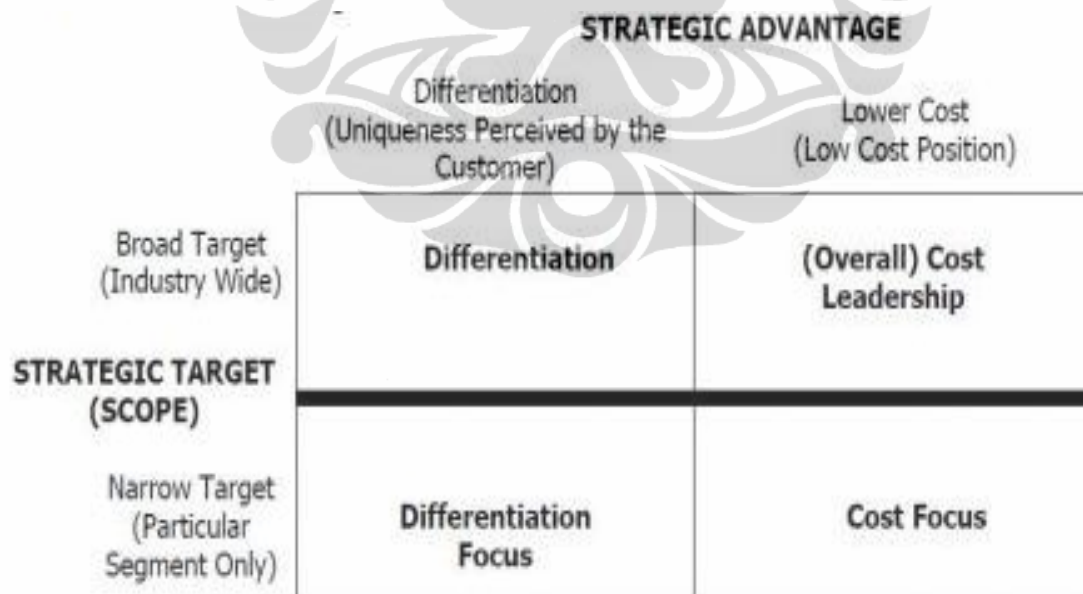
Setelah daya tarik pasar, Porter (1980) menyampaikan tentang kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi persaingan industri, yang dikenal dengan istilah *Five Forces* (lihat lampiran 2.3). Lima kekuatan persaingan – masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok (*suppliers*), serta persaingan di antara pesaing yang ada – mencerminkan kenyataan bahwa persaingan dalam suatu industri tidak hanya terbatas pada para pemain yang ada. Kelima kekuatan ini merupakan “pesaing” bagi perusahaan-perusahaan dalam industri dan dapat lebih atau kurang menonjol tergantung pada situasi tertentu.²⁵ Oleh karena itu, kelima kekuatan persaingan ini bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan kemampu-labaan dalam industri. Kekuatan terbesar yang akan menentukan perumusan strategi. Gabungan dari kelima kekuatan ini menentukan potensi laba akhir dalam industri, di mana potensi laba diukur dalam bentuk laba atas modal yang ditanamkan (*return on investment capital*) jangka panjang.

Setelah kekuatan yang mempengaruhi persaingan industri, Porter memperkenalkan rantai nilai (*value chain*). Rantai nilai ini merupakan model yang

²⁵ Persaingan dalam artian yang lebih luas ini disebut sebagai *persaingan yang diperluas* (*extended rivalry*)

digunakan untuk menganalisa aktifitas spesifik bisnis yang terjadi, yang dapat menciptakan nilai dan keuntungan kompetitif bagi organisasi dengan menguraikan aktivitas yang terjadi dalam perusahaan ke dalam aktivitas nilai secara strategis (gambar rantai nilai, lihat lampiran 2.4). Dengan analisis rantai nilai akan dilakukan pemisahan biaya dan aktiva tetap pada masing-masing aktivitas nilai. Kemudian dilakukan analisa aktivitas untuk mengetahui: (1) aktivitas mana yang merupakan *value added activities* atau *non value added activities*, (2) distribusi biaya pada tiap-tiap aktivitas nilai; serta (3) aktivitas yang dapat menambah nilai dan yang tidak menambah nilai; sehingga dapat dilakukan koordinasi dan optimasi untuk melakukan *cost reduction* yang pada akhirnya dapat menciptakan keunggulan bersaing.

Pada tingkat yang paling luas, kita dapat mengidentifikasi tiga strategi generik yang konsisten secara intern (yang dapat digunakan secara sendiri-sendiri maupun dalam bentuk kombinasi) guna menciptakan posisi yang aman dalam jangka panjang dan mengungguli para pesaing dalam industri. Porter (1980 dan 1985) berpendapat bahwa kekuatan strategi perusahaan ada pada tiga pilihan *generic strategies*, yaitu: (1) *cost leadership*, (2) *differentiation* dan (3) *focus* (Gambar 2.3.).



Gambar 2.3. Strategi Generik

Sumber: Porter (1980 dan 1985)

Pertama, strategi biaya rendah (*cost leadership*). Strategi ini menekankan pada upaya memproduksi produk standar (sama dalam segala aspek) dengan biaya per unit yang sangat rendah (lihat David, 1998; Fournier dan Deighton, 1997; Pass dan Lowes, 1997; Porter, 1980 dan 1985). Produk ini (barang maupun jasa) biasanya ditujukan kepada konsumen yang relatif mudah terpengaruh oleh pergeseran harga (*price sensitive*) atau menggunakan harga sebagai faktor penentu keputusan. Dari sisi perilaku pelanggan, strategi jenis ini amat sesuai dengan kebutuhan pelanggan yang termasuk dalam kategori perilaku *low-involvement*, ketika konsumen tidak (terlalu) peduli terhadap perbedaan merek, (relatif) tidak membutuhkan pembedaan produk, atau jika terdapat sejumlah besar konsumen memiliki kekuatan tawar-menawar yang signifikan. Terutama dalam pasar komoditi, strategi ini tidak hanya membuat perusahaan mampu bertahan terhadap persaingan harga yang terjadi tetapi juga dapat menjadi pemimpin pasar (*market leader*) dalam menentukan harga dan memastikan tingkat keuntungan pasar yang tinggi (di atas rata-rata) dan stabil melalui cara-cara yang agresif dalam efisiensi dan keefektifan biaya. Sumber dari keefektifan biaya (*cost effectiveness*) ini bervariasi. Termasuk di dalamnya adalah pemanfaatan skala ekonomi (*economies of scale*), investasi dalam teknologi yang terbaik, *sharing* biaya dan pengetahuan dalam internal organisasi, dampak kurva pembelajaran dan pengalaman (*learning and experience curve*), optimasi kapasitas utilitas, dan akses yang baik terhadap bahan baku atau saluran distribusi. Pada prinsipnya, alasan utama pelaksanaan strategi integrasi ke hulu (*backward integration*), ke hilir (*forward integration*), maupun ke samping (*horizontal integration*) adalah untuk memperoleh berbagai keuntungan dari strategi biaya rendah ini. Biasanya strategi ini dijalankan beriringan dengan strategi diferensiasi.

Untuk dapat menjalankan strategi biaya rendah, sebuah perusahaan harus mampu memenuhi persyaratan di dua bidang, yaitu: sumber daya (*resources*) dan organisasi. Strategi ini hanya mungkin dijalankan jika dimiliki beberapa keunggulan di bidang sumber daya perusahaan, yaitu: kuat akan modal, trampil pada rekayasa proses (*process engineering*), pengawasan yang ketat, mudah diproduksi, serta biaya distribusi dan promosi rendah. Sedangkan dari bidang organisasi, perusahaan harus

memiliki: kemampuan mengendalikan biaya dengan ketat, informasi pengendalian yang baik, insentif berdasarkan target (alokasi insentif berbasis hasil).

Perusahaan yang dapat sukses mengimplementasikan strategi ini adalah perusahaan yang memiliki jaringan distribusi yang efisien, memiliki keahlian dalam mendesain ulang proses manufaktur supaya dapat tercipta efisien dan efektifitas dalam proses produksinya, memiliki keahlian yang hebat dalam teknik proses manufaktur, dan akses yang kuat dalam meraih modalnya untuk membuat investasi (Porter, 1985).

Kedua, pembedaan produk (*differentiation*). Strategi ini mendorong perusahaan untuk sanggup menemukan keunikan tersendiri dalam pasar yang jadi sasarannya. Keunikan produk (barang atau jasa) yang dikedepankan ini memungkinkan suatu perusahaan untuk menarik minat sebesar-besarnya dari konsumen potensialnya. Cara pembedaan produk bervariasi dari pasar ke pasar, tetapi berkaitan dengan sifat dan atribut fisik suatu produk atau pengalaman kepuasan (secara nyata maupun psikologis) yang didapat oleh konsumen dari produk tersebut. Berbagai kemudahan pemeliharaan, *features* tambahan, fleksibilitas, kenyamanan dan berbagai hal lainnya yang sulit ditiru lawan merupakan sedikit contoh dari diferensiasi. Strategi jenis ini biasa ditujukan kepada para konsumen potensial yang relatif tidak mengutamakan harga dalam pengambilan keputusannya (*price insensitive*).

Diferensiasi tidak memberikan jaminan terhadap keunggulan kompetitif, terutama jika produk-produk standar yang beredar telah (relatif) memenuhi kebutuhan konsumen atau jika kompetitor/pesaing dapat melakukan peniruan dengan cepat. Resiko lainnya dari strategi ini adalah jika perbedaan atau keunikan yang ditawarkan produk tersebut ternyata tidak dihargai (dianggap biasa) oleh konsumen. Jika hal ini terjadi, maka pesaing yang menawarkan produk standar dengan strategi biaya rendah akan sangat mudah merebut pasar. Disinilah pentingnya peranan litbang dalam perusahaan.

Menurut Porter (1985), perusahaan-perusahaan ini akan sukses dalam mengimplementasikan strategi diferensiasi ini ketika jumlah perusahaan yang terlibat

dalam pemenuhan permintaan segmen ini sangatlah sedikit dalam industri dan ketika tingkat kostumisasi dan diferensiasi yang diinginkan oleh segmen sangatlah tinggi, dimana kapabilitas perusahaan-perusahaan lain belum mencukupi. Hal terpenting dalam strategi ini adalah *differentiation advantage*, dimana perusahaan harus memastikan bahwa di pasar tersebut memang benar ada segmen-segmen kecil yang mempunyai permintaan dan kebutuhan yang berbeda, dan produk para pesaing yang sudah ada memang belum dapat memenuhi permintaan dan kebutuhan para konsumen tersebut (Wang, Lin, dan Chu, 2010).

Ketiga, strategi fokus (focus). Strategi fokus digunakan untuk membangun keunggulan bersaing dalam suatu segmen pasar yang lebih kecil. Strategi jenis ini ditujukan untuk melayani kebutuhan konsumen yang jumlahnya relatif kecil dan dalam pengambilan keputusannya untuk membeli relatif tidak dipengaruhi oleh harga. Dalam pelaksanaannya – terutama pada perusahaan skala menengah dan besar – strategi fokus diintegrasikan dengan salah satu dari dua strategi generik lainnya: strategi biaya rendah atau strategi pembedaan karakteristik produk. Strategi ini biasa digunakan oleh pemasok *niche market* (ceruk pasar) untuk memenuhi kebutuhan suatu produk - barang dan jasa - khusus.

Syarat bagi penerapan strategi ini adalah adanya besaran pasar yang cukup (*market size*), terdapat potensi pertumbuhan yang baik, dan tidak terlalu diperhatikan oleh pesaing dalam rangka mencapai keberhasilannya (pesaing tidak tertarik untuk bergerak pada ceruk tersebut). Strategi ini akan menjadi lebih efektif jika konsumen membutuhkan suatu kekhasan tertentu yang tidak diminati oleh perusahaan pesaing. Biasanya perusahaan yang bergerak dengan strategi ini lebih berkonsentrasi pada suatu kelompok pasar tertentu (*niche market*), wilayah geografis tertentu, atau produk - barang atau jasa - tertentu dengan kemampuan memenuhi kebutuhan konsumen secara baik, *excellent delivery*.

Dengan mengimplementasikan strategi *focus* ini akan membuat perusahaan dapat mencapai tujuan keunggulan bersaingnya dan mengungguli para pesaingnya dengan membangun hubungan baik dengan para pelanggan dan menciptakan loyalitas pada suatu merek yang tinggi melalui teknik penawaran, pemasaran, dan pengiklanan

yang baik. Keunggulan bersaing akan tercapai jika perusahaan mengkedepankan aspek kepuasan pelanggan atas produk yang bernilai tinggi dengan biaya produksi yang minim (Ranko, Berislav, dan Antun, 2008).

2.2.3.2. Pandangan berbasis sumber daya (*Resource Based View*)

Dalam perspektif pandangan berbasis sumber daya (*resource based view – RBV*), Wernerfelt (1984) mengembangkan teori keunggulan kompetitif (*theory of competitive advantage*) berdasarkan sumber daya yang diperluas atau diperoleh untuk mengimplementasikan strategi pemasaran produk. Teori dari Wernerfelt tersebut merupakan pelengkap atau pengganda (*dual*) dari teori Porter (1980) mengenai keunggulan bersaing berdasarkan posisi pemasaran produk perusahaan. Wernerfelt (1984) mengklaim gagasannya sebagai perspektif berdasarkan sumber daya (*the resource-based 'view'*) karena Wernerfelt memandang masalah keunggulan yang sama dengan Porter (1980) dari perspektif sumber daya yang perusahaan kontrol. Kontribusi utama Wernerfelt (1984) yaitu kesadaran akan kompetisi bagi perolehan sumber daya. Lebih jauh lagi, Wernerfelt (1984) memaparkan bahwa sumber daya perusahaan yang dimaksud yaitu berdasarkan profil sumber daya yang memiliki dampak penting bagi kemampuan perusahaan untuk mencapai keuntungan dalam implementasi strategi pemasaran produk.

Senada dengan Wernerfelt (1984), Rumelt (1984) melakukan kajian *resource-based* pada manajemen stratejik. Wernerfelt (1984) berfokus pada teori mengenai perbedaan kinerja perusahaan yang dapat dikembangkan dalam bentuk sumber daya yang dikontrol perusahaan. Sedangkan, Rumelt (1984) menggambarkan sebuah teori strategis mengenai perusahaan. Teori tersebut menjelaskan mengapa perusahaan yang eksis berfokus pada kemampuan perusahaan untuk menjadi lebih efisien dalam menghasilkan *economic rents* daripada bentuk lain organisasi ekonomi.

Kajian mengenai hubungan *rent generating*, biaya transaksi, dan pemerintahan yang kemudian muncul, dalam karya Conner dan Prahalad (1996), Grant (1996), Liebeskind (1996), Kogut dan Zander (1996), dan Spender (1996) menjadi bagian dari upaya untuk mengembangkan sebuah *resource-based theory*

pada perusahaan. Kajian tersebut juga mengantisipasi betapa pentingnya hubungan teoretis antara *resource-based theories* pada kinerja perusahaan dan teori biaya transaksi pada pemerintahan.

Perkembangan teori strategis perusahaan oleh Rumelt (1984) memiliki banyak atribut yang kemudian akan dikaitkan dengan *resource-based theory*. Sebagai contoh, Rumelt (1984) mendefinisikan perusahaan sebagai sekumpulan sumber produktif dan Rumelt berasumsi bahwa nilai ekonomi sumber daya ini bervariasi, tergantung pada konteks di mana sumber tersebut diterapkan. Dia juga menyarankan bahwa kekekalan sumber daya ini tergantung pada sejauh mana mereka dilindungi dengan 'mengisolasi mekanisme' perusahaan. Dia bahkan mengembangkan daftar mekanisme isolasi ini dan mulai untuk membahas atribut dari sumber daya yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Perusahaan yang menjalankan *resource based view* akan memiliki *distinctive capabilities* (Mintzberg dan Quinn 1991, Selznik, 1957). Kemampuan ini merupakan suatu hal yang penting dan menjadi bagian dari sumber daya organisasi dan keunggulan bersaing. Schulmans (1992) mendefinisikan *distinctive capabilities* sebagai seperangkat proses strategis yang memberikan nilai kepada pelanggan. Sejalan dengan Schulmans, Domenika (2010) menyatakan bahwa konsep *distinctive capabilities* merupakan proses dalam mengidentifikasi kelebihan dan fitur khas pada sebuah perusahaan dan menggunakannya dalam pembuatan produk spesifik yang kompetitif di pasar. Sedangkan, Kay (1993) mengartikan *distinctive capabilities* merujuk pada kelebihan perusahaan dalam melakukan proses dan struktur. Kay menambahkan bahwa *distinctive capabilities* merupakan aset strategis yang dapat dihasilkan dari perilaku yang ditampilkan secara berulang dan efektif.).

Sementara Grant (2001) memaparkan tahapan kerangka kerja *distinctive capabilities* organisasi dalam lima tahapan. *Pertama*, menganalisis sumber daya yang tersedia dan yang dimiliki oleh perusahaan. *Kedua*, menilai kemampuan atau kapabilitas perusahaan. *Ketiga*, menganalisis potensi yang menguntungkan dari sumber daya dan kapabilitas perusahaan. *Keempat*, menetapkan strategi. *Kelima*,

meningkatkan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan. Tahapan ini bertujuan untuk memformulasikan strategi yang tepat bagi perusahaan.

Selain itu, Barney (2007) memaparkan lima atribut sumberdaya yang bisa dijadikan alat ukur atau indikator dalam mencapai *distinctive capabilities* adalah: (1) *valuable*, (2) *rare*, (3) *insubstitutable*, (3) *inimitable*, dan (5) *unique*.²⁶ Kelima sumber daya ini dapat dikelompokkan menjadi aset *intangible* dan *tangible*. Ansoff (1965). Sejalan dengan Ansoff, Martyn dan Ken (1999) menjelaskan bahwa kemampuan perusahaan merupakan penggunaan sumber daya yang memiliki nilai nyata (*tangible*) dan tidak nyata (*intangible*). *Intangible asset* terdiri dari pengetahuan personal dari individu dan pengetahuan kolektif pada struktur perusahaan, baik secara internal maupun eksternal. Pengetahuan yang dimaksud secara nyata (*tangible*) berada pada dinamika perusahaan, seperti rutinitas inovatif dan hasil, termasuk reputasinya.

Setelah perusahaan memiliki *distinctive capabilities*, maka perusahaan akan mencapai kompetensi inti (*core competence*). Kompetensi inti (*core competence*) adalah pengetahuan kolektif perusahaan tentang cara mengkoordinasikan beragam keterampilan dan teknologi produksi yang dimiliki perusahaan (Prahalad & Hamel, 1990). Lebih lanjut lagi, Prahalad & Hamel (1994) menjelaskan:

Core competency describe the capability that underlie leadership in a range of products or service. Competency is a bundle of skill and technology. Core competency are skill that enable the firm to deliver a fundamental customer benefit. Core competency sources is competitively unique and makes a contribution to customers value and cost.

Kompetensi inti kemampuan yang mendasari kepemimpinan dalam berbagai produk atau jasa. Kompetensi ini juga berkaitan dengan sekumpulan ketrampilan dan teknologi yang dimiliki perusahaan untuk bersaing. Dengan keterampilan yang dimiliki, memungkinkan perusahaan untuk memberikan manfaat fundamental kepada pelanggan. Pada akhirnya, sumber-sumber kompetensi secara kompetitif

²⁶ Penjelasan indikator lima atribut yang dapat dijadikan alat ukur dalam mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan RBV ada pada lampiran

merupakan suatu keunikan bersaing dan memberikan kontribusi terhadap nilai dan biaya konsumen

Gagasan ini mendorong pemimpin perusahaan untuk mengidentifikasi jenis kompetensi yang dimiliki perusahaan menjadi dua kelompok besar, yaitu inti dan non-inti. Kompetensi inti dipertahankan untuk dikerjakan sendiri oleh perusahaan, sedangkan kompetensi non-inti dapat dialihdayakan (*outsource*) kepada perusahaan lain. Konsep kompetensi inti sangat penting dalam menentukan strategi perusahaan. Di tengah kerasnya persaingan usaha dan cepatnya perubahan lingkungan, kegiatan manajemen perusahaan dapat difokuskan kepada kompetensi inti yang membuat perusahaan dapat menghasilkan produk atau layanan yang unik yang tidak mudah ditiru oleh pesaing. Hal ini merupakan pembelajaran kolektif dalam organisasi, khususnya bagaimana cara mengkoordinasi beragam keahlian produksi dan mengintegrasikan banyaknya aliran teknologi.

Selanjutnya, menurut Barney dan Clark (2007), perusahaan yang memiliki pandangan berbasis sumber daya (*resource based view*) harus memiliki sumber keunggulan kompetitif untuk mencapai produk inti (*core product*). Sumber keunggulan kompetitif tersebut meliputi: (1) Budaya (*culture*), (2) Kepercayaan (*trust*), (3) Sumber daya manusia (*human resources*), dan (4) Teknologi informasi (*information technology*).

Pertama, budaya (*culture*) dalam suatu organisasi dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Budaya adalah suatu set nilai yang kompleks, kepercayaan, asumsi, dan simbol-simbol yang mendefinisikan arah bisnis perusahaan (Smircich 1983). Dengan demikian, suatu budaya organisasi tidak hanya menjelaskan siapa pegawai, pemasok, pelanggan, dan pesaing yang relevan bagi perusahaan, melainkan juga bagaimana perusahaan akan berinteraksi dengan aktor-aktor kunci (Louis 1983; Schein 1999). Barney (1991) mensyaratkan tiga kondisi yang harus dimiliki oleh budaya organisasi agar menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan, yaitu: 1) Bernilai (*valuable*), 2) Langka (*rare*), dan 3) Tidak dapat ditiru (*imperfectly imitable*). Organisasi yang memiliki budaya dengan tiga

karakteristik tersebut akan mendapatkan konsekuensi positif. Melengkapi pendapat Barney, Peter dan Waterman (1982) mengungkapkan kemampuan organisasi dalam mengelola fungsi-fungsi strategis juga berpengaruh secara signifikan. Apabila organisasi gagal mengelola fungsi strategisnya, maka organisasi tidak akan mencapai kondisi kinerja keuangan *superior* yang dapat menjadi keunggulan bersaing berkelanjutan. Budaya organisasi dianggap dapat memberikan nilai-nilai ekonomis yang positif bagi perusahaan (Barney dan Clark 2007). Nilai ekonomis dari budaya organisasi dapat ditemukan dalam budaya organisasi yang memiliki *core value* yang kuat, yang mendorong inovasi dan kreativitas (Peters dan Waterman 1982). Hal ini memiliki implikasi bahwa budaya organisasi dapat mendukung produktivitas pekerja dan dapat menjadikan organisasi menjalin hubungan baik dengan para pelanggan.

Berbeda dengan pendapat Barney, Martin et al (1983) dan Tichy (1983) berpendapat tidak semua organisasi yang telah memiliki budaya dengan ketiga atribut karakteristik di atas memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Budaya organisasi dengan tiga karakteristik di atas mungkin dapat diterapkan secara efisien terhadap pegawai, pelanggan, dan pemasoknya dan mungkin juga dapat gagal diterapkan (Ouchi 1981, Deal dan Kennedy 1982). Dalam beberapa literatur, budaya organisasi dianggap dapat mengurangi efektivitas organisasi. Misalnya menjadikan perusahaan tidak mampu dalam melihat pilihan operasional yang kompetitif dan mencegah perusahaan dalam memilih pilihan yang konsisten (Crozier 1964, Porter 1980, Riley 1983, Tichy 1983).

Dalam kaitannya dengan karakteristik budaya organisasi ideal yang ditawarkan Barney, organisasi tanpa budaya yang bernilai dapat membatasi organisasi dalam memperoleh keunggulan bersaing (Barney dan Clark, 2007). Hal ini disebabkan oleh budaya organisasi menjadi penentu arah dalam menjalankan bisnis. Dengan demikian, terkadang organisasi dipaksa untuk berada dalam aktivitas bisnis yang dapat memodifikasi budayanya, termasuk atribut budaya organisasi yang bernilai ekonomis.

Modifikasi suatu budaya organisasi dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Barney dan Clark (2007) memberikan dua alasan mengapa suatu modifikasi budaya dapat memberikan keunggulan bersaing. Pertama, jika organisasi mengimitasi budaya yang bernilai dari pesaingnya dan kedua, jika suatu organisasi dapat mengelola modifikasi budaya untuk meningkatkan nilai organisasi dan organisasi-organisasi juga melakukan modifikasi dengan cara yang sama. Dengan demikian, untuk mendapatkan keunggulan bersaing dari modifikasi budaya organisasi, suatu organisasi harus memiliki ketiga karakteristik budaya bernilai (*valuable*), langka (*rare*), dan kemampuan mengelola budaya yang sulit ditiru (*imperfectly imitable culture management skill*) (Barney dan Clark 2007).

Kedua, kepercayaan (*trust*) juga memberikan kontribusi dalam menciptakan keunggulan bersaing suatu perusahaan. Kepercayaan adalah saling berkeyakinan bahwa dalam suatu transaksi atau pertukaran tidak ada pihak yang mengeksploitasi kelemahan pihak lain (Sabel dalam Barney dan Clark, 2007:95). Ketika suatu pertukaran telah tercipta kepercayaan, maka kedua pihak akan saling yakin bahwa tidak akan ada eksploitasi dari kerentanan yang mengakibatkan kerugian (Akerlof, 1970), kekerasan moral (Holmstrom, 1979), perampokan (Klein, Crawford, dan Alchian 1978), dan kerentanan lainnya yang mungkin muncul dalam suatu pertukaran. Apabila tidak terdapat kepercayaan antar pihak dalam suatu kegiatan pertukaran, salah satu pihak akan mungkin melakukan kegiatan oportunistik. Williamson (1979) berpendapat bahwa tindakan oportunistik (*opportunistic behavior*) dapat disebabkan oleh transaksi spesifik investasi yang asimetris. Dengan demikian, tindakan mengeksploitasi kerentanan pihak lain juga menjadi bagian dari tindakan oportunistik (*opportunistic behavior*).

Ketiga, fungsi sumber daya manusia memainkan peranan yang penting dalam fungsi organisasi. Sumber daya manusia merupakan aset paling penting dalam organisasi (Barney dan Clark, 2007). Fungsi sumber daya manusia (*HR function*) memiliki tanggung jawab substansial dalam pengelolaan sumber daya perusahaan yang bernilai ini. Barney dan Clark (2007) mengatakan bahwa sumber daya manusia

dapat memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) bagi perusahaan. Para eksekutif HR (*Human Resources*) harus mengarahkan aktivitas pengembangan karakteristik sumber daya manusia agar dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif.

Suatu perusahaan dapat menciptakan nilai berdasarkan pengurangan atau diferensiasi produk dan jasa yang memberikan harga premium bagi perusahaan. Selain kedua hal tersebut, perusahaan juga dapat menciptakan nilai dari fungsi sumber daya manusia (Barney dan Clark, 2007). Nilai ini terkait dengan nilai internal perusahaan dan nilai hubungan dengan pelanggan. Waterman (1994) mengatakan bahwa kepuasan pelanggan sebenarnya berawal dari kepuasan karyawan. Sumber daya manusia dianggap sebagai mata rantai dalam pertukaran nilai (*value chain*) dan dengan demikian nilai diciptakan dengan pemberlakuan fokus utama pada karyawan (Barney dan Clark, 2007).

Praktik pengelolaan sumber daya manusia akan berkaitan dengan perilaku karyawan yang tentunya akan memberi konsekuensi bagi kepuasan pelanggan (Barney dan Clark, 2007). Dalam kajian sejenis, Schlesinger dan Zornitsky (1991) mengemukakan bahwa kepuasan atas pekerjaan dapat memprediksikan persepsi karyawan mengenai kualitas jasa diberikan pada pelanggan. Tornow dan Wiley (1991) menyatakan bahwa perilaku karyawan seperti kepuasan kerja berkaitan dengan pengukuran kinerja organisasi. Lebih lanjut lagi, Schmit dan Allscheid (1995) menawarkan gagasan bahwa iklim persepsi karyawan mengenai manajemen, supervisor, aktivitas moneter, dan dukungan jasa memiliki hubungan erat dengan pengaruh kinerja karyawan. Pengaruh kinerja tersebut tampak pada tujuan pelayanan bagi pelanggan (Barney dan Clark, 2007). Dengan demikian, Barney dan Clark (2007) menyimpulkan bahwa kepuasan karyawan berhubungan dengan kualitas pelayanan dan praktik *human resources* dapat menjadi faktor penentu dalam kepuasan pelanggan.

Lebih lanjut lagi, para eksekutif HR memegang peran kunci dalam pemeliharaan, pengembangan, dan pengelolaan aset sumber daya manusia - seperti

modal kemampuan manusia, komitmen karyawan, budaya, dan kerja sama (Barney dan Clark, 2007). Keseluruhan aspek tersebutlah yang menjadi sumber dari keunggulan kompetitif berkelanjutan bagi organisasi. Fungsi *human resources* dapat mengadopsi strategi pengelolaan dengan mengimplementasikan kerangka kerja VRIO (*Value, Rareness, Imperfect Imitability, and Organization*) untuk mengidentifikasi kebutuhan sumber daya manusia secara spesifik (lihat lampiran 2.5).

Barney dan Clark (2007) mengatakan bahwa kerangka kerja VRIO membantu para eksekutif HR untuk mengevaluasi keseluruhan aktivitas fungsi HR melalui eksploitasi aspek VRIO tersebut. Strategi yang tepat bagi pengelolaan fungsi HR yaitu menyediakan perusahaan dengan sumber daya manusia yang bernilai, langka, dan tidak dapat dengan mudah ditiru oleh organisasi lain. Strategi ini memerlukan pengembangan karyawan yang memiliki kemampuan dan termotivasi untuk memberikan kontribusi berkualitas tinggi, serta mengelola budaya organisasi agar dapat mendorong kerja sama dan kepercayaan. Selain itu, strategi pengelolaan sumber daya manusia juga memerlukan fungsi HR yang berfokus pada pengembangan sistem yang padu dengan praktik HR itu sendiri agar dapat mendukung tujuan perusahaan (Barney dan Clark, 2007).

Keempat, teknologi informasi (*Information Technology – IT*) juga dianggap sebagai salah satu peran yang dapat menciptakan *sustainable competitive advantage* bagi perusahaan (Clemons 1986, 1991; Clemons dan Kimbrough 1986; Clemons dan Row 1987, 1991a; Feeny 1988; Feeny dan Ives 1990; Barney 1991a; Powell dan Dent-Micallef 1997; Bharadwaj 2000; Ray 2000). Kajian mengenai IT dan keunggulan kompetitif menekankan pada pendeskripsian bagaimana daripada mengapa IT dapat mengarah pada keuntungan (Reich dan Benbasat 1990: 326). Kerangka kerja konseptual mengenai IT dapat mendorong dan membantu manajer IT dalam mengimplementasikan IT (Powell dan Dent-Micallef, 1997).

Selanjutnya, Graig dan Grant (1993) mendefinisikan sebuah kemampuan daya saing atau kompetensi merupakan sumber daya yang berasal dari sumber daya nyata (*tangible*) dan tidak nyata (*intangible*), termasuk finansial, fisik, manusia, teknologi,

reputasi, dan hubungan yang dimiliki oleh perusahaan. Melengkapi pernyataan Graig dan Grant, Aaker (1989) mengungkapkan bahwa adanya aset dan keterampilan dari sebuah perusahaan merupakan inti dari manajemen strategis. Dimana, hal tersebut perlu dikelola dan dikembangkan sehingga dapat menjadi keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Kemudian, Martyn dan Ken (1999) menyatakan bahwa daya saing dapat digambarkan dengan adanya sesuatu yang berbeda, spesifik, dan aset yang susah dicontoh dalam sebuah perusahaan sehingga dapat menghasilkan keunggulan bersaing dalam sebuah perusahaan.

2.2.4. Kewirausahaan

Beberapa dekade lalu, kewirausahaan cenderung dianggap hanya sebagai perdagangan biasa dan bidang yang tidak memerlukan suatu kajian secara ilmiah. Tidak ada penelitian yang perlu dilakukan terhadap bidang kewirausahaan karena bidang ini dianggap sederhana dan hanya diperuntukkan bagi mereka yang tidak mampu untuk melanjutkan pendidikan tinggi dengan hanya "mempraktekkan" konsep-konsep perdagangan dan bisnis. Kewirausahaan diterima secara global sebagai hal yang kritis bagi pertumbuhan dan perkembangan perekonomian di masa ekonomi sekarang ini. Perkembangan perekonomian ternyata menunjukkan bahwa perekonomian itu sendiri dibentuk dari kewirausahaan dan sejarah telah membuktikan bahwa setiap kemunduran ekonomi selalu dibangkitkan kembali oleh dorongan dan determinasi bidang kewirausahaan.

Terminologi kewirausahaan sendiri berasal dari kata *entrepreneurship*. Venkataraman (1997) menyatakan: *believe entrepreneurship should focus on the process of identification and exploitation of business opportunities* (bahwa kewirausahaan seharusnya berfokus pada proses identifikasi dan eksploitasi dari peluang bisnis). Sementara Low (2001) menjelaskan: *entrepreneurship as the start-up phase of business* (kewirausahaan sebagai tahapan dalam memulai bisnis). Shane dan Venkataraman (2000) berpendapat kewirausahaan merupakan bidang studi mengenai sumber dari peluang, proses dari penemuan, evaluasi dan eksploitasi dari

peluang serta, sekumpulan individu yang menemukan, mengevaluasi, dan memanfaatkan kewirausahaan (*entrepreneurship is the field involves the study of sources of opportunities; the processes of discovery, evaluation, and exploitation of opportunities; and the set of individuals who discover, evaluate, and exploit them*). Kewirausahaan adalah suatu proses dinamis dimana di dalamnya terdapat peluang, individu, konteks organisasi, resiko, inovasi, dan sumber daya. (Brandt 1986, Heilbrunn 2005). Kewirausahaan adalah kewirausahaan individu berinteraksi dengan lingkungan mereka, sehingga menemukan, mengevaluasi dan memanfaatkan peluang (Shook et al., 2003). Berdasarkan pengertian kewirausahaan sebelumnya yang menjadi inti dari konsep kewirausahaan adalah peluang. Peluang dapat dijabarkan sebagai suatu pilihan yang secara cermat dilihat oleh seseorang. Pilihan akan peluang ini dapat membawa efek positif atau negatif.

Sementara Davidson dan Winklund (2002), menyatakan bidang kewirausahaan didominasi oleh analisis pada tingkat mikro yang pada umumnya menggunakan level perusahaan atau individu. Johnson *et.al* (2006) yang mengutip Venkataraman (1997), Low (2001), Shane dan Venkataraman (2000) menyatakan kewirausahaan adalah konsep *multi-faceted* kompleks yang menerima perhatian yang terus bertambah dalam kurun waktu saat ini. Konsep *multi-faceted* ini merupakan suatu konsep yang menandakan bahwa kewirausahaan mencakup berbagai macam sisi. Selain itu dapat pula diartikan sebagai konsep yang berkaitan dengan banyak aspek. Seperti definisi yang telah disebutkan dimana kewirausahaan berfokus pada peluang, analisis pada tingkat mikro yang menandakan bahwa kewirausahaan bisa dipandang dari berbagai macam sisi dan aspek.

Gartner (1985) mendeskripsikan kewirausahaan sebagai proses dari pembuatan bisnis baru yang terbagi dalam empat perspektif. Perspektif ini mencakup karakteristik individual, proses, lingkungan dan organisasi (*entrepreneurship as the process of new venture creation in a framework of four perspectives. The perspectives include the characteristics of the individuals, the process, the environment and the organization*). Selanjutnya, Gartner (1990) mengacu Cole,

menjelaskan kewirausahaan berasal dari perilaku untuk memunculkan suatu kreasi dari organisasi yang baru.

Zhang and Yang (2006) memperkuat definisi dari Gartner yang menyatakan bahwa kewirausahaan sebagai pembentukan organisasi baru. Dengan mengkombinasikan dua pengertian dari Gartner (1990) dan Zhang and Yang (2006) dapat diketahui bahwa kewirausahaan berkaitan dengan pembuatan suatu bisnis atau organisasi baru. Setiap pembentukan bisnis dan organisasi baru mengandung suatu konsep kewirausahaan.

Sementara pengertian sebelumnya saling menguatkan yakni menyebutkan unsur organisasi, Brankert (2002) tidak memiliki pendapat yang sama dengan para ahli sebelumnya yakni kewirausahaan tidak semudah seperti membuat suatu bisnis atau menjalankan suatu perekonomian, akan tetapi lebih jauh dari itu yakni bagaimana kita mengorganisasikan masyarakat saat ini. Jadi, menurut Brankert kewirausahaan tidak bisa diartikan secara sederhana yang mengaitkan pada organisasi saja namun jauh lebih kompleks dari pembuatan organisasi.

Selain berkaitan dengan organisasi, kewirausahaan ternyata berkaitan dengan inovasi. Banyak definisi kewirausahaan yang berkaitan dengan inovasi namun tidak terlepas dari konteks organisasi itu sendiri. Ucbasaran, *et al.*, (2001) mendefinisikan bahwa pada dasarnya kewirausahaan merupakan kegiatan individual yang berpeluang untuk menciptakan nilai dan mengandung sebuah resiko dan secara kuat terkait dengan inovasi (*essentially the term refers to individual opportunistic activity that creates value and bears risk, and is strongly associated with innovation*). Dalam pengertian yang dikemukakan oleh Ucbasaran berfokus pada unsur inovasi. Dimana inovasi sendiri berarti penciptaan suatu hal yang baru yang sebelumnya belum pernah ada atau belum pernah dibuat. Kewirausahaan mengarah pada keseluruhan dari penemuan, evaluasi, dan eksploitasi dari kesempatan kewirausahaan (Shane dan Venkataraman 2000, Zhang and Yang 2006), dimana terdiri dari penciptaan suatu spekulasi yang baru dan perilaku kewirausahaan yang dibangun organisasi. Cole (1946) salah satu peneliti pertama dalam bidang kewirausahaan setelah Schumpeter

mendefinisikan bahwa kewirausahaan merupakan sebuah aktivitas yang melibatkan kreasi, *maintenance* atau perluasan dari keuntungan perusahaan. Pengertian ini bersifat mendukung pengertian sebelumnya karena ada sebuah penciptaan dari hal yang baru yang bisa dikategorikan sebagai inovasi juga.

Sementara definisi dari Wennekers and Thurik (1999) dalam Henrekson (2005) mencakup unsur dari konsep yang telah dijabarkan sebelumnya yakni peluang, organisasi, dan inovasi. Kewirausahaan adalah kemampuan dan keinginan dari seorang individu, baik berasal dari dirinya maupun organisasi untuk (1) Melihat dan membuat peluang baru dalam bidang ekonomi, (2) Memperkenalkan ide-ide mereka ke *market*, (3) Berkompetisi dengan orang lain untuk *share of market* tersebut). Sedangkan menurut Sexton dan Kasarda (1992), kewirausahaan merupakan suatu proses dari pengakuan dan pencarian suatu kesempatan yang akan menuntun pada terjadinya suatu pertumbuhan (*process of opportunity recognition and pursuit that leads to growth*). Venkataraman (1997) mendeskripsikan kewirausahaan sebagai produksi dari barang atau jasa yang baru sebagai respon terhadap peluang dengan segala konsekuensi yang terjadi dan sebagai sebuah inisiatif desain dari bisnis baru dan mengembangkan apa yang di perlukan pasar. Kewirausahaan memainkan peranan yang penting dalam meningkatkan produktivitas dan mempromosikan pertumbuhan ekonomi (Covin dan Slevin 1991, Zahra 1991 & 1993, Yu 1998, Chen *et.al* 2005). *The Organisation for Economic Cooperation and Development* (OECD, 2003), mendefinisikan kewirausahaan sebagai suatu jalan untuk melihat sesuatu dan proses untuk membuat dan mengembangkan aktivitas ekonomi yang berbasis resiko, kreatifitas, dan inovasi serta mengatur kegiatan bagi organisasi baru atau organisasi yang telah ada. Dalam pengertian-pengertian ini yang menjadi unsur utama adalah pertumbuhan ekonomi sebagai hasil dari pertumbuhan kewirausahaan itu sendiri. dengan kata lain, pendapat para ahli dalam pengertian yang disebutkan diatas menyatakan bahwa untuk membentuk suatu pertumbuhan ekonomi ternyata bisa dibantu melalui pengembangan kewirausahaan.

Meskipun pada penjelasan sebelumnya kewirausahaan didefinisikan sebagai hal yang dapat mendorong pertumbuhan ekonomi akan tetapi ada pula pendapat dari para ahli yang menyatakan sebaliknya. Kewirausahaan adalah proses menjadi, dan perubahan yang terlibat biasanya terjadi dalam lompatan kuantum dalam proses holistik di mana stabilitas ada menghilang. (Bygrave, 1989b). dari pernyataan ini dapat diketahui bahwa pendapat Bygrave justru menyatakan kebalikan dari pendapat sebelumnya yang menyatakan kewirausahaan dapat memacu pertumbuhan ekonomi. Sejalan dengan pendapat Schumpeter (1934) yang menggambarkan pada kita tentang versi modern dari wirausahawan, adalah seseorang yang merusak tatanan ekonomi ekonomi (Bygrave, 1989a). selain itu, Kewirausahaan merupakan kegiatan subsersif, dimana seringkali menimbulkan *chaos*, dan terkadang tidak bisa diprediksi (Smilor 1997, Johnson *et.al* 2006) pemikiran ini sejalan dengan teori Schumpeter bahwa perkembangan ekonomi dimana wirausahawan mengubah dunia dengan ide mereka dan merusak keseimbangan (Schumpeter 1934 , Johnson *et.al* 2006). Pendapat para ahli diatas agak berlawanan dengan pendapat sebelumnya. Mereka justru berfikir kewirausahaan akan merusak suatu stabilitas dalam perekonomian. Unsur penting yang diangkat adalah ketidakseimbangan dan kehancuran ekonomi akibat wirausaha.

Berdasarkan pengertian yang telah dijabarkan sebelumnya, tampak tidak ada definisi yang pasti untuk menjelaskan kewirausahaan itu sendiri. ada definisi yang sejalan satu sama lain namun ada juga yang berlawanan. Berbagai macam definisi para ahli terhadap kewirausahaan dapat berbeda-beda karena penelitian terhadap bidang ini masih terus berkembang dan masih banyak penemuan yang menarik dari penelitian dibidang ini.²⁷

Dalam kaitannya dengan perkembangan kewirausahaan dan sifatnya yang makro dan mikro (Henry et al., 2003), saat ini kewirausahaan telah diakui sebagai dasar yang penting bagi ekonomi (Bruyat dan Julien, 2000). Kewirausahaan menjadi penting karena melahirkan ide-ide baru, menciptakan perusahaan dan pekerjaan baru,

²⁷ Untuk dapat memahami perkembangan konseptual dari kewirausahaan dapat dilihat melalui tabel Konsep Kewirausahaan pada lampiran. 2.6

dan memelihara ekonomi secara keseluruhan (Hisrich dan O'Conneide, 1985). Kewirausahaan dianggap sebagai katalis dan inkubator yang potensial untuk kemajuan teknologi, produk, dan inovasi pasar (Mueller dan Thomas, 2000; Jack dan Anderson, 1999). Faktanya, kewirausahaan telah menjadi sebuah lapangan penelitian yang penting di antara para ekonom dan kalangan akademik di seluruh dunia dalam jangka waktu tertentu. Lebih jauh lagi, kewirausahaan memiliki peran kritis terhadap perekonomian dari negara-negara berkembang sejak kewirausahaan dipandang sebagai mesin penggerak bagi perkembangan ekonomi, penciptaan lapangan kerja, dan penyesuaian sosial (Gürol, and Atsan, 2006). Oleh karena itu, tataran mikro dalam kajian ini akan memandang aktor pelaku usaha dari sisi peran kewirausahaan.

2.3. Tiga Tingkat Kerangka Kelembagaan

Daya saing sendiri adalah suatu konsep yang merujuk pada komitmen terhadap persaingan pasar dalam kasus perusahaan-perusahaan dan keberhasilan dalam persaingan internasional dalam kasus negara-negara. Menurut Barney (2007), keunggulan bersaing yang berkelanjutan terjadi pada level perusahaan atau tataran mikro. Sementara sesuai tujuan penelitian, *real world* UMKM Industri Kreatif di Kota Depok bersifat kompleks, rumit dan menggambarkan serba system aktivitas manusia (*human activity systems*). Oleh karena itu, daya saing UMKM dalam kajian ini menggunakan tiga tingkat kerangka kelembagaan, yaitu makro, meso dan mikro.

Kerangka kelembagaan ekonomi (*New Institutional Economics*) adalah sebuah ilmu interdisipliner menggabungkan ekonomi, hukum, teori organisasi, ilmu politik, sosiologi, dan antropologi untuk memahami lembaga-lembaga sosial, politik, dan komersial. Menggabungkan secara bebas dari berbagai disiplin ilmu sosial, tetapi utamanya ilmu ekonomi. Ekonomi kelembagaan baru memiliki karakteristik: 1) fokus pada kolektif bukan tindakan individu, (2) lebih menekankan untuk sebuah 'evolusi' daripada mekanistik pendekatan ekonomi; dan (3) penekanan pada pengamatan empiris melebihi penalaran deduktif. Istilah Ekonomi Kelembagaan Baru dicetuskan oleh Williamson (1975). Ekonomi kelembagaan baru ini memiliki fokus pada

koordinasi kontrak, organisasi, dan institusi, yang mana ketiga hal tersebut telah diabaikan oleh para ekonom sampai dengan tahun 1980-an dimana mereka hanya berfokus pada mekanisme pasar.

Kelembagaan membentuk kerangka di mana tindakan manusia bertindak. Lembaga mengurangi ketidakpastian dengan memberikan suatu struktur untuk kehidupan sehari-hari North (1990). Kelembagaan adalah “sistem dominan dimana unsur-unsur formal dan informal saling terkait-adat - seperti kebiasaan, berbagi kepercayaan, konvensi, norma dan aturan - yang merupakan orientasi aktor dalam bertindak ketika mereka mengejar kepentingan mereka”

An institution in this view is defined as a dominant system of interrelated informal and formal elements – custom, shared beliefs, conventions, norms, and rules – which actors orient their actions to when they pursue their interest (lihat Handbook of Economy 2005:55).

Dalam pandangan definisi ini, lembaga adalah struktur sosial yang menyediakan saluran (*conduit*) bagi tindakan kolektif dengan cara memfasilitasi dan mengorganisasikan kepentingan aktor dan menegakkan hubungan agen-agen utama. Selanjutnya perubahan yang terjadi dalam lembaga sesuai definisi ini, tidak hanya memperbaharui aturan formal, tetapi secara mendasar membutuhkan penataan kembali kepentingan, norma dan kekuasaan.

Aturan-aturan dan kebiasaan, terutama sisi fenomena ekonomi membentuk lingkungan kelembagaan. Aspek lain dari Ekonomi Kelembagaan Baru berfokus pada perjanjian yang dibuat oleh individu-individu tertentu untuk mengatur hubungan mereka. Pengaturan kelembagaan tersebut – oleh Williamson (1996b:5) disebut tata kelola lembaga-lembaga - termasuk kontrak dan organisasi, dan khususnya perusahaan bisnis.

Pendekatan kelembagaan baru dimulai dari pemikiran Coase tentang "Sifat Firma". Coase adalah orang pertama yang menjelaskan bahwa batas-batas organisasi tidak hanya tergantung pada teknologi produktif, tetapi pada biaya untuk melakukan bisnis. Dalam kerangka kerja Coasian yang dikembangkan dan diperluas oleh

Williamson (1975, 1985, 1996b), Klein, Crawford dan Alchian (1978), Grossman dan Hart (1986), serta Hart dan Moore (1990), keputusan untuk mengatur transaksi dalam perusahaan secara berlawanan di pasar terbuka - yang 'membuat atau membeli keputusan' - tergantung pada biaya relatif pertukaran internal dan eksternal. Mekanisme pasar memerlukan biaya tertentu: menemukan harga yang relevan, negosiasi, dan menegakkan kontrak, dan sebagainya. Dalam perusahaan, pengusaha dapat mengurangi 'biaya transaksi' dengan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan tersebut sendiri. Namun, internal organisasi membawa jenis lain dari biaya transaksi, yaitu masalah arus informasi, insentif, monitoring, dan evaluasi kinerja. Secara lebih umum, semua mode organisasi ekonomi layak dikenakan biaya. Sifat dari perusahaan, kemudian, adalah ditentukan oleh biaya relatif dari mengorganisir transaksi di bawah alternatif pengaturan kelembagaan. Transformasi pemikiran ekonom tentang perusahaan diringkas baik oleh Roe (1994):

“Saat ini, teori telah melihat perusahaan sebagai struktur manajemen. Perusahaan itu berhasil jika manajer dapat berhasil mengkoordinasikan kegiatan perusahaan; gagal jika manajer tidak dapat secara efektif mengkoordinasikan dan mencocokkan orang dan input untuk teknologi dan pasar saat ini. Di bagian paling atas dari perusahaan adalah hubungan antara pemegang saham perusahaan, direksi, dan manajer senior. Jika hubungan tersebut tidak berfungsi, perusahaan lebih mungkin untuk tersandung.”

Selain itu, dalam pengaturan kelembagaan, kita mengenal pendekatan *Transaction Cost Economics* (TCE). TCE menyatakan bahwa transaksi paling sederhana membutuhkan beberapa jenis mekanisme - oleh Williamson (1985) disebut struktur tata kelola - untuk melindungi pihak yang bertransaksi dari berbagai bahaya yang terkait dengan pertukaran. Di sisi lain lembaga dilihat sebagai struktur tata kelola. Transaksi memiliki perbedaan dalam beberapa cara: sejauh mana hubungan khusus aset yang terlibat, jumlah ketidakpastian tentang masa depan dan tentang tindakan pihak lainnya, kompleksitas pengaturan perdagangan dan frekuensi transaksi yang terjadi. Bagi institusi tata kelola, kekhususan aset sangat penting. Williamson (1985:55) mendefinisikan kekhususan aset sebagai “investasi tahan lama yang dilaksanakan untuk mendukung transaksi tertentu, biaya kesempatan dari investasi

yang jauh lebih rendah dalam penggunaan alternatif terbaik”. Hal ini menggambarkan berbagai hubungan khusus investasi, termasuk hubungan khusus fisik dan modal sosial, serta aset tak berwujud yakni pengetahuan atau kemampuan spesifik.

Struktur tata kelola dapat digambarkan sepanjang spektrum, dengan 'pasar' dan 'hierarki' di masing-masing ujung. Pada salah satu ujung terletak pasar murni yang sudah cukup untuk transaksi sederhana seperti penjualan komoditas dasar. Harga pasar memberikan insentif yang kuat untuk memanfaatkan peluang keuntungan dan pelaku pasar dapat cepat beradaptasi dengan informasi perubahan keadaan (harga). TCE berpendapat bahwa hirarki menawarkan perlindungan yang lebih besar untuk investasi tertentu dan memberikan mekanisme relatif efisien untuk menanggapi perubahan di mana diperlukan adaptasi yang dikoordinasikan. Dibandingkan dengan struktur yang terdesentralisasi, bagaimanapun, hirarki menyediakan manajer dengan insentif yang lebih lemah untuk memaksimalkan keuntungan dan biasanya dikenakan biaya birokrasi tambahan. Antara dua kutub pasar dan hirarki terdapat berbagai model “hybrid”, seperti kontrak yang kompleks dan sebagian pengaturan kepemilikan. TCE merupakan salah satu teori dengan dukungan bukti empiris yang menjelaskan tata kelola perusahaan (Williamson, 1996a:55). TCE menjelaskan hubungan ekonomi (pertukaran) dalam bentuk organisasi yang efisien. Teori ini secara implisit mengasumsikan bahwa kekuatan-kekuatan pasar bekerja untuk menyebabkan semacam efisiensi antara transaksi dan struktur tata kelola, sehingga hubungan pertukaran dapat dilakukan dengan penghematan biaya transaksi. Williamson (1988:174) mengakui tersebut, sambil mengakui bahwa proses penghematan biaya transaksi tidak otomatis:

“Argumen biaya transaksi bergantung dengan cara umum, latar belakang tentang keefektifan persaingan untuk melakukan kinerja secara efisien, serta menggunakan sumber daya yang dapat mendukung. Hal ini tampaknya masuk akal, terutama jika hasil tersebut muncul selama interval lima dan sepuluh tahun bukan dalam waktu yang sangat dekat. Keuntungan lebih akan didapat melalui proses evolusi ekonomi dan proses seleksi.”

Williamson (1985:119-20) menambahkan bahwa kesalahan perusahaan dapat diperbaiki secara cepat apabila perusahaan terlibat secara aktif dalam persaingan.

TCE mengambil kerangka penghematan, dengan menggambarkan efisiensi bentuk organisasi melalui observasi apa yang sebenarnya dilakukan oleh organisasi.

Analisis selanjutnya adalah mengenai perusahaan, di mana banyak strategi atau keputusan organisasi muncul melalui proses alamiah. Perusahaan memilih cara bagaimana mereka mengatur kegiatan internal mereka dan bagaimana mereka berkoordinasi dengan orang lain dalam aliansi, kemitraan, dan jaringan. Secara umum diasumsikan bahwa *New Institutional Economics*, dan terutama TCE menawarkan analisis sederhana mengenai solusi optimal saat bertemu situasi transaksi. Atribut transaksi akan meminta modus tata kelola tunggal yang optimal. Sebaliknya, akumulasi hasil dan perkembangan terakhir menunjukkan bahwa pendekatan ini, pertama, mengambil stok kebutuhan untuk adaptasi yang dinamis dan karenanya berfokus pada pengelolaan perubahan, kedua, menunjukkan bagaimana tata kelola bergantung pada kombinasi kompleks dari berbagai cara yang tidak selalu dapat selaras dan mampu mengatur efisiensi, dan ketiga, bahwa kinerja organisasi sangat tergantung pada konteks kelembagaan di mana alat organisasi alternatif dilaksanakan.

TCE tidak bisa statis. Permasalahannya adalah bukan untuk meminimalkan biaya transaksi dalam perspektif statis, sebab (1) lingkungan strategis perusahaan adalah *mobile*, (2) ada biaya yang dihasilkan karena perubahan organisasi, serta (3) kurangnya kemampuan beradaptasi yang terkait untuk biaya yang dihasilkan rutinitas (mengacu pada sebab pertama). Hal ini menimbulkan tiga wawasan yang dikembangkan strategi organisasi (lihat Nickerson dan Bigelow pada Williamson, 1991). *Pertama*, desain organisasi mengacu pada kemampuan untuk meminimalkan kesalahan keberpihakan. *Kedua*, salah satu keuntungan dari hirarki dibandingkan dengan pasar yang inersia dalam konteks yang tidak stabil (mengacu pada sebab kedua). *Ketiga*, keseimbangan organisasi (antara alternatif desain) apakah dapat optimal dalam lingkungan yang stabil (mengacu sebab ketiga).

TCE mengembangkan ide bahwa masalah kompleks tata kelola merupakan hasil dari kombinasi berbagai mekanisme. Hal ini dapat ditafsirkan dengan dua cara. *Pertama*, analisis dari mekanisme tata kelola diskrit mengungkapkan masalah sebagai

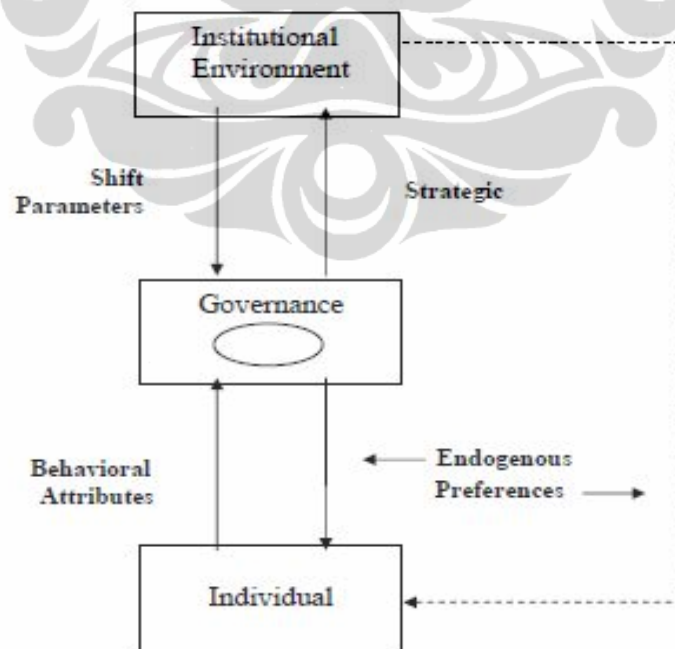
–sederhana– isu insentif yang merupakan kombinasi dari mekanisme untuk menghadapi saling ketergantungan vertikal dan horisontal (seperti yang ditunjukkan oleh Emmanuel Raynaud dalam hal tata saluran distribusi). Pendekatan insentif diperkuat oleh perspektif pengetahuan, yang menunjukkan bahaya dan keuntungan dari otoritas dalam mengelola pengetahuan. Pasar menggantikan hirarki untuk memecahkan masalah kognitif pada beberapa kasus, tetapi sebaliknya adalah benar dalam konteks alternatif (Nickerson dan Bigelow, 2000). Akibatnya, tidak ada satu cara terbaik untuk mengatur perusahaan, baik dari transaksi atau dari perspektif pemecahan masalah. Inilah sebabnya mengapa perusahaan harus bergantung pada “mode hybrid” tata kelola dan pada kombinasi hirarki, pasar, dan jaringan-jangka panjang-hubungan kooperatif untuk mengelola masalah kompleks yang ditimbulkan oleh inovasi, pasar terfragmentasi, dan rantai transaksi. Hierarki dan Hibrid dapat dianggap perangkat pelengkap, baik karena mereka memungkinkan pengelolaan berbagai jenis transaksi (seperti yang dikembangkan Oxley dan Silverman pada aliansi antar perusahaan dan manajemen inovasi) atau karena *hibrida-governance* memungkinkan ketergantungan saling melengkapi antara modus tata kelola dalam mengelola jenis transaksi tertentu (Raynaud).

Kedua, dalam suatu perusahaan, berbagai tingkatan dan masalah koordinasi harus dikelola, dari dasar hingga level pemegang saham dan hubungan manajer, termasuk manajemen R&D, dan koordinasi dengan pemasok. Saling ketergantungan tata kelola ada di antara tingkat ini beserta dengan masalah koordinasi, yang mungkin menjelaskan mengapa solusi tata kelola gagal untuk memenuhi kebutuhan tata kelola di tingkat transaksi.

Pada TCE, setiap penalaran pada pilihan mode tata kelola harus dikontekstualisasikan secara kelembagaan. *Pertama*, lingkungan kelembagaan mempengaruhi efisiensi relatif dari pengaturan organisasi alternatif. Kualitas hak milik, desain hukum, saling percaya antar agen, dan lain-lain merupakan dasar pengaturan yang ditetapkan. Agen bergantung secara bersamaan pada kedua tingkat tata kelola yang saling mempengaruhi, dan kadang-kadang mereka membangun

hirarki dan hibrida untuk mengkompensasi ketidakcukupan lingkungan kelembagaan. Transaksi dengan atribut yang sama dapat secara optimal diatur oleh pengaturan organisasi alternatif dalam konteks kelembagaan kontras (dikenal sebagai parameter pergeseran Williamson). *Kedua*, lingkungan kelembagaan menetapkan mekanisme pemilihan yang mengatur tata kelola alternatif atau tidak. Viabilitas kontrak dan organisasi tidak tergantung secara alami atau fisik, dan hukum menghilangkan solusi yang kurang efisien. Hal ini tergantung pada rasa kemanusiaan, aturan kelembagaan, dan konvergensi antisipasi untuk mengatur batas-batas perilaku yang diterima secara sosial (Brousseau, 2000).

Berdasarkan Gambar 2.4. terlihat panah ke bawah menunjukkan bahwa jika perubahan dalam parameter yang luas dari lingkungan keinstitutional (seperti hak milik, perubahan hukum, dan norma), hal ini menyebabkan perubahan struktur pemerintahan atau upaya oleh perusahaan untuk melobi pemerintah. Model ini juga memberikan gambaran mengenai aktor yang memiliki atribut perilaku “*self-interest seeking with guile*” atau melakukan kebohongan di balik banyaknya biaya transaksi struktur pemerintahan.



Gambar 2.4. – Model dari *New Institutional Economics* (NIE)
Sumber: Williamson (1994)

Menurut sudut pandang metodologis, pendekatan *New Institutional Economics* untuk masalah organisasi mengambil wawasan dari perspektif evolusi. Secara khusus, untuk memahami perusahaan dan jaringan antar-perusahaan, sangat penting sejak menunjukkan kekhususan pengetahuan sebagai aset umum yang dibangun oleh bentuk organisasi non-pasar, karena hak akses dan penggunaan sumber daya tak berwujud sulit untuk diamankan dan dikelola. Juga, banyak yang harus dipelajari dari analisis evolusioner proses seleksi.

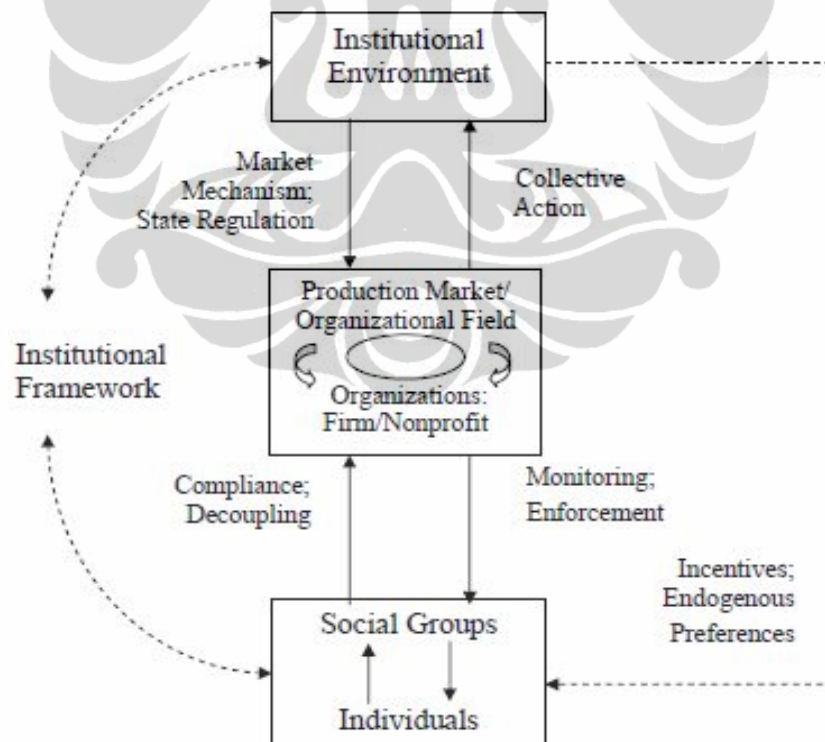
Analisis TCE (khususnya pada aliran *New Institutional Economics*) mengemukakan cara kerja perusahaan dalam pemeriksaan lebih lanjut mengenai bagaimana sebenarnya perusahaan beroperasi. Berbeda dengan pandangan neoklasik, TCE menganggap perusahaan sebagai hierarki yang menambahkan nilai dengan penghematan biaya transaksi. Efisiensi dalam TCE dikonseptualisasikan sebagai efisiensi Pareto di mana model tata kelola dibandingkan sesuai dengan kemampuan mereka untuk memfasilitasi transaksi sampai titik di mana tidak mungkin untuk membuat satu pihak lebih baik tanpa membuat pihak lain lebih buruk (Jones 1998). TCE mengklaim bahwa perusahaan menyediakan metode pengorganisasian ke pasar yang relatif lebih efisien karena perusahaan mampu mengoptimalkan biaya transaksi atau nilai keseluruhan. Oleh karena itu, TCE memandang efisiensi organisasi ekonomi berhubungan dengan efisiensi relatif dari optimalisasi biaya transaksi (Nee, 2003).

Berbeda dengan penekanan TCE pada hierarki dalam memecahkan masalah kepercayaan, sosiolog ekonomi dipandu oleh pendekatan *embeddedness* (Granovetter 1973, 1992 dan 2005). Pendekatan ini berfokus pada sistematika pola hubungan pribadi dengan transaksi ekonomi yang dilakukan. Hubungan interpersonal memainkan peran penting baik dalam pasar maupun perusahaan, dalam mengamankan kepercayaan, dan melayani sebagai saluran informasi.

Selain itu, Nee (2003) menjelaskan bahwa hubungan sosial non institusi yang diajukan Granovetter dianggap hanya menjelaskan *proximat causes*, tanpa menjelaskan *large or macro causes*. Padahal, Nee (2003) menganggap institusi

makro melahirkan kepercayaan (*trust*) dalam kegiatan ekonomi. Melalui *New Institutional Economy and Sociology* (NIES), Nee (2003) mengajukan pendekatan sebagai kritik atas teori biaya transaksi yang diungkapkan Granovetter.

Kritisi Nee (2003) terhadap TCE dan pendekatan Granovetter menghasilkan *New Institutionalism Economy Sociology* (NIES). Model ini menjelaskan bagaimana institusi-institusi berinteraksi dengan jaringan sosial dan norma-norma untuk membentuk tindakan ekonomi secara langsung. NIES memiliki fokus untuk menjelaskan cara kerja keyakinan, norma, dan institusi dalam kehidupan ekonomi. NIES juga hadir untuk menentukan dan menjelaskan mekanisme sosial yang turut menentukan hubungan antara kelompok sosial formal dan informal dalam struktur institutional yang dipantau dan ditegakkan oleh organisasi dan negara. NIES telah memberikan kontribusi untuk menjelaskan munculnya aturan resmi keinstitutional yang membentuk perilaku ekonomi (Nee, 2003).



Gambar 2.5. – Model dari *New Institutional Economics Sociology* (NIES)
Sumber: Nee (2003 dan 2005)

Model NIES menunjukkan mekanisme kausal yang beroperasi di kedua arah, dari makro ke mikro dan mikro ke tingkat makro (Gambar 2.5). Mekanisme kausal ini dipakai untuk menganalisis struktur insentif organisasi dan perusahaan - seperti halnya peraturan yang mengatur hak milik, pasar, dan perusahaan yang terintegrasi dengan aturan formal dan informal di level meso (organisasi) dan level mikro (kelompok sosial dan individu). Dengan demikian, setiap tataran memiliki analisis hubungan kausal yang berbeda dengan institusi yang terkait di dalamnya.

2.3.1. Tataran Makro

New Institutionalism Economy and Sociology menganalisis cara hubungan interpersonal dalam perusahaan dan pasar berinteraksi dengan pengaturan kelembagaan formal. Institusi tidak hanya mencakup kendala formal dan informal yang menentukan struktur insentif, seperti yang didefinisikan oleh North (1981). Pada dasarnya, institusi melibatkan aktor, baik individu atau organisasi, yang mengejar kepentingan nyata dalam institutional. Dalam, perspektif ini sebuah institusi didefinisikan sebagai *a system of interrelated informal and formal elements—custom, shared beliefs, conventions, norms, and rules—governing social relationships within which actors pursue and fix the limits of legitimate interests.*

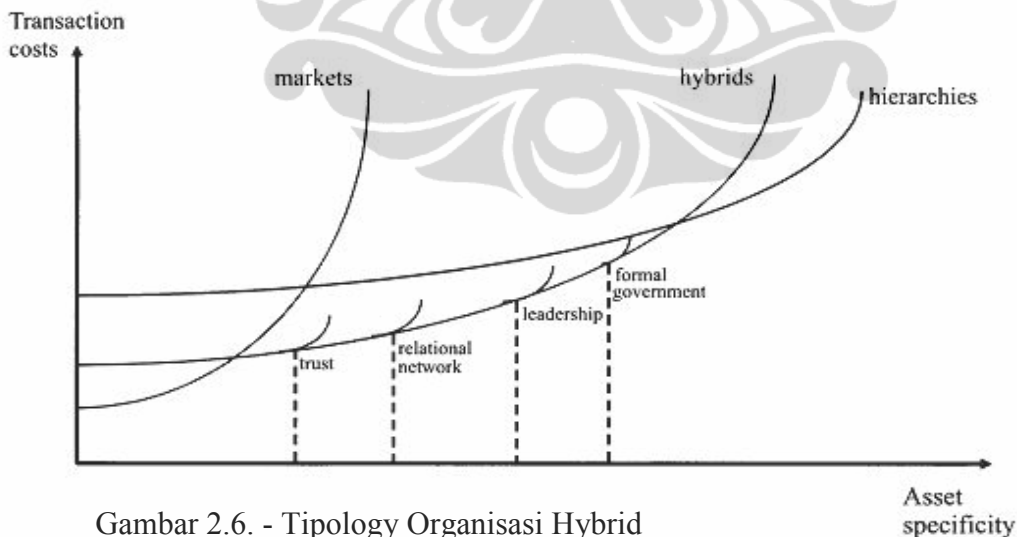
Nee (2003) menjelaskan bahwa lingkungan institutional (seperti aturan regulasi formal yang dipantau dan ditegakkan oleh negara yang mengatur hak milik, pasar dan perusahaan) dapat menjadi kendala pada perusahaan dalam mekanisme pasar dan peraturan negara, sehingga hal tersebut akan membentuk struktur insentif. NIES menggabungkan dan mengintegrasikan mekanisme pengawasan dan penegakan hukum aturan formal dengan mekanisme pasar. Mekanisme pasar skematis yang direpresentasikan oleh gambar tanda panah ke bawah dari lingkungan institutional meliputi pasar tenaga kerja, pasar modal, bahan baku pasar material, dan sebagainya (Gambar 2.5). Kerangka institutional ini meliputi aturan formal dari lingkungan institutional dan aturan informal yang tertanam dalam hubungan sosial yang sedang berlangsung, yang berinteraksi untuk membentuk perilaku ekonomi (Nee, 2003). Lebih lanjut lagi, Nee (2003) menjelaskan bahwa institusi dapat meliputi struktur

sosial yang menyediakan saluran untuk tindakan kolektif dalam memfasilitasi dan mengatur kepentingan aktor, serta menegakkan hubungan agen utama. Perubahan institusional tidak hanya melibatkan pembaharuan aturan formal, tetapi memerlukan penataan kembali kepentingan, norma, dan kekuatan.

Dalam kaitannya dengan keterlibatan pemangku kepentingan dalam pembangunan, maka penganggaran menjadi salah satu indikator penting. Salah satu indikator efektifitas proses penganggaran adalah proses penganggaran partisipatif yang mementingkan pemangku kepentingan (Mattingly et al, 2009). Sementara dalam konteks penggunaan alokasi anggaran dikenal konsep *performance based budgeting* Blöndal et al, (2009).²⁸

2.3.2. Tataran Messo

Aspek lain dari *New Institutional Economics* (NIE) berfokus pada perjanjian yang dibuat oleh individu-individu tertentu untuk mengatur hubungan mereka. Williamson (1996) menyebut pengaturan kelembagaan tersebut sebagai tata kelola lembaga (*governance institution*) yang digambarkan sebagai Tipologi Organisasi Hybrid (Gambar 2.6.)



Gambar 2.6. - Tipology Organisasi Hybrid
Sumber: Ménard, 2004

²⁸ Lihat penjelasan anggaran untuk menunjang program pembangunan pada lampiran tentang Konsep Keuangan Negara

Perusahaan, birokrasi, dan organisasi dianggap sebagai sebuah tata kelola (*governance*). Dalam tata kelola terjadi transaksi atau interaksi antara individu. Transaksi dengan pihak luar dipengaruhi oleh lingkungan kelembagaan yang tingkatannya lebih tinggi. Perubahan pada lingkungan kelembagaan berpengaruh pada transaksi yang terjadi antara individu dalam tata kelola. Transaksi dalam suatu tata kelola juga dipengaruhi oleh sifat individu yang cenderung oportunis dan dibatasi rasionalitas yang ada. Williamson (1994) mengatakan bahwa tata kelola perusahaan berkaitan dengan masalah oportunisme dan mengurangi risiko penyimpangan kerja agen.

Berkaitan dengan oportunisme dan penyimpangan kinerja agen dalam organisasi, konsep *rent seeking* dan *opportunistic behavior* dapat menjelaskan fenomena ini. *Rent seeker* merupakan individu yang menggunakan undang-undang dan peraturan pemerintah untuk mentransfer kekayaan (sewa) untuk diri mereka sendiri (Johnson 1991:328). Sehubungan dengan teori kelembagaan, suatu kelembagaan dianggap dapat mempengaruhi keberhasilan *rent seeking*. Tullock (1967), Krueger (1974), Posner (1975), Stigler (1971), Peltzman (1976), Hirshleifer (1976), dan Becker (1983) mengajukan gagasan mengenai teori kepentingan pribadi (*private interest*) berkaitan dengan konsep *rent seeking*. Konsep *rent seeking* memiliki analisis penekanan pada insentif bagi pihak swasta untuk berinvestasi dalam kegiatan mencari sewa. Tullock (1980) menganalogikan model *rent seeking* sebagai sebuah permainan lotere. Kelemahan utama dari teori Tullock (1980) adalah pengabaian politik yang tidak memiliki *verisimilitude*. Tidak adanya politik merepresentasikan tidak adanya biaya kepada para pembuat kebijakan sewa. Tollison (1997) menunjukkan bahwa politik seputar keputusan kebijakan mempengaruhi pola lobi dan hasil *rent seeking*. Tullock (1980) memperkenalkan model rente di mana sebuah agen ekonomi mencoba untuk memenangkan “hadiah”, misalnya dengan menginvestasikan sumber daya ke dalam sebuah kegiatan *rent seeking*. Agen ekonomi melakukannya untuk berinvestasi - semakin besar melakukan investasi, semakin besar kemungkinan memenangkan “hadiah”.

Berkaitan dengan kegiatan operasional suatu perusahaan, biaya untuk sewa juga dapat timbul karena berbagai kendala. Legislator harus membangun koalisi, memperoleh hak parlemen, mempertahankan citra positif, dan kepentingan pelayanan konstituen. Para pembuat kebijakan di instansi harus mengikuti aturan prosedural, tunduk kepada pengawasan kongres, dan penganggaran. Pembuat kebijakan harus meningkatkan efektivitas lobi dan harus menarik upaya lobi lebih besar di antara pembuat kebijakan. Singkatnya, pembuat kebijakan memiliki kendala dalam mempengaruhi kebijakan yang mereka desain. Selain itu, hal ini juga mempengaruhi proses melobi dalam konteks pengeluaran atau *expenditures* (Dougan dan Snyder 1993). Persaingan politik di antara para pencari sewa juga mempengaruhi hasil *rent seeking*. Kompetisi secara tradisional telah dimodelkan dengan memvariasikan jumlah agen *rent seeker* (aktual atau potensial) atau pengeluaran lobi relatif mereka (Posner 1975; Rogerson 1982; Sun dan Ng 1999).

Peningkatan persaingan politik dapat menurunkan pengeluaran *rent seeking*, terkecuali bila nilai relatif cukup besar untuk biaya pembuat kebijakan. Dengan demikian, *rent seeking* memiliki implikasi bahwa: (1) politik dapat terlibat dalam permainan pembuat kebijakan, (2) politik menawarkan alternatif konsep persaingan antara perusahaan, (3) politik memberikan *verisimilitude* yang lebih besar terhadap proses politik dan pendekatan yang lebih masuk akal untuk pertanyaan tentang bagaimana perusahaan mengalokasikan sumber daya untuk mencari sewa. Sebagai hasilnya, dapat terlihat bahwa konteks politik membantu untuk menentukan strategi yang akan menggunakan perusahaan.

Terkait dengan perusahaan sebagai suatu organisasi non profit dalam level meso, organisasi melalui tindakan kolektif melobi perubahan aturan formal yang lebih sesuai dengan kepentingan organisasi (Nee, 2003). Asosiasi dan pelobi profesional dapat bertindak sebagai agen mewakili kepentingan individu di level mikro. Dalam pasar yang kompetitif, tekanan pada perusahaan-perusahaan yang lolos dari proses seleksi memerlukan sebuah tindakan strategis, berbeda dengan tekanan legitimasi pada orientasi organisasi nonprofit, yang tergantung pada pemerintah

dalam hal sumber daya. Upaya organisasi mendapat legitimasi sebagai penggerak yang mendorong konformitas dengan aturan kelembagaan dan praktik melalui pemaksaan, normatif, dan mekanisme.

Legitimasi penting untuk perusahaan sebagai wujud dalam investasi perusahaan dalam mempromosikan merek-nama pengakuan, reputasi untuk keandalan dan kualitas layanan atau produk, dan kepatuhan hukum pada negara- yang didorong kepentingan kelangsungan hidup perusahaan dan profitabilitas di pasar yang kompetitif. Bagi organisasi nonprofit, legitimasi merupakan modal sosial (*social capital*) penting yang meningkatkan peluang untuk mengoptimalkan akses ke sumber daya langka. Baik keduanya, legitimasi dapat dilihat sebagai kondisi yang memungkinkan organisasi untuk meningkatkan peluang kelangsungan hidup mereka dan keuntungan yang terjamin di pasar ekonomi dan politik.

Konsep modal sosial memberikan efek positif dalam batasan asosiasi, namun sekarang ini muncul kelompok yang memiliki hasil yang tidak diinginkan, seperti asosiasi *rent seeking* atau perilaku rente. Dalam konteks *rent seeking*, modal sosial memfasilitasi koordinasi dan kerjasama untuk kepentingan bersama para anggota asosiasi. Modal sosial bukan merupakan pengganti untuk kebijakan publik yang efektif, melainkan menjadi prasyarat untuk kebijakan publik. Kebijakan yang bijaksana dapat mendorong pembentukan modal sosial sehingga modal sosial itu sendiri dapat meningkatkan efektivitas tindakan pemerintah (Putnam, 1993).

Senada dengan Putnam (1993), Coleman (1988) juga mengajukan gagasan mengenai modal sosial. Coleman (1988) mendefinisikan modal sosial sebagai entitas-entitas yang berbeda, yang memiliki dua elemen yang sama, terdiri dari beberapa aspek struktur sosial, dan memfasilitasi tindakan aktor (aktor pribadi maupun perusahaan) dalam struktur organisasi. Konsep ini memperluas konsep asosiasi vertikal maupun horizontal dan perilaku antar entitas. Asosiasi vertikal dicirikan oleh hubungan hierarkis dan distribusi kekuasaan yang tidak merata antara anggota. Pola-pola hubungan tersebutlah yang menghasilkan keuntungan bagi satu kelompok (*rent seeking*) dan kendala bagi orang lain.

2.3.3. Tataran Mikro

Dalam artikel "*Economic Action and Social Structure*", Granovetter (1985) menyatakan bahwa "aktor tidak akan berperilaku atau memutuskan tindakan sebagai atom yang berada diluar konteks sosial. Tindakan aktor selalu bertujuan yang *embedded* dengan konkrit, dalam sistem relasi sosial yang sedang berlangsung." Granovetter berpandangan bahwa hubungan sosial, daripada pengaturan institutional atau moralitas umum (misalnya keyakinan bersama dan norma), bertanggung jawab dalam produksi kepercayaan dalam kehidupan ekonomi. Ia mengkritisi Williamson yang menggunakan biaya transaksi penalaran dalam menjelaskan batas-batas perusahaan untuk yang apa ia pandang sebagai asumsi yang tidak realistis di bawah konsepsi dan *oversocialized* tindakan manusia. Masalah dengan pandangan Williamson mengenai "keadaan alamiah" dari pasar, Granovetter berpendapat bahwa hal itu tidak memiliki referensi dalam sejarah hubungan dan struktur jaringan.

Granovetter memberikan kontribusi mengenai keterlekatan (*embeddedness*) revitalisasi studi sosiologis ke kehidupan ekonomi. Argumennya cenderung membingkai revitalisasi sosiologi ekonomi dalam hal kompetisi disiplin berbasis ekonomi. Berbeda dengan penekanan ekonomi biaya transaksi pada hierarki dalam memecahkan masalah kepercayaan, sosiolog ekonomi dipandu oleh pendekatan *embeddedness*, yakni penuh hati-hati dan perhatian sistematis pada pola-pola yang sebenarnya dari hubungan pribadi dengan transaksi ekonomi yang dilakukan. Hubungan interpersonal memainkan peran penting baik dalam pasar maupun perusahaan, dalam mengamankan kepercayaan, dan melayani sebagai saluran informasi.²⁹ Aktor tidak akan berperilaku atau memutuskan tindakan sebagaimana hal yang berada di luar konteks sosial. Tindakan aktor akan selalu bertujuan mencapai keterlekatan (*:embedded*) dengan sistem relasi sosial yang sedang berlangsung. Granovetter menambahkan bahwa hubungan sosial lebih bertanggung jawab dalam

²⁹ Cabang kedua dari kritik Granovetter menunjukkan keterbatasan klaim fungsionalis bahwa institusi-institusi dan moralitas umum adalah solusi untuk masalah di kehidupan ekonomi.

hal kepercayaan pada kehidupan ekonomi dibandingkan pengaturan institutional atau moralitas umum.

Pendekatan keterlekatan (*:embedded*) berbeda dengan pendekatan TCE. Pendekatan ini menekankan solusi informal untuk mengatasi masalah kepercayaan, sedangkan pendekatan ekonomi biaya transaksi menekankan pengaturan institusi formal. Kekurangan dari pendekatan yang diajukan oleh Granovetter yaitu belum adanya spesifikasi yang jelas dari mekanisme yang mampu menjelaskan mengapa pelaku ekonomi atau *actor decouple* terkadang memisahkan diri jaringan yang sedang berlangsung untuk mengejar kepentingan ekonomi (Nee, 2003).

Nee (2003) menjelaskan model kausal dalam NIES dengan mengintegrasikan temuan mikro berdasarkan rasionalitas sebagai konteks terikat, dipengaruhi oleh hubungan sosial dan norma, dengan kerangka ekonomi institutional. Berkaitan dengan spesifikasi mekanisme tingkat mikro, sosiolog organisasi menekankan tindakan organisasi berorientasi untuk meniru, menyesuaikan, dan *decoupling*. Selanjutnya, peraturan-peraturan dipantau dan ditegakkan oleh negara, seperti halnya pada kerangka organisasi yang mendasari struktur sosial dari lingkungan kelembagaan.

Berkaitan dengan modal sosial (*social capital*) pada level mikro dalam NIES, Putnam (1993) mendefinisikan modal sosial sebagai satu set "asosiasi horisontal" antara individu-individu. Modal sosial terdiri atas jaringan sosial (*networks of civic engagement*) dan norma-norma yang memiliki dampak bagi produktivitas masyarakat. Coleman (1988) menambahkan bahwa sebuah modal sosial dapat memberikan fasilitas terhadap tindakan tertentu yang mungkin tidak berguna atau bahkan berbahaya bagi orang lain. Selain itu, Krebs (2008) mengungkapkan modal sosial meliputi praktik masyarakat, pertukaran pengetahuan, arus informasi, kelompok kepentingan, jaringan sosial, dan koneksi antara karyawan, pemasok, regulator, mitra, dan pelanggan. Modal sosial juga menghubungkan berbagai bentuk modal lain pada manusia.

Nee (2003) mengemukakan adanya mekanisme integrasi hubungan formal dan informal pada setiap level kausal (mikro, meso, dan makro) berupa lingkungan kebijakan (*policy environment*). Pada akhirnya, pendekatan NIES telah membuka pengetahuan mengenai bagaimana lingkungan kelembagaan pada tiga tingkat – makro, meso dan mikro, yang turut mempengaruhi perilaku ekonomi.

Dalam konteks budaya Indonesia, karakter manusia Indonesia dicirikan dengan enam sifat (Lubis, 2008). *Pertama*, hipokritis atau munafik. Sikap berpura-pura, disinyalir karena sistem feodal masa lampau yang menekan rakyat dan menindas segala inisiatif. *Kedua*, enggan dan segan bertanggung jawab atas perbuatannya. Sikap ini berkaitan dengan sikap tidak mau memikul tanggung jawab terhadap sesuatu yang merugikan. *Ketiga*, bersikap dan berperilaku feodal. Sifat ini berkaitan erat dengan budaya feodalisme yang ada di masyarakat. *Keempat*, percaya takhyul. Menurut Lubis (2008), sampai sekarang manusia Indonesia – yang modern pun, masih terus mempercayai jimat, mantera dan lambang. *Kelima*, artistik, berbakat seni. Bagi Lubis (2008), ciri artistik manusia Indonesia adalah yang paling menarik dan mempesonakan dan merupakan sumber dan tumpuan harapan bagi hari depan manusia Indonesia. *Keenam*, lemah watak atau karakter. Manusia Indonesia, sayangnya, kurang kuat mempertahankan atau memperjuangkan keyakinannya.

2.4. Ekonomi Kreatif

2.4.1. Perkembangan Ekonomi Kreatif

Transformasi ekonomi global baik secara regional maupun internasional telah memberikan efek yang luar biasa terhadap suatu negara dalam menentukan kebijakan pembangunan. Pada saat awal transformasi ditandai dengan revolusi industri yang terjadi di Inggris, telah menggeser perekonomian dari sektor agraris ke sektor industri. Pada tahun 1900-an, terjadi industrialisasi besar-besaran di sektor agraris sehingga kontribusi sektor pertanian makin lama makin berkurang sedangkan sektor industri, perdagangan, dan jasa mulai mengalami peningkatan dan berangsur-angsur sektor industri dapat menggeser sektor pertanian. Transformasi itu juga merubah pola perekonomian dari *labour intensive* menjadi *capital intensive*. Perkembangan ilmu

pengetahuan dan teknologi telah memberikan dampak yang sangat besar terhadap perkembangan dan pembangunan sektor industri. Daya saing industri dipengaruhi oleh beberapa aspek kuat dalam ilmu pengetahuan dan teknologi sebagai input dari proses produksi. Dengan ilmu pengetahuan dan teknologi maka proses industrialisasi berjalan dinamis dan memiliki daya saing. Terlebih dengan semakin pesatnya perkembangan industri Teknologi, Informasi, dan Komunikasi (TIK) yang semakin memasuki seluruh aktivitas manusia baik aktivitas bisnis, akademis, pemerintahan hingga domestik. Perubahan yang demikian pesatnya dalam sepuluh tahun terakhir menyebabkan terjadinya pergeseran yang luar biasa dalam perilaku kehidupan manusia. Pertumbuhan penduduk yang terus meningkat diikuti oleh tingginya angka pengangguran terdidik menjadi persoalan yang sulit terpecahkan oleh model bisnis pada era industrialisasi. Terlebih dengan semakin berkurangnya lahan pertanian yang disertai dengan perubahan iklim global menjadi pelengkap persoalan yang telah ada.

Dalam dunia kontemporer, sebuah paradigma pembangunan baru yang muncul menghubungkan ekonomi dan budaya, merangkul aspek ekonomi, budaya, teknologi dan sosial dari pembangunan, dari tingkat makro sampai ke mikro. Inti dari paradigma baru faktanya adalah bahwa kreativitas, pengetahuan dan akses informasi semakin diakui sebagai mesin kuat pertumbuhan ekonomi dan pembangunan mempromosikan di dunia global. Perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan informasi memasuki era baru dalam perekonomian global. Di mulai dari Inggris tahun 1998, konsep ekonomi kreatif mulai berkembang menjadi paradigma baru ekonomi global.³⁰ Dari pengertian kreativitas oleh UNCTAD, muncul suatu konsep yang dikenal dengan nama ekonomi kreatif.³¹ Selanjutnya, UNCTAD juga

³⁰ United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), mendefinisikan kreativitas: *“Creativity” in this context refers to the formulation of new ideas and to the application of these ideas to produce original works of art and cultural products, functional creations, scientific inventions and technological innovations. There is thus an economic aspect to creativity, observable in the way it contributes to entrepreneurship, fosters innovation, enhances productivity and promotes economic growth. The word “creativity” is associated with originality, imagination, inspiration, ingenuity and inventiveness. It is an inner characteristic of individuals to be imaginative and express ideas; associated with knowledge, these ideas are the essence of intellectual capital* (UNCTAD 2008).

³¹ UNCTAD, definisi ekonomi kreatif adalah: (1) *The creative economy is an evolving concept based on creative assets potentially generating economic growth and development;* (2) *It can*

mendefinisikan industri kreatif.³² Selain UNCTAD, terdapat sejumlah defini atau model untuk menjelaskan makna industri kreatif. Diantaranya: UK Government, Department of Culture, Media and Sport (1998),³³ *symbolic text model*³⁴, *World Intellectual Property Organization* (2003)³⁵, dan *concentric circles model*.³⁶

foster income generation, job creation and export earnings while promoting social inclusion, cultural diversity and human development; (3) It embraces economic, cultural and social aspects interacting with technology, intellectual property and tourism objectives; (4) It is a set of knowledge-based economic activities with a development dimension and cross-cutting linkages at macro and micro levels to the overall economy; (5) It is a feasible development option calling for innovative multidisciplinary policy responses and interministerial action; dan (6) At the heart of the creative.

³² *The creative industries: (1) are the cycles of creation, production, and distribution of goods and services that use creativity and intellectual capital as primary inputs; (2) Constitute a set of knowledge-based activities, focused on but not limited to arts, potentially generating revenues from trade and intellectual property rights; (3) comprise tangible products and intangible intellectual or artistic services with creative content, economic value and market objectives: are the cross-road among the artisan, services and industrial sectors; and (5) constitute a new dynamic sector in world trade.*

³³ *Creatives Industries as those industries which have their origin in individual creativity, skill & talent, dan which have a potential for wealth and job creation through the generation and exploitation of intellectual property and content*

³⁴ *This model is typical of the approach to the cultural industries arising from the critical-cultural studies tradition as it exists in Europe and especially the United Kingdom. This approach sees the “high” or “serious” arts as the province of the social and political establishment and therefore focuses attention instead on popular culture. The processes by which the culture of a society is formed and transmitted are portrayed in this model via the industrial production, dissemination and consumption of symbolic texts or messages, which are conveyed by means of various media such as film, broadcasting and the press (Hesmondhalgh 2002).*

³⁵ *This model is based on industries involved directly or indirectly in the creation, manufacture, production, broadcast and distribution of copyrighted works (World Intellectual Property Organization 2003). The focus is thus on intellectual property as the embodiment of the creativity that has gone into the making of the goods and services included in the classification. A distinction is made between industries that actually produce the intellectual property and those that are necessary to convey the goods and services to the consumer. A further group of “partial” copyright industries comprises those where intellectual property is only a minor part of their operation.*

³⁶ *This model is based on the proposition that it is the cultural value of cultural goods that gives these industries their most distinguishing characteristic. Thus the more pronounced the cultural content of a particular good or service, the stronger is the claim to inclusion of the industry producing it (Throsby 2001). The model asserts that creative ideas originate in the core creative arts in the form of sound, text and image and that these ideas and influences diffuse outwards through a series of layers or “concentric circles”, with the proportion of cultural to commercial content decreasing as one moves further outwards from the centre. This model has been the basis for classifying the creative industries in Europe in the recent study prepared for the European Commission (KEA European Affairs 2006:53-57).*

Pemerintah Indonesia sendiri memiliki konsep tentang industri kreatif yang dituangkan dalam Rencana Pengembangan Ekonomi Kreatif (2009). Menurut Buku Cetak Biru Ekonomi Kreatif, industri kreatif merupakan industri yang berasal dari pemanfaatan kreativitas, ketrampilan serta bakat individu untuk menciptakan kesejahteraan serta lapangan pekerjaan melalui penciptaan dan pemanfaatan daya kreasi dan daya cipta individu tersebut. Kementerian Perdagangan Republik Indonesia Tahun 2007 membagi klasifikasi atas 14 subsektor industri kreatif ditambah satu subsektor kuliner (terlampir). Kajian ini menggunakan klasifikasi industri kreatif yang telah disusun oleh Pemerintah Indonesia ditambah satu kuliner untuk Propinsi Jawa Barat.



Gambar 2.7. - Milestones Pencapaian Pengembangan Ekonomi Kreatif

Sumber: Kementerian Perdagangan, 2011

Industri kreatif di Indonesia terbilang masih baru. Namun sekarang tengah menjadi industri primadona yang pengembangannya diprioritaskan oleh Pemerintah Indonesia. Keseriusan pemerintah itu dibuktikan melalui penetapan Peraturan

Presiden (Perpres) Nomor 28 Tahun 2008 tentang Kebijakan Industri Nasional. Hal ini dapat dilihat dari tahapan perkembangan ekonomi kreatif Gambar 2.7.

Industri kreatif terbukti telah memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) atau *Gross Domestic Product (GDP)*³⁷ di beberapa negara dengan arah perkembangan yang positif (lihat lampiran Profil Kontribusi Industri Kreatif di Beberapa Negara (Periode Kajian tahun 1997-2000). Di *Singapura*, misalnya, industri kreatif memberikan kontribusi sebesar 2,8% dengan rata-rata pertumbuhan 13,4% selama periode 1986-2000, dengan menyerap tenaga kerja sebanyak 72.200 dan tingkat partisipasi tenaga kerja sebesar 3,4%. Sementara di *Britain*, industri kreatif memberikan kontribusi sebesar 5% (tahun 1999-2000) dengan rata-rata pertumbuhan 16% selama periode 1997-1998 serta penyerapan tenaga kerja 1,3 juta dan tingkat partisipasi pekerja 4,6%. Di *Australia*, kontribusi industri kreatif sebesar 3,3% dengan rata-rata pertumbuhan 5,7% dan tingkat partisipasi 3,8%. Di *Taiwan*, memberikan kontribusi 5,9% dengan rata-rata pertumbuhan 10,1% dan tingkat partisipasi 3,56%. Sedangkan di *Amerika Serikat* selama periode 1997-2001, industri ini memberikan kontribusi 7,75% dengan rata-rata pertumbuhan 7% dan tingkat partisipasi pekerja 5,9%. Data *UK Trade and Investment Service* (Oktober 2007) menunjukkan industri kreatif memberikan kontribusi sebesar 8,2% dengan laju pertumbuhan dua kali lipat pertumbuhan ekonomi nasional, dengan pertumbuhan nilai ekspor sebesar 11% dan menyumbang 4,3% ekspor Inggris.

Ekonomi kreatif juga berpotensi menjadi sumber kekuatan ekonomi baru di Indonesia. Hal tersebut ditunjukkan dalam data kontribusi ekonomi sektor Industri Kreatif Indonesia 2002-2008, dimana kontribusi nasional industri kreatif mengalami peningkatan pada setiap indikator, yaitu indikator berbasis PDB 7,80%, berbasis

³⁷ Produk Domestik Bruto (PDB) atau *Gross Domestic Product (GDP)* merupakan jumlah produk berupa barang dan jasa yang dihasilkan oleh unit-unit produksi di dalam batas wilayah suatu negara (domestik) selama satu tahun. Dalam perhitungan GDP ini, termasuk juga hasil produksi barang dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan/orang asing yang beroperasi di wilayah negara yang bersangkutan. Barang-barang yang dihasilkan termasuk barang modal yang belum diperhitungkan penyusutannya, karenanya jumlah yang didapatkan dari GDP dianggap bersifat bruto/kotor.

ketenagakerjaan 7,74%, berbasis aktivitas perusahaan 6,74%, serta berbasis perdagangan internasional 26,12%.

Ekonomi kreatif menjadi model baru dari pengelolaan ekonomi yang bukan hanya menekankan pada proses produksi saja namun juga memanfaatkan sinergi pola pikir sehingga menghasilkan satu keluaran yang memiliki kualitas baik, nilai jual tinggi dan nilai estetika yang unik. Industri kreatif juga menciptakan peluang bisnis dan pasar bagi usaha lain, mengangkat citra budaya dan citra nasional melalui pengembangan inovasi dan kreativitas (*Bisnis Indonesia*, 3/4/2008).

Selanjutnya, Kementerian Perdagangan melansir data Statistik Industri Kreatif di Indonesia 2005-2008 (tabel 2.2). Data ini menunjukkan trend kenaikan prosentase industri kreatif sepanjang 2005 sampai 2008, baik dari indikator berbasis PDB (Nilai Tambah Berlaku 18,6% dan Nilai Tambah Konstan 3,86%), berbasis ketenagakerjaan (jumlah tenaga kerja 1,86% dan produktivitas 0,55%), maupun aktivitas perusahaan (3,75%).

Tabel 2.2. Profil Statistik Ekonomi Industri Kreatif Indonesia 2005-2008

No	Indikator	Satuan	2005	2006	2007	2008	Tren (%)
1	Berbasis PDB						
1.1	Nilai Tambah Berlaku	Miliar Rp	214.540,85	256.848,12	297.557,26	360.663,46	18,60
1.2	Nilai Tambah Konstan	Miliar Rp	135.394,13	142.091,32	147.906,98	151.581,42	3,86
2	Berbasis Ketenagakerjaan						
2.1	Jumlah Tenaga Kerja	Orang	7.360.032,12	7.009.392,09	7.396.912,73	7.686.409,85	1,86
2.2	Produktivitas	Ribu Rp/TK	63.605,92	65.458,35	65.043,51	64.918,88	0,55
3	Berbasis Aktivitas Perusahaan						
3.1	Jumlah Perusahaan	Perusahaan	2.734.076,04	2.576.235,42	2.813.959,21	3.001.635,14	3,75

Sumber: Kementerian Perdagangan RI, 2009³⁸

Selanjutnya, Pemerintah Indonesia *cq* Kementerian Perdagangan menyusun Cetak Biru Pengembangan Ekonomi Kreatif Indonesia periode 2009-2025 dengan harapan agar seluruh pemangku kepentingan yang terlibat dalam bidang industri kreatif memiliki arah yang jelas untuk mencapai visi ekonomi kreatif Indonesia, yaitu

³⁸ Penjelasan yang disampaikan oleh Menteri Perdagangan RI “Perkembangan Ekonomi Kreatif di Indonesia”, Makassar Sulawesi Selatan, 9 Pebruari 2011

“Bangsa Indonesia yang berkualitas hidup dan bercitra kreatif di mata dunia sehingga mendukung terwujudnya Indonesia yang maju, adil dan dan makmur (*Media Perdagangan*, 01/2008).

Pemerintah Indonesia mengembangkan industri kreatif ini dengan menggunakan identitas lokal berdasarkan kewilayahan. Sebagai langkah awal, Pemerintah Indonesia menetapkan tiga propinsi - Bali, Yogyakarta dan Jawa Barat untuk menjadi propinsi percontohan pengembangan ekonomi kreatif di Indonesia, khususnya dalam rangka pengembangan UMKM Industri Kreatif.³⁹ Ketiga propinsi dipilih karena terbukti telah memberikan kontribusi terbesar lewat kerajinan tangan dengan estimasi 60 persen dari total ekspor produk ekonomi kreatif sebesar 6,3 persen di tahun 2007 (*Suara Pembaruan*, 5/6/2008). Provinsi Bali penyumbang terbesar untuk industri kreatif secara nasional. Tercatat hasil ekspor Bali pada tahun 2008 sebesar US\$ 267.506.837 (FE, Universitas Udayana, 11/9/2010). Sementara DI Yogyakarta memberikan kontributor terbesar ke-4 dengan nilai ekspor sebesar 81,43 triliun rupiah, pendapatan domestik bruto sebesar 8%, dan penyerapan tenaga kerja 5,79% dari total seluruh tenaga kerja.⁴⁰ Sayangnya, industri kreatif di Propinsi Jawa Barat masih kurang berkembang secara menyeluruh di kota/kabupaten.

2.4.2 Perkembangan Industri Kreatif di Jawa Barat dan Depok

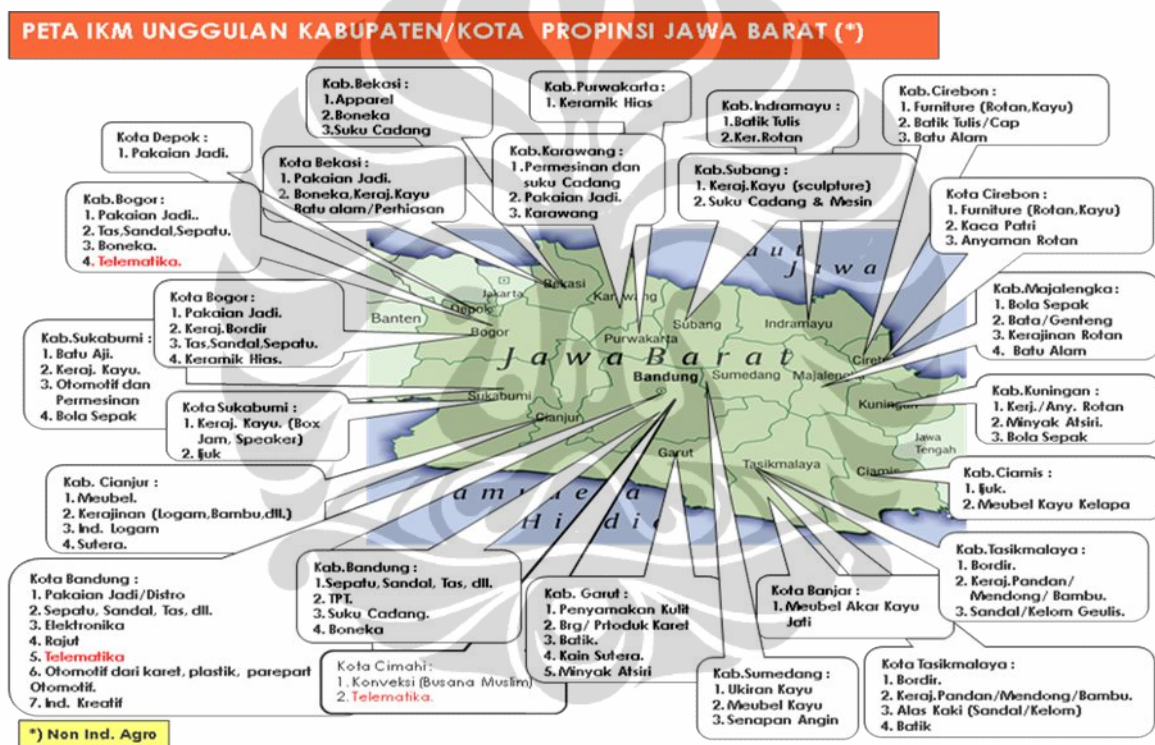
Dalam rangka pengembangan industri kreatif di Propinsi Jawa Barat, Pemerintah Propinsi melakukan pemetaan industri kreatif kecil dan menengah unggulan pada seluruh kabupaten/kota di Propinsi Jawa Barat untuk mendukung terciptanya daya saing secara menyeluruh dan berkelanjutan. Mengingat, pada tahun 2008, hanya Kota Bandung yang dicatat keberhasilannya dalam pengembangan industri kreatif level *kota* di Propinsi Jawa Barat.⁴¹

³⁹ Lihat Buku Pengembangan Ekonomi Kreatif Indonesia 2025, Studi Industri Kreatif Indonesia, Departemen Perdagangan 2008

⁴⁰ **Sumber:** Kepala Dinas Perindustrian Perdagangan Koperasi dan UMKM Propinsi DIY diunduh dari <http://www.krjogja.com/news> dan www.jogjakota.go.id tanggal 20 Pebruari 2011.

⁴¹ Dalam Buku Pengembangan Ekonomi Kreatif Indonesia2025, Pemerintah menjelaskan pembangunan lingkungan urban yang kondusif dengan menciptakan kota-kota kreatif yang diikuti

Berdasarkan Gambar 2.8, terlihat potensi industri kreatif sebagai sumber kekuatan ekonomi di Propinsi Jawa Barat. Pemerintah Daerah (Pemda) memandang industri kreatif sangat penting dalam upaya memaknai dan meningkatkan Indeks Pembangunan Manusia dengan melakukan pemberdayaan dari aspek pengetahuan dan kesejahteraan ekonomi. Karena itu, Pemda menempatkan industri kreatif sebagai salah satu industri strategis dalam membangun manusia bersumberdaya yang mampu bersaing dengan kualitas yang diandalkan, bahkan menambahkan satu sub sektor lagi yaitu industri kuliner sebagai subsektor industri kreatif.⁴²



Gambar 2.8. Peta Industri Kecil Menengah Unggulan di Propinsi Jawa Barat, 2005

Sumber: Pemerintah Propinsi Jawa Barat, 2008

dengan pembangunan infrastruktur komunikasi dan informasi yang mudah diakses akan menarik pekerja-pekerja kreatif yang memiliki talenta tinggi. Talenta kreatif dari berbagai spesialisasi (seni, teknologi, budaya) akan membentuk komunitas-komunitas kreatif dan menciptakan berbagai inovasi-inovasi yang menggema sampai ke tingkat internasional. Kota-kota menjadi hidup dan berenergi. Ini akan menjadi magnet datangnya investor dan perusahaan ke kota-kota tersebut. Ilustrasi yang pemerintah berikan adalah *Silicon Valley* di Amerika, *Bangalore* di India, dan *Hong Kong* di Republik Rakyat China. Sebagai catatan, buku ini tidak memberikan ilustrasi pengembangan kota kreatif yang dibangun dari kewirausahaan UMKM industri kreatif.

⁴² Disampaikan oleh Kepala Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Barat

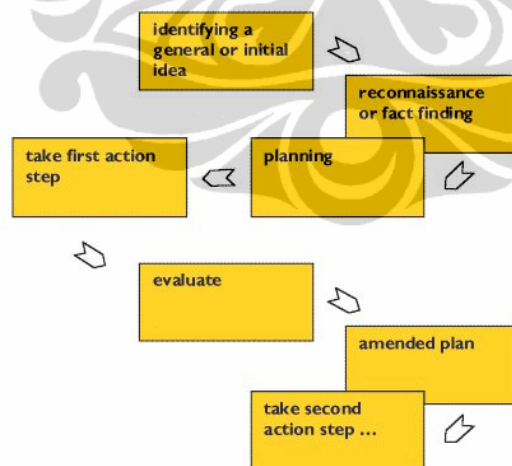
Kajian ini memilih UMKM Industri Kreatif Kota Depok Jawa Barat sebagai rujukan penelitian karena Kota Depok adalah satu-satunya kota/kabupaten yang telah memasukkan sub sektor industri kreatif dalam perhitungan PDRB tahun 2011 oleh BPS Depok. Berdasarkan hasil kajian Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar (2011), UMKM dan Koperasi di Kota Depok sangat berpotensi untuk berkembang. Pertumbuhan penduduk yang demikian tinggi ini dipengaruhi oleh tingginya arus migrasi yang masuk ke Kota Depok karena Kota Depok adalah salah satu *counter magnet* dan *buffer city* bagi DKI Jakarta. Terlebih, kehadiran Universitas Indonesia dan Universitas Gunadarma, dan Perguruan Tinggi lainnya merupakan salah satu faktor dalam pertumbuhan ekonomi Kota Depok yang berpotensi memicu berkembangnya UMKM di Kota Depok.

2.5. Riset Tindakan

Dalam kaitannya dengan strategi penelitian kualitatif, Creswell (2010) mengategorikan penelitian ini sebagai penelitian studi kasus riset tindakan. Sedangkan Denzin dan Lincoln (2000) memasukkannya pada jenis penelitian riset tindakan. Riset tindakan menawarkan berbagai fitur yang menyumbangkan alat yang sangat kuat (*powerful tool*) bagi para peneliti yang tertarik dalam penelitian mengenai kajian mengenai manusia, teknologi, informasi, dan sosial-budaya. Tidak seperti pendekatan penelitian lainnya, seperti percobaan laboratorium, yang berjuang untuk mempertahankan relevansinya terhadap dunia nyata, “laboratorium” riset tindakan adalah dunia nyata (*real world*) itu sendiri.

Elden dan Chisholm (1993) menyatakan bahwa bentuk penyelidikan riset tindakan saat ini sudah berbeda dengan bentuk tahun 1940-an. Perbedaan tersebut terletak pada asal mula dan cara riset tindakan dilaksanakan pada saat ini. Bentuk dari ‘riset aksi’ dipopulerkan oleh Kurt Lewin (1946). Lewin (dalam Checkland, 1981:152) menjelaskan bahwa riset tindakan muncul karena adanya keterbatasan mempelajari peristiwa kompleks sosial yang nyata dilaboratorium, kesemuan dari pemecahan unsur-unsur perilaku tunggal dari sebuah sistem yang terintegrasi. Lebih lanjut lagi, Argyris mendefinisikan riset tindakan adalah proses kolaboratif antara

peneliti dan orang-orang yang berada dalam suatu situasi, karena ini merupakan proses penyelidikan. Selanjutnya, Wilson (1984) menguraikan bahwa konsep riset tindakan membawa perubahan secara bersamaan dalam situasi proyek (tindakan) melalui pembelajaran dari proses menuju perubahan (penelitian). Rapoport (1988) mengatakan bahwa riset tindakan merupakan jenis penelitian terapan sosial yang berbeda dari varietas lain - dalam hal ini kedekatan keterlibatan peneliti dalam proses tindakan dan maksud pada para pihak - meskipun dengan peran yang berbeda, untuk terlibat dalam proses perubahan dari sistem itu sendiri. Hal ini bertujuan untuk memberikan kontribusi baik terhadap masalah praktis dari orang dalam *problematical situation* dan tujuan dari ilmu sosial dengan kolaborasi bersama dalam kerangka etika yang disetujui bersama. Demikian pula, Bryman (2001) berpendapat bahwa riset tindakan merupakan sebuah pendekatan - di mana peneliti dan klien, bekerja sama dalam diagnosis masalah dan dalam pengembangan solusi berdasarkan diagnosis. Pengumpulan data dilakukan melalui keterlibatan peneliti dalam mendiagnosis perumusan dan evaluasi masalah. Dalam riset tindakan, peneliti menjadi bagian dari bidang studi. Riset tindakan dapat melibatkan pengumpulan data kuantitatif dan kualitatif.



Gambar 2.9. – *Initial cycle* pada pendekatan riset aksi

Sumber: Smith (2001)

Berkaitan dengan konsepsi riset tindakan, Smith (2001) menyatakan bahwa penelitian bagi praktik sosial dapat dikarakteristikan sebagai penelitian bagi

manajemen sosial atau konstruksi social (Gambar 2.9). Hal tersebut merupakan tipe dari riset tindakan, sebuah riset komparatif dalam kondisi dan efek yang ada pada berbagai macam bentuk dari tindakan sosial, dan riset tersebut mengarah kepada tindakan sosial. Smith (2001) menyatakan bahwa pendekatan yang digunakannya merupakan tahapan spiral, dimana setiap tahap terdiri dari lingkaran perencanaan tindakan (*circle of planning action*) dan pencarian fakta mengenai hasil dari tindakan. Siklus ini dinamakan sebagai *initial cycle*.

Smith (2001) menawarkan suatu penjelasan mengenai *initial cycle*. Tahap pertama yaitu menentukan gagasan dengan teliti berdasarkan keterangan yang ada. Seringkali, pada *initial cycle* pencarian fakta mengenai situasi disyaratkan pada pendekatan riset tindakan Lewin. Apabila perencanaan tahap pertama berhasil, kedua hal akan muncul, yaitu “rencana keseluruhan” mengenai bagaimana mencapai tujuan dan keputusan yang berdasarkan pada tahap pertama tindakan. Biasanya, perencanaan ini juga akan termodifikasi dari gagasan aslinya (Lewin, 1946:205 dalam Smith 2001). Selanjutnya, Smith (2001) menjelaskan bahwa tahap selanjutnya yaitu “menciptakan lingkaran perencanaan, eksekusi, dan pengintaian atau pencarian fakta untuk tujuan mengevaluasi hasil dari tahap kedua, dan menyiapkan basis rasional untuk perencanaan tahap ketiga, dan diharapkan akan memodifikasi rencana keseluruhan (Lewin, 1946:206 dalam Smith 2001). Pendekatan sekarang, lebih menekankan pada penelitian yang berorientasi pada pemecahan masalah pada konteks organisasi dan sosial, dan memiliki bentuk yang paralel.

Sementara itu, penulis lain, menyebut riset tindakan sebagai pendekatan penelitian yang berorientasi tindakan (Collier, 1945; Corey, 1953). Elden dan Chisholm (1993) memaparkan bahwa riset tindakan memiliki orientasi pada perubahan (*change oriented*), mencari, dan memperkenalkan perubahan melalui nilai sosial yang positif, serta berfokus pada tindakan atas suatu masalah dan solusinya. Sanford (1970) juga memandang riset tindakan sebagai bentuk dari penelitian yang berpusat pada masalah (*problem-centred*) yang menjembatani teori dan praktik dan memungkinkan peneliti untuk mengembangkan pengetahuan yang dapat diterapkan

(*applicable*) pada area masalah (Peters dan Robinson, 1994). Bahkan, Palmer dan Jacobson (1971) menegaskan bahwa riset tindakan digunakan untuk penelitian yang bertujuan untuk memajukan atau meningkatkan tindakan sosial. Lebih lanjut lagi, Rapoport (1970) mengidentifikasikan riset tindakan sebagai bentuk penyelidikan yang menelusuri masalah praktis pada manusia dan tujuan dari ilmu sosial dengan kerangka kerja etis yang dapat diterima (Susman, 1983).

O'Brien (1998) mengatakan bahwa riset tindakan dikenal dengan berbagai nama seperti penelitian partisipatori, investigasi kolaboratif, penelitian emansipatori, pembelajaran tindakan, dan riset tindakan kontekstual. Secara sederhana, riset tindakan merupakan "*learning by doing*", dimana sekelompok orang mengidentifikasi masalah, melakukan sesuatu untuk mengatasinya, melihat berapa sukses usaha tersebut, dan jika tidak memuaskan, diulangi kembali. Hal yang membedakan riset tindakan dengan tipe penelitian lain dari praktik profesional lainnya yaitu penekanan pada studi ilmiah, dimana peneliti mempelajari masalah secara sistematis dan meyakinkan intervensi tersebut didasarkan pada pertimbangan teoretis. Beberapa atribut membedakan riset aksi dengan penelitian lain. Fokus utamanya yaitu mengubah orang yang terlibat menjadi peneliti juga, dimana orang belajar hal terbaik dan bersedia mengaplikasikan apa yang telah mereka pelajari. Riset tindakan juga memiliki dimensi sosial – penelitian mengambil tempat pada situasi dunia nyata dan bertujuan menyelesaikan masalah.

O'Brien (1998) juga merangkum beberapa jenis riset tindakan pada pertengahan 1970-an. O'Brien mengungkap empat jenis aliran, yaitu (1) Riset Tindakan Tradisional – pendekatan ini cenderung mendorong konservatisme dan memelihara *status quo* dengan kekuatan struktur organisasi; (2) Riset Tindakan Kontekstual atau *action learning* – pendekatan ini mendorong penyusunan kembali hubungan struktural antara berbagai aktor dalam lingkungan sosial. Selain itu, pendekatan ini juga mencoba untuk melibatkan berbagai pihak dan *stakeholders* untuk memahami pekerjaan secara keseluruhan dan menjadikan mereka sebagai *co-researchers*; (3) Riset Tindakan Radikal – pendekatan ini memiliki fokus yang kuat

pada emansipasi dan kemunculan ketidakseimbangan kekuatan. Pendekatan ini sering ditemui pada pergerakan liberalis dan lingkup pengembangan internasional serta transformasi sosial melalui proses advokasi pada kelompok sosial di masyarakat; dan (4) Riset Tindakan Edukasi – pendidik profesional harus terlibat dalam komunitas atau masyarakat pada konteks pemecahan masalah. Praktisi beroperasi pada insitutsi pendidikan dan berfokus pada pengembangan kurikulum, pengembangan profesional, dan pengaplikasian pembelajaran dalam konteks sosial. Hal ini sering ditemui dalam konteks peneliti riset tindakan yang berbasis universitas pada saat melakukan proyek masyarakat.

Dalam melakukan riset tindakan, Kemmis (1988) menyatakan bahwa riset tindakan harus melibatkan aplikasi dari peralatan dan metode dari ilmu pengetahuan behavioral dan sosial yang berkaitan dengan masalah praktis. Kemmis menambahkan bahwa aplikasi peralatan dan metode tersebut digunakan untuk mencapai tujuan ganda (*dual intentions*) penyelidikan, yaitu meningkatkan praktik dan memberikan kontribusi teori dan pengetahuan dalam bidang yang sedang dikajinya. Peneliti riset tindakan berpartisipasi secara langsung atau melakukan intervensi dalam situasi atau fenomena yang diselidikinya untuk mengaplikasikan teori dan mengevaluasi nilai dan kegunaan teori tersebut (Checkland, 1981, 1991; Argyris dan Schon, 1989; Dick, 1993; Vreede, 1995). Dengan demikian, riset tindakan tidak hanya dapat digunakan untuk pengujian teori, tapi juga pembangunan atau penciptaan teori, dan bahkan perluasan teori (Galliers, 1991).

Burns (2005) melakukan klasifikasi pada tiga jenis riset tindakan, yaitu (1) Riset tindakan teknis atau *technical AR*, (2) Riset tindakan praktis atau *practical AR*, dan (3) Riset tindakan kritis atau *critical AR* (lihat Tabel 2.3). Dalam pelaksanaannya, penelitian riset tindakan dimulai dengan perencanaan, eksekusi (intervensi), observasi, dan refleksi, sebelum akhirnya peneliti akan kembali membuat perencanaan dan terlibat dalam siklus baru (Checkland, 1991; Zuber-Skerrit, 1991; Dick, 1993). Perencanaan yang dibuat peneliti, secara tipikal, harus berkaitan dengan masalah sosial atau praktis daripada berkaitan dengan pertanyaan teoretis (Kemmis,

1988). Peters dan Robinson (1984) menegaskan bahwa peneliti perlu melampirkan pentingnya nilai, kepercayaan dan tujuan dari partisipan, karena peneliti berupaya untuk mengubah realitas sosial menjadi lebih baik dalam referensi kerangka yang bebas (*emancipatory frame of reference*).

Tabel 2.3. Karakteristik Utama Pendekatan Riset Tindakan

	<i>Technical AR</i>	<i>Practical AR</i>	<i>Critical AR</i>
Basis filosofi	Ilmu alamiah (<i>natural sciences</i>)	<i>Hermeneutics</i>	Teori kritis (<i>critical theory</i>)
Sifat realitas	Dapat diukur	Berganda (<i>multiple</i>), holistik, dibangun (<i>constructed</i>)	Interelasi dengan struktur kekuatan sosial dan politik
Sifat masalah	Sudah dikenal (<i>problem-posing</i>)	Ditentukan dalam konteks (<i>problem-solving</i>)	Ditentukan dalam konteks hubungan untuk memunculkan nilai (<i>problematising</i>)
Status pengetahuan	Terpisah, deduktif	Induktif, produksi teori	Induktif, produksi teori, emansipatori, dan parsipatori
Sifat pemahaman	Kejadian dijelaskan dalam bentuk sebab nyata dan efek bersama	Kejadian digambarkan dalam bentuk interaksi antara konteks eksternal dengan pemikiran individual	Kejadian dipahami dalam bentuk politik, sosial, dan hambatan ekonomi untuk meningkatkan kondisi
Tujuan penelitian	Menemukan “hukum” dari realitas	Menemukan arti dari orang-orang yang membuat tindakan	Memahami apa yang menghalangi demokratis dan praktik yang sama
Hasil perubahan	Perubahan bersifat bebas nilai dan jangka pendek	Perubahan bersifat terikat nilai dan bergantung pada keterlibatan individu	Perubahan bersifat relati nilai dan mendorong emansipasi terus-menerus

Sumber: Burns (2005)

Barton, Stephens, dan Haslett (2009a) menyatakan bahwa penelitian ilmiah (*scientific research*) dan riset tindakan (*action research*) bukanlah pendekatan ilmu pengetahuan yang saling berkompetisi satu sama lain, melainkan saling melengkapi (*complementary*). Lebih lanjut lagi, Barton, Stephens, dan Haslett (2009b) menyatakan bahwa riset tindakan dan positivis memainkan peran komplementer dalam cakupan metode ilmiah dimana hipotesis diusulkan, diuji, dan ditindak sepanjang proses logis yang dapat dijelaskan oleh referensi dalam membingkai (*framing*) hipotesis pada konteks sistem terbuka dan tertutup. Walaupun Blum (dalam Barton, Stephens, dan Haslett, 2009a) menyatakan bahwa desain dari metode ilmiah secara ideal perlu dipengaruhi oleh tujuan sosial penelitian.

Kebutuhan akan hasil praktis, menempatkan riset tindakan dalam konteks sosial dimana interaksi antara lingkungan “eksperimen” dan interaksi eksperimen itu sendiri menempati peran kritis dan bernilai. Hal ini menunjukkan bahwa ada interaksi antara peneliti, subjek, dan konteks. Barton, Stephens, dan Haslett (2009a) menyatakan bahwa sebuah usaha telah diciptakan untuk mengidentifikasi seperangkat norma dan kriteria yang digunakan untuk mendesain dan menilai riset tindakan, serta merepresentasikan riset tindakan sebagai *scientifically rigorous*. Secara singkat, Barton, Stephens, dan Haslett (2009b) menyimpulkan bahwa positivis (berkaitan dengan *closed systems thinking*) dan riset tindakan (berkaitan dengan *open systems thinking*) bersifat esensial dan melengkapi pendekatan ilmiah.

Barton, Stephens, dan Haslett (2009b) menyatakan bahwa riset tindakan berhubungan dengan fase evaluasi dan *abductive*. Pembentukan fase *abductive* melibatkan teknik *brainstorming*, *mind-maps*, analisis naratif, dan analisis kasus sebagai pendekatan dalam mengekstraktindakan persepsi *stakeholder* dalam situasi kompleks (Emery dan Emery, 1997). Tolbert (dalam Barton, Stephens, dan Haslett, 2009b) mengajukan tujuh kriteria riset tindakan. *Pertama*, pencarian nilai sosial yang dirangkai dalam sistem terbuka/sosio-ekologi/konteks *worldview*. *Kedua*, proses logis dapat diidentifikasi dengan mudah melalui mode kesimpulan (*modes of inference*) *abductive*, deduktif, dan induktif. *Ketiga*, proses kelompok yang mengadopsi perspektif ganda dan nilai pluralis baik sebagai pembatas yang bertentangan dengan perilaku keliru (*hedge against fallible behaviour*) dan sebagai *platform* praktik etis. *Keempat*, teknik evaluasi kritis yang melibatkan *single*, *double*, dan *triple loop learning*. *Kelima*, basis operasional dalam pembelajaran dialektis. Sebagai contoh, pembuatan perbandingan kritis antara bingkai sistem atau perspektif berbeda. *Keenam*, pengawasan proses dalam siklus riset tindakan yang menginformasikan (secara minor) koreksi yang dapat dibuat dan didokumentasikan. *Ketujuh*, kemungkinan bagi setiap tahap pertimbangan dalam bentuk riset tindakan berulang.

Barton, Stephens, dan Haslett (2009b) memberikan komparasi antara riset tindakan dengan penelitian positivis (Tabel 2.4). Mereka menyatakan positivis tidak

mempunyai fase pengambilan tindakan (*taking action*) dalam dunia yang lebih luas dan melakukan upaya untuk mengeluarkan kepentingan nilai ilmiah dan kemungkinan dalam perubahan konteks. Dalam kasus-kasus tertentu, ketika *observer* menghadapi kepraktisan tindakan, positivis tidaklah cukup dan *observer* menemukan diri mereka untuk mengambil tindakan, atau paling tidak mengkontemplasikan hal tersebut pada basis “kesimpulan bagi penjelasan terbaik (*inference to the best explanation*)” (Lipton, 2004). Hipotesis terbaik dibentuk dan disesuaikan dengan tindakan dalam konteks pengawasan, intervensi penyesuaian, dan evaluasi. Bagaimanapun, positivis bersifat kritis dalam menetapkan (*establishing*) hipotesis “terbaik” (Barton, Stephens, dan Haslett, 2009b).

Tabel 2.4. – Komparasi Riset Tindakan dengan *Positivist Science*

Property	Positivist Science	Action Research
Systems frame	Closed	Open
Repeatability	Experimental Result	Process
Conditionals on hypotheses	Known and controllable	Unknown and not controllable
Objectivity	Apparent independence of researcher but dependent on the norms of peers	Triple loop learning evaluation; dependent on values of the community of inquiry
Dominant mode on inference	Deduction	Abduction
Action based	No	Yes

Sumber: Barton, Stephens, dan Haslett (2009b)

Fakta penting bahwa kita harus menerima positivis hanya mengkonfirmasi hipotesis dalam kondisi yang ketat (*under strict conditions*). Saat kita bertindak dalam hipotesis pada konteks *open system*, kita harus menggunakan basis hipotesis dengan penjelasan terbaik dan bertransisi dari area penelitian positivis ke area penelitian riset tindakan.

Untuk selanjutnya, Uchiyama (1999) mengkaji perbandingan antara positivist dan riset tindakan dengan menggunakan skema PDS (*Plan, Do, See – Rencana, Lakukan*) (lihat Tabel 2.5). Karakteristik utama dari positivism adalah verifikasi hipotesis (model “*reality*”) untuk memperoleh pengetahuan ilmiah, sedangkan karakteristik riset tindakan adalah refleksi tindakan dalam aspek “S” untuk

memperoleh *tacit* atau pengetahuan berdasarkan pengalaman (*tacit or experience-based-knowledge*).

Tabel 2.5. Perbandingan antara Paradigma Positivism dengan Riset Aksi

	<i>Positivism</i>	<i>SSM-based AR</i>
Plan	Hypothesis (The model of “reality”) Experimental Design	A Omoi Model A model relevant to “actuality” Action Plan
Do	Observation Collection Data	Carry out Action Plan Learning by doing
See	Verification	Reflection <i>in action</i>
Kind of Knowledge	Scientific or Explicit knowledge	Tacit or Experience-based knowledge
Standard of Validity	Repeatability	Recoverability

Sumber: Uchiyama (1999)

Untuk melakukan hal tersebut, paradigma positivism mengembangkan model “*reality*” sebagai hipotesis kemudian mendesain rencana eksperimental, sedangkan riset tindakan membentuk model relevan bagi “*actuality*” melalui akomodasi dan desain rencana tindakan berdasarkan pembelajaran pertama yang diberikan dari perbedaan antara model dan “*reality*” pada aspek “P”. Dengan demikian pada aspek “D”, positivism membawa rencana eksperimental, mengobservasi hasilnya, dan mengumpulkan data, kemudian kita dapat mencari apakah hipotesis benar (“ya”) atau tidak benar (“tidak”) pada aspek “S”. Jika “tidak”, kita harus kembali ke fase “P” atau menciptakan model baru “*reality*”. Jika “ya”, kita dapat mengkontribusikan hipotesis sebagai pengetahuan ilmiah bagi koleksi pengetahuan manusia.

Di sisi lain, riset tindakan membawa rencana tindakan dalam dunia nyata oleh diri kita sendiri sebagai perencana pada aspek “D”, kemudian kita merefleksikan tindakan pada aspek “S”. Baik hasil tindakan ini sukses atau tidak, kita tetap dapat memperoleh proses “belajar sambil melakukan – *learning by doing*” sebagai pembelajaran kedua, dan kemudian kita dapat menginternalisasi-pembelajaran ini sebagai pengetahuan berdasarkan pengalaman (*experience-based-knowledge*). Lebih lanjut lagi, Uchiyama (1999) menyatakan bahwa riset tindakan berbeda dengan paradigma positivism. Riset tindakan dipandang sebagai upaya untuk memperoleh

pengetahuan berdasarkan pengalaman (*experience-based knowledge*) yang dapat diaplikasikan pada dunia nyata melalui praktik oleh peneliti itu sendiri. Atas hasil kajian ini, Uchiyama mengkategorikan SSM sebagai bagian dari riset tindakan.

Menilik latar belakang SSM, Checkland dan Poulter (2006) memaparkan bahwa SSM dikembangkan menggunakan model penelitian alternatif - model yang tepat untuk penelitian sosial pada level situasi kelompok atau organisasi, yaitu riset tindakan (*action research*). Uchiyama (1999) menjelaskan bahwa riset tindakan memfasilitasi suatu siklus tak berakhir (*endless cycle*) bagi proses “belajar sambil melakukan (*learning by doing*).”

Sebagai kajian riset tindakan, Checkland, menitik-beratkan SSM pada *problem situation*, bukan dari teori. Sebagai alat pemecahan masalah, SSM muncul bukan sebagai alat menghasilkan teori dan alat menguji teori (Rose, 1982). Sudut filosofis dari metodologi (ontologi dan epistemologi) ditempatkan pada matriks kuadran ‘interpretatif’ Burrell dan Morgan (1979). Sedangkan, SSM berada pada penggunaan konsep sistem sebagai alat epistemologi mendapatkan pengetahuan dunia (Rose, 1982). Checkland (1981) mengatakan: “kita harus mengingatkan diri kita sendiri bahwa terdapat perbedaan antara realitas kompleks dengan catatan kita pribadi (:sebagai peneliti) mengenai hal tersebut.” Checkland (1989) menjelaskan bahwa “*hard systems thinking*” berasumsi bahwa dunia yang dirasakan (*perceived world*) terdiri dari *holons*, sedangkan “*soft systems thinking*” berasumsi bahwa metodologi adalah proses investigasi (*process of enquiry*) sehingga menjadi *holons*. Rose (1982) menyatakan bahwa model SSM dibedakan dari model sistem konvensional lainnya (bentuk deskriptif dan normatif dari ‘sistem’). Investigasi metodologi tidak diperoleh dari perspektif ontologi pada dunia sistemik, tetapi dari konsep sistem epistemologi yang menstrukturkan pemikiran tentang dunia.

Dari perspektif riset tindakan, proses Lewin (dalam Barton, Stephens, dan Haslett, 2009) telah mengalami berbagai inovasi dan perbaikan (*refinements*). Masalah objektivitas telah dijelaskan oleh Argyris dan Schon melalui konsep pembelajaran *single* dan *double loop* yang melibatkan refleksi terbuka. Proses ini

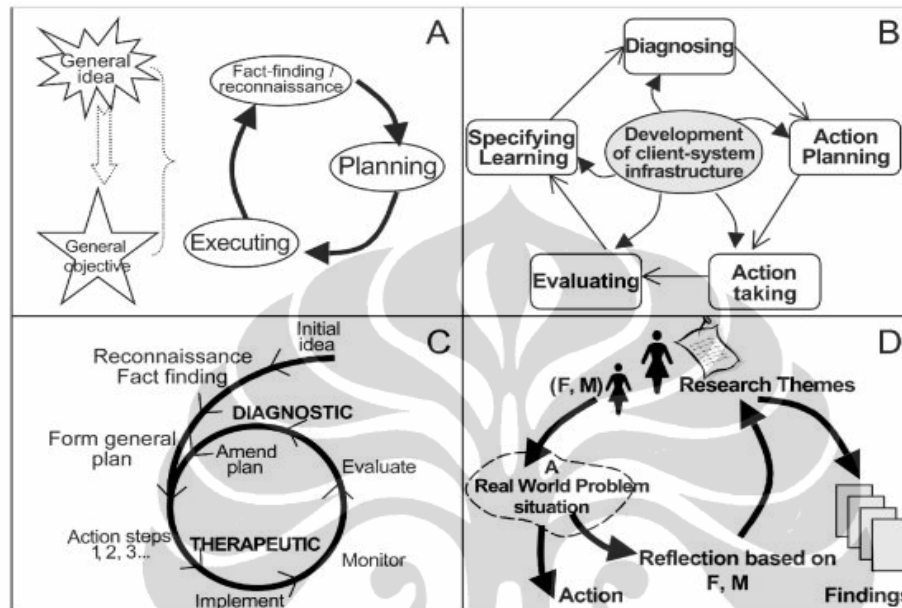
masih diperluas dengan dua cara, yaitu: (1) Flood dan Romm melalui konsep pembelajaran *triple loop* dan (2) Checkland dan Howell melalui konsep struktur FMA dan kegunaannya dalam fase pembelajaran *double loop*.

Checkland dan Poulter (2006) memaparkan bahwa SSM dikembangkan menggunakan model penelitian alternatif - model yang tepat untuk penelitian sosial pada level situasi kelompok atau organisasi, yaitu riset tindakan (*action research*). Uchiyama (1999) menjelaskan bahwa riset tindakan memfasilitasi suatu siklus tak berakhir (*endless cycle*) bagi proses “belajar sambil melakukan (*learning by doing*)”.

Dalam jenis penelitian ini, peneliti akan menerima kesulitan berupa ‘*scientific*’ *experimental work*. Kesulitan tersebut muncul karena situasi manusia yang unik, selalu berubah setiap waktu, dan memunculkan berbagai paradigma yang berlawanan. Checkland dan Poulter (2006) menegaskan bahwa peneliti riset aksi (*action researcher*) harus masuk ke dalam situasi manusia dan mengambil tindakan dalam kegiatan tertentu, serta menggunakan pengalaman tersebut sebagai objek penelitian. Peneliti harus menyatakan kerangka kerja intelektual terlebih dahulu untuk memperoleh pemahaman mengenai pengalaman yang diperolehnya. Kerangka kerja eksplisit akan membantu peneliti dalam menggambarkan pengalaman risetnya dalam kerangka kerja yang terdefiniskan dengan baik (*well-defined language of framework*). Hal itu memungkinkan setiap orang di luar penelitian untuk ‘menemukan kembali (*recover*)’ kerangka kerja tersebut, untuk melihat apa yang telah dikerjakan dan bagaimana kesimpulan yang dicapai.

Representasi proses riset tindakan yang sering digunakan, yaitu berupa siklus tunggal (dengan kemungkinan pemakaian berulang-ulang) - tidak peduli apapun penggambaran riset tindakan yang digunakan (Baskerville dan Wood-Harper, 1996; Susman dan Evered, 1978; Avison dan Wood-Harper, 1991 dalam McKay dan Marshall, 2001). Siklus ini dapat dilakukan melalui satu kali siklus (mengacu pada Baskerville dan Wood-Harper, 1998 - sebagai riset tindakan linear dalam McKay dan Marshall, 2001) atau siklus tersebut dapat diulang dalam konteks yang sama sehingga kepuasan hasil telah tercapai. Gambar 2.10. memperlihatkan terdapat sejumlah kajian

yang merepresentasi berbagai jenis proses riset tindakan (Kuadran A: McKay, 2000; Kuadran B: Susman dan Evered, 1978; Kuadran C: Burns, 1994; Kuadran D: Checkland, 1991, lihat McKay dan Marshall, 2001).



Gambar 2.10. – Representasi dari Siklus *Action Research*

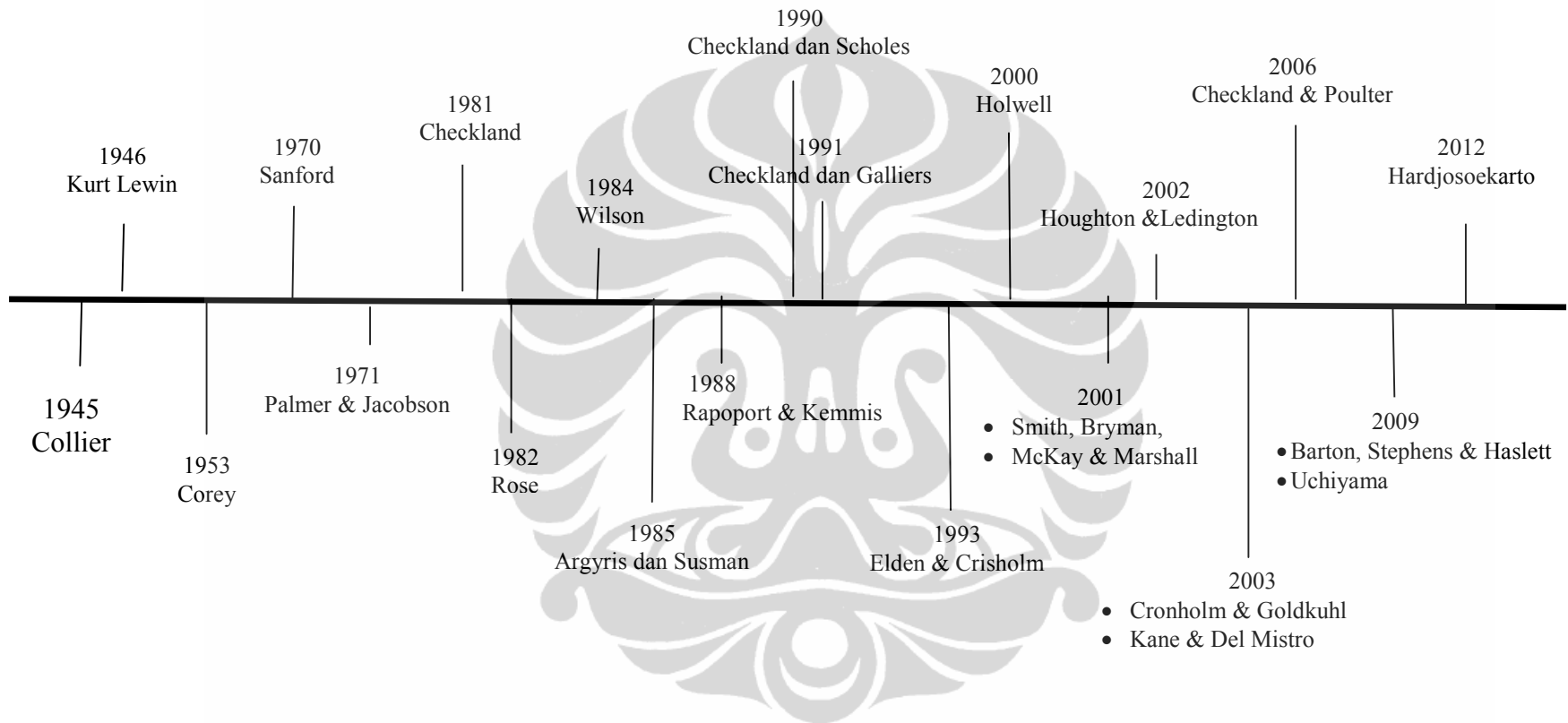
Sumber: McKay dan Marshall (2001)

Berdasarkan penjelasan di atas terlihat, sebagian besar literatur tentang riset tindakan mengartikan riset tindakan dalam konteks proses pembelajaran sambil melaksanakan sesuatu (*learning by doing*) dan utamanya untuk keperluan pemecahan masalah atau *problem solving* (Hardjosoekarto, 2012). Kendatipun demikian, menurut O'Brien (1998) proses pemecahan masalah dengan riset tindakan ini dapat dibedakan dari proses pemecahan masalah dalam pengertian sehari-hari, termasuk pemecahan masalah dalam konteks konsultasi dan praktik profesional, yaitu dalam hal penekanannya pada studi saintifik (*scientific study*). Menurut Hardjosoekarto (2012), peneliti dalam suatu riset tindakan melakukan kajian terhadap masalah yang akan dipecahkannya dengan cara yang sistematis dan menjamin bahwa intervensi yang dilakukan dilandasi oleh pertimbangan teoritis tertentu. Maknanya, proses pemecahan masalah di dalam suatu organisasi dapat dibedakan antara pemecahan

masalah yang berbasis riset tindakan dengan pemecahan masalah yang tidak berbasis riset tindakan. Selain didasarkan pada penahapan proses tertentu, pemecahan masalah yang berbasis riset tindakan ini didasarkan juga pada pertimbangan teoritis tertentu.

Berdasarkan penjelasan tentang beberapa makna riset tindakan di atas, berikut pemetaan perkembangan pemikiran riset tindakan (Gambar 2.11).





Gambar 2.11. – Pemetaan Perkembangan Pemikiran Riset Tindakan berbasis SSM

Sumber: Diolah dari berbagai sumber

2.5.1 Soft Systems Methodology

Menurut Kane dan Del Mistro (2003), *Soft Systems Methodology* (SSM) lahir sebagai respons atas kegagalan penggunaan *hard systems thinking* dalam pengelolaan dan pembelajaran situasi sosial. Berbeda dengan *hard systems methodology*, peneliti pada *soft systems thinking* akan memahami dunia sebagai kumpulan pandangan dari realitas yang dapat dieksplorasi secara sistemik dalam berpikir sistem. Pada *hard systems thinking*, pemecahan sistem berada di luar pikiran, yaitu berada di dunia nyata. Sedangkan pada *soft systems thinking*, pemecahan sistem berada dalam pikiran peneliti. Tabel 2.12. menunjukkan perbedaan *hard systems thinking* dengan *soft systems thinking*.

Tabel 2.6 Perbedaan Hard Systems Thinking dengan Soft Systems Thinking

	Hard Systems Thinking	Soft Systems Thinking
Systemicity	The world: systemic	The process of inquiry: systemic
The observer's Perceived real world	Well structured could be broken down into systems and subsystems	Messy and ill structured
Observer position	"I spy systems which I can engineer"	"I spy complexity and confusion; but I can organize exploration of it as learning system"

Sumber: Checkland dan Poulet (2006) dari Hardjosoekarto (2012)

Flood dan Jackson (1991) menambahkan bahwa SSM melafalkan sebuah proses penyelidikan (*inquiry*), dimana hal tersebut merupakan sebuah sistem pembelajaran yang mendorong tindakan bertujuan (*purposeful action*) dalam siklus berkelanjutan. Hal ini berbeda dengan pendekatan *hard systems* yang mengadopsi petunjuk *means-end* (*means-end directives*) dan berupaya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan lebih dulu (*preset goals*).

Kerangka SSM berkaitan dengan *systems thinking* (Checkland, 1981). Jordan (1968) berupaya untuk mengkonstruksikan suatu sistem taksonomi (*system taxonomy*) dengan memaparkan tiga prinsip terorganisir yang memungkinkan kita merasakan suatu kelompok entitas sebagai "sebuah sistem". Tiga prinsip tersebut meliputi: (1) tingkat perubahan (*rate of change*), (2) tujuan (*purpose*), (3) dan

konektivitas (*connectivity*). Setiap prinsip mendefinisikan *a pair of systems properties* yang berlawanan kutub-kutubnya. Lebih lanjut lagi, Jordan (1968) memaparkan bahwa kutub-kutub yang berlawanan tersebut meliputi: (1) Tingkat perubahan mendorong *properties* struktural (statis) dan fungsional (dinamis); (2) Tujuan mendorong pada sifat bertujuan (*purposive*) dan tidak bertujuan (*non purposive*); dan (3) Konektivitas mendorong pada pengelompokan *properties* yang saling berhubungan (organismik) dan tidak saling berhubungan (mekanistik atau mekanikal).

Checkland (1981) menawarkan empat jenis kelas sistem (*systems classes*). *Pertama, natural systems*, merepresentasikan sistem yang asal mulanya dari asal mula alam semesta dan dianggap sebagai hasil dari proses dan karakteristik alam semesta. *Kedua, designed physical system* merupakan hasil dari desain yang disadari manusia. Sistem ini diciptakan oleh manusia sebagai hasil dari tujuan beberapa manusia. Oleh karena itu, sistem jenis ini hadir untuk melayani tujuan-tujuan manusia. *Ketiga, design abstract systems* merepresentasikan produk atau hasil dari pikiran manusia yang disadari. Hal ini menunjukkan bahwa manusia tidak hanya dapat menghasilkan artefak fisik saja, tetapi juga dalam pikiran manusia. *Keempat, human activity systems* atau serba sistem aktivitas manusia mencakup serba sistem kelas yang sangat luas, sehingga setiap anggota dalam kelas memiliki kesamaan aktivitas yang saling berhubungan sebagai suatu hasil dari prinsip kekoherenan. Peneliti memandang serba sistem aktivitas manusia sebagai minat utama dalam penelitian dan memandang sistem ini sebagai sebuah kumpulan secara keseluruhan.

Selain *natural, designed physical, designed abstract*, dan *human activity systems*, sebuah kategori lainnya perlu dimasukkan ke dalam suatu sistem pengetahuan. Sistem tersebut disebut sebagai *transcedental systems*. Sistem yang lengkap ini pada alam semesta menunjukkan *systems classes*. Dalam menentukan *systems thinking*, peneliti akan menemukan permasalahan dalam menetapkan *properties* dari sistem-sistem pada setiap kelas. Cara peneliti mengkombinasikan

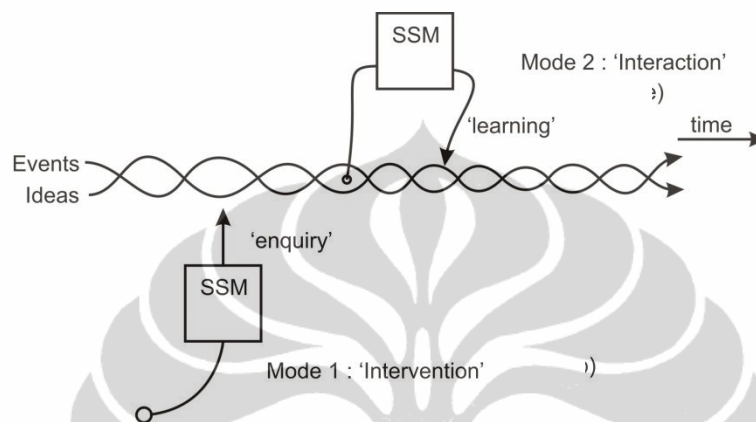
dan melakukan interaksi dengan bentuk sistem yang lebih luas akan memunculkan *emergent properties* (:kemampuan untuk mewujudkan tujuan keseluruhan).

Senada dengan Checkland (1981), Wilson (1990) mendefinisikan sistem sebagai seperangkat struktur dari objek dan atau atribut yang secara bersama-sama dalam hubungan di antara mereka (*a structured set of objects and or attributes together with the relationship between them*). Selain itu, Wilson (1990) mengklasifikasikan sistem berupa tipe-tipe dan mengembangkan seperangkat konsep yang sesuai bagi setiap tipe tersebut. Wilson (1990) mengadopsi klasifikasi sistem dari Lancaster (Checkland, 1972) sebagai berikut. *Pertama*, sistem alamiah (*natural systems*) – sistem yang menciptakan alam semesta dalam hierarki sistem subatom melalui sistem ekologi dan sistem galaktik. *Kedua*, Sistem yang didesain (*designed systems*) – sistem ini berupa bentuk fisik (seperti peralatan, jembatan, otomatisasi) dan abstrak (seperti matematika, bahasa, filsafat). *Ketiga*, serba sistem aktivitas manusia (*human activity systems*) – sistem yang menjelaskan manusia dalam menjalankan aktivitas bertujuan (*purposeful activity*), seperti sistem manusia, aktivitas industrial, dan sistem politik. *Keempat*, sistem sosial dan budaya (*social and cultural systems*) – sebagian besar aktivitas manusia berada dalam sistem sosial dimana elemen manusia dan hubungannya bersifat interpersonal seperti keluarga, komunitas, atau masyarakat industrial.

Checkland dan Poulter (2006) menyatakan bahwa tujuan perkembangan SSM untuk menemukan solusi yang lebih baik dalam menghadapi berbagai situasi problematika dalam kehidupan sehari-hari. Hal ini yang dapat diatasi dengan berbagai cara, seperti melihat pengalaman sebelumnya, membicarakannya, menanggapi secara emosional, atau bahkan menggunakan SSM. Checkland dan Poulter (2006) menyatakan bahwa *purposeful activity model* tidak akan dapat menjelaskan (bagian dari) dunia nyata. Setiap *purposeful activity model* mengungkapkan satu cara dalam melihat dan berpikir (*one way of looking and thinking*) tentang situasi nyata, dan akan terdapat banyak kemungkinan. Dalam rangka menyusun model sebagai sesuatu yang berguna, maka model harus dilihat

sebagai alat intelektual (*intellectual devices*) yang menjadi sumber dari pertanyaan yang baik bagi situasi nyata (*good questions to ask about the real situation*).

Sedangkan Checkland dan Scholes (1990:282) membagi epistemologi perkembangan SSM menjadi dua mode (Gambar 2.13).



Gambar 2.13. – Mode 1 dan Mode 2

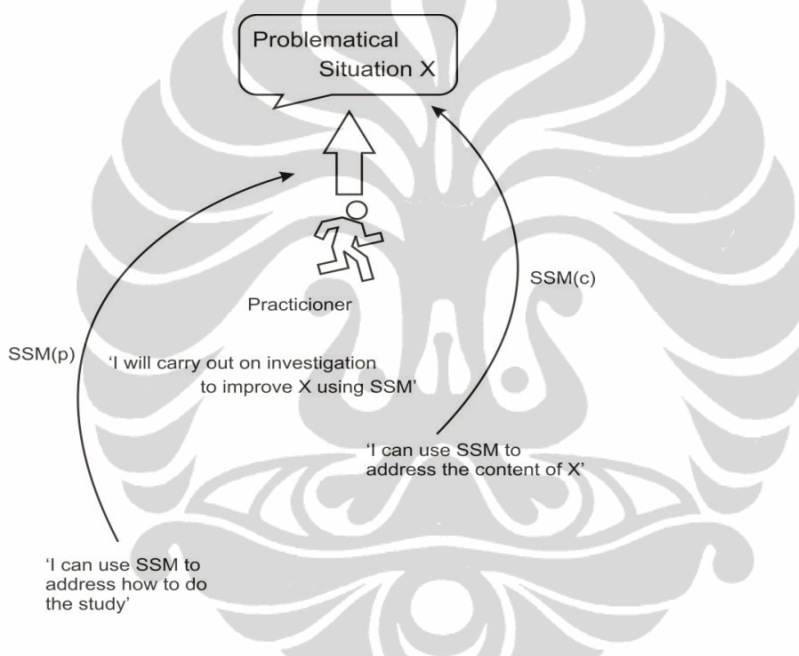
Sumber: Checkland dan Scholes (1990)

Mode 1 merupakan aplikasi formal *stage-by-stage* yang digunakan untuk menginvestigasi dari bagian luar perubahan (*flux*) pada struktur investigasi atau penyelidikan. Sedangkan, Mode 2 merupakan penggunaan internal mental (*mental internal use*) pada mode (kondisi) pemikiran. Mode 2 dimulai dari bagian dalam perubahan (*flux*) yang digunakan untuk membangun pengertian (*sense*) akan suatu pengalaman (Scholes, 1987). Lebih lanjut lagi, Mode 2 dianggap tidak ‘mengoperasikan tahapan’ dari SSM, tetapi digunakan untuk menyediakan cara-cara yang koheren dalam keterlibatan pemecahan masalah (*problem solving involvement*) pada perubahan (*flux*). Secara singkat, Checkland dan Scholes (1990) menamakan Mode 1 sebagai ‘intervensi’ dan Mode 2 sebagai ‘interaksi’.

Dalam konseptualisasinya, tipe ideal Mode 1 menggunakan kerangka kerja dari suatu gagasan sistem (*systems ideas*) yang diwujudkan dalam SSM (*the seven stages model*). Mode 1 juga menggunakan urutan (*streams*) logika dan budaya pada investigasinya untuk menyelidiki dan meningkatkan beberapa bagian pada dunia nyata (*real world*). Selain itu, tipe ideal Mode 2 menggunakan SSM itu sendiri

sebagai kerangka kerja gagasan (*framework of ideas*). Mode 2 menggunakan SSM sebagai metodologi dan refleksi yang disadari pada perubahan gagasan dan peristiwa. Fokus Mode 2 yaitu menyelidiki proses pembelajaran sebagai peningkatan pada situasi problematik (*problem situations*).

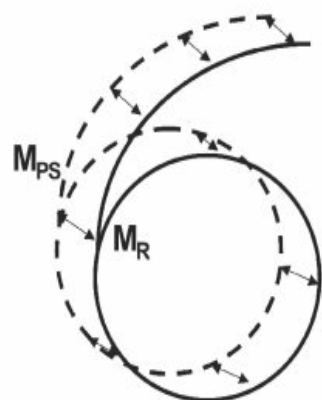
Selanjutnya, untuk memfasilitasi penggunaan metode SSM dan pencarian konten situasi, Checkland dan Poulter (2006) menawarkan aplikasi penggunaan SSM dalam dua model, yaitu SSM (p) untuk proses penggunaan SSM dan SSM (c) untuk konten situasi problematik (lihat gambar 2.13).



Gambar 2.13. SSM (p): Proses Menggunakan SSM untuk Melakukan Studi
SSM (c): Menangani Penyelesaian Isi Situasi yang Bermasalah

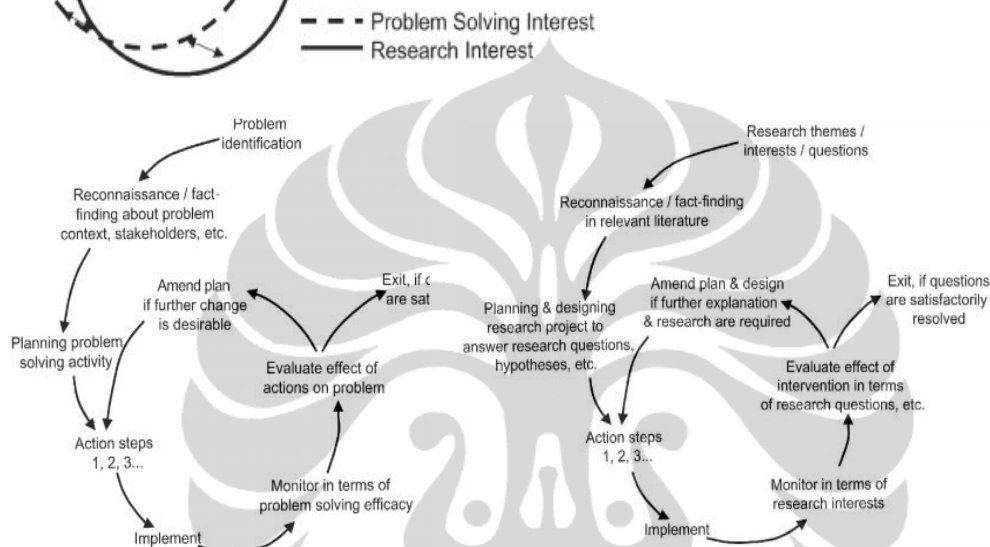
Sumber: http://publicpolicy.anu.edu.au/coombs/research/visualisation/2010_Checkland_Soft_systems_methodology.pdf, hal 214

Senada dengan Checkland dan Poulter (2006), McKay dan Marshall (2001) membagi SSM menjadi dua proses siklus ganda atau *dual cycle process*, yaitu *problem solving interest* dan *research interest* (Gambar 2.14).



Gambar 2.14. – Riset Tindakan yang Dipandang sebagai Proses Siklus Ganda (*dual cycle*)

Sumber: McKay dan Marshall (2001)



Gambar 2.15a – *Problem Solving Interest*

Gambar 2.15b – *Research Interest*

Sumber: Siklus Riset Tindakan dalam McKay dan Marshall (2001)

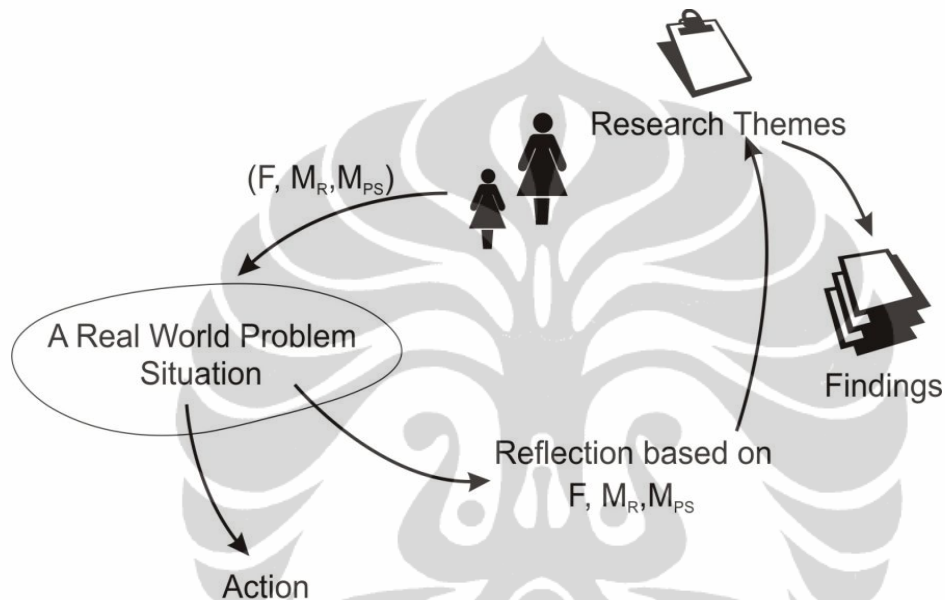
Pada penelitian yang berbasis *problem solving interest* (Gambar 2.15a) pada riset tindakan, McKay dan Marshall (2001) memaparkan bahwa peneliti riset tindakan (*action researcher*) harus menyadari permasalahan dunia nyata (*real world*), yang salah satunya menyediakan cakupan untuk uraian tema atau ide penelitian. Setelah dilakukan identifikasi, peneliti harus melakukan penyelidikan dan pencarian fakta dimana peneliti mencoba mencari lebih banyak sifat dasar dan konteks permasalahan, siapa pemilik masalah, peranan kunci pemangku kepentingan dalam proses pemecahan masalah, sejarah, budaya, dan komponen politik yang relevan. Kemudian, peneliti dan partisipan dapat berkolaborasi dalam merencanakan strategi pemecahan masalah. Perencanaan tersebut nantinya diimplementasikan ke dalam beberapa tahap tindakan. Selanjutnya, implementasi ini harus dimonitor untuk

mengevaluasi dampaknya terhadap situasi permasalahan yang dirasakan. Pada waktu tertentu ketika kepuasan hasil penelitian dianggap telah tercapai oleh pemangku kepentingan, peneliti keluar dari situasi tersebut atau mengembangkan rencana tindakan dan membuat perubahan tambahan terhadap konteks permasalahan.

Sedangkan kajian riset tindakan yang berbasis *research interest* (Gambar 2.15b), peneliti harus memiliki tema, ide, tujuan, dan pertanyaan penelitian terkait dengan apa yang ingin peneliti capai. Setelah mengidentifikasi minat penelitiannya, peneliti akan menggunakan literatur yang relevan untuk mengklarifikasi dan mengidentifikasi kerangka teori yang ada dan relevan. Peneliti menggunakan kerangka kerja teori untuk mengidentifikasi minat penelitiannya. Kemudian, peneliti merencanakan dan mendesain proyek penelitian yang bertujuan untuk menjawab pertanyaan penelitian, tema, dan tujuannya. Selanjutnya, peneliti akan mengambil tindakan terkait dengan penelitiannya. Tindakan ini dimonitor berdasarkan minat penelitian dan dievaluasi untuk melihat efek intervensi penelitian terhadap pertanyaan penelitian. Ketika pertanyaan penelitian terjawab atau kepuasan tercapai (dengan mengacu pada teori yang digunakan), maka peneliti akan keluar dari *setting* penelitian. Peneliti juga dapat mengembangkan rencana dan desain penelitian untuk mencari penjelasan lebih jauh mengenai teori dan hasil penelitian.

Lebih lanjut lagi, McKay dan Marshall (2001) menyatakan bahwa refleksi pada F, M_R , dan A dapat melahirkan pandangan baru yang tidak pernah diantisipasi dalam pertanyaan penelitian sebelumnya (Gambar 2.16). Pada siklus *problem solving interest*, McKay dan Marshall (2001) juga menyatakan bahwa refleksi terhadap P menggunakan M_{PS} dapat melahirkan *experiential learning* mengenai P dan M_{PS} . Hal ini merupakan suatu pembelajaran yang didapat dari pengalaman yang dilakukan. dimana terdapat aktivitas intervensi dan tindakan pada konteks dunia nyata, akan mendorong peneliti dan partisipan dalam *experiential learning*. Sedangkan pada siklus *research interest*, peneliti dapat merefleksikan F, A, dan M_R , juga akan dapat menghasilkan pandangan baru, memodifikasi pertanyaan yang telah ada, atau mendapatkan pertanyaan baru.

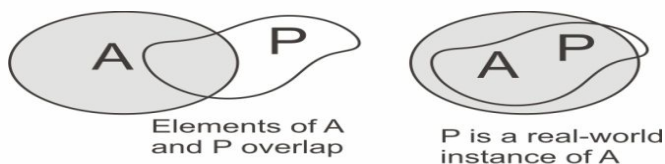
Lebih lanjut lagi, McKay dan Marshall (2001) memaparkan pula bahwa desain siklus *research interest* nantinya akan melahirkan pengetahuan baru untuk dihasilkan (*generated*) pada A dan atau F. Kemudian, dengan merefleksikannya kepada F, A, dan M_R , siklus *research interest* juga akan dapat menghasilkan pandangan baru, memodifikasi pertanyaan yang telah ada, atau mendapatkan pertanyaan baru.



Gambar 2.16 – Kerangka Kerja Riset Tindakan Mckay dan Marshall

Sumber: McKay dan Marshall (2001)

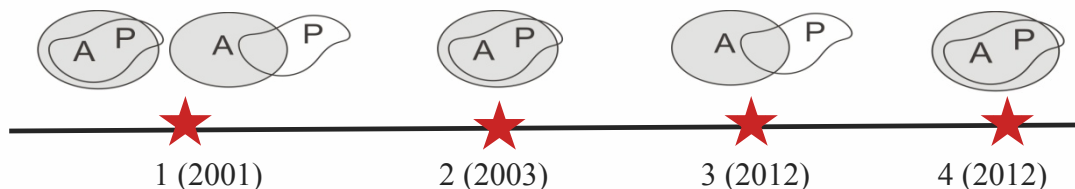
McKay dan Marshall (2001) memaparkan dua model hubungan P dan A (lihat gambar 2.17). *Pertama*, P dan A merupakan hal yang berbeda, namun peneliti masih dapat melakukan investigasi terhadap A, sehingga akan terjadi tumpang tindih (saling melengkapi antara elemen P dan A). *Kedua*, P merupakan suatu kondisi yang spesifik, contoh dari dunia nyata yang dijadikan bagian dari A.



Gambar 2.17. – Model Hubungan P dan A

Sumber: McKay dan Marshall (2001)

Dalam kaitan posisi P dan A, peneliti membuat pemetaan terhadap kerangka kerja riset tindakan yang telah dilakukan sebagai berikut (Gambar 2.18).

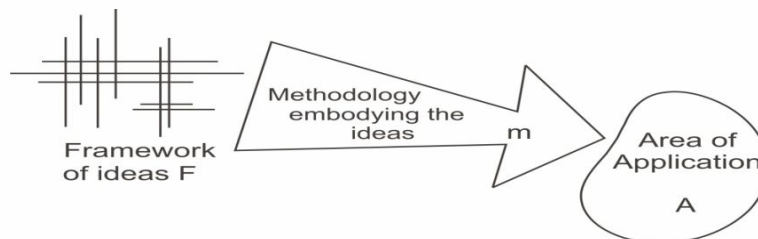


1. McKay dan Marshall (2001)
2. Kane dan Del Mistro (2003)
3. Hardjosoekarto (2012)
4. Fitriati, Hardjosoekarto dan Huseini (2012)

Gambar 2.18. – Pemetaan Model Hubungan P dan A dalam Riset Tindakan

Pada tahun 2001, McKay dan Marshall memperkenalkan konsep Kerangka Kerja Riset Tindakan dengan dua alternatif. Pertama, P beririsan dengan A, atau *kedua*, P dan A sebangun. Tahun 2003, Kane dan Del Mistro melakukan kajian transportasi perkotaan di Cape Town Afrika Selatan, dimana antara P dan A sebangun. Tahun 2012, Hardjosoekarto (2012) melakukan kajian konstruksi indeks perkembangan sosial pada usaha mikro atau pedagang kaki lima di Solo, Jawa Tengah. Senada dengan Kane dan De Mistro (2003), studi tentang daya saing UMKM Industri Kreatif di Kota Depok dengan meminjam kerangka tiga tingkat kelembagaan NIES ini, menggunakan A dan P sebangun.

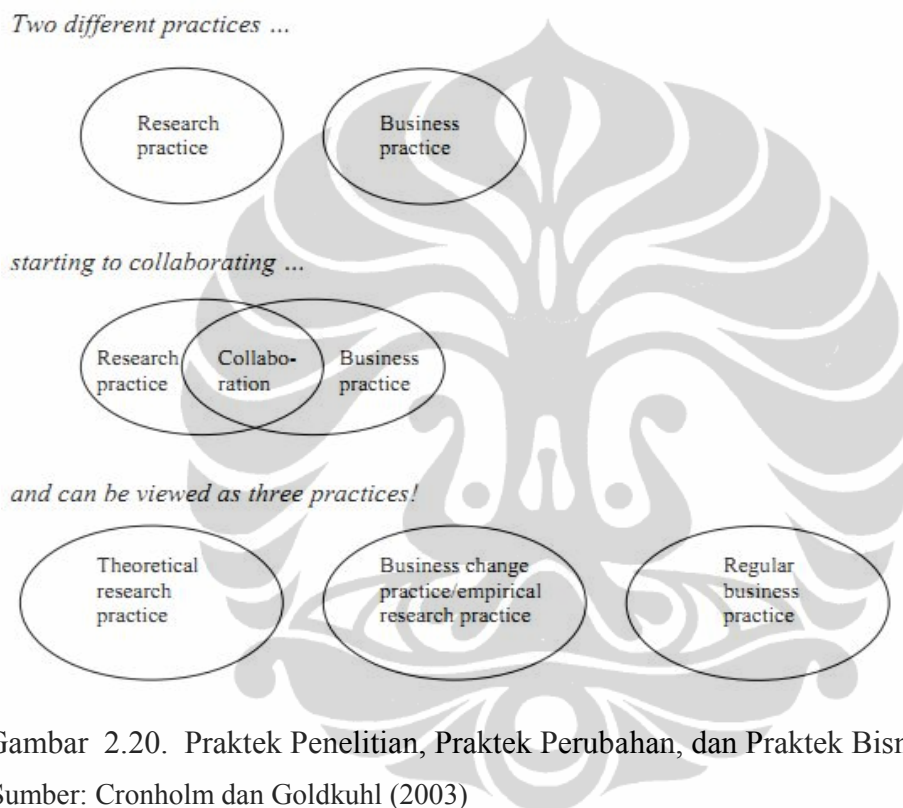
Kerangka kerja riset tindakan yang digambarkan oleh McKay dan Marshall (2001), sejalan dengan yang diilustrasikan Checkland dan Scholes (1990) sebagai berikut (Gambar 2.19).



Gambar 2.19. Kerangka Kerja Riset Tindakan Checkland dan Scholes

Sumber: Checkland dan Scholes (1990)

Sejalan McKay dan Marshall (2001), Cronholm dan Goldkuhl (2003) memaparkan bahwa para peneliti tertarik baik dalam bidang tindakan maupun penelitian (Gambar 2.20). Sebaliknya, seorang konsultan lebih tertarik pada tindakan yang membuat perubahan terhadap bisnis. Hal tersebut merupakan bagian dari penelitian apabila bertujuan untuk mengembangkan pengetahuan baru. Penelitian terjadi ketika peneliti berefleksi terhadap proses perubahan bisnis.



Gambar 2.20. Praktek Penelitian, Praktek Perubahan, dan Praktek Bisnis

Sumber: Cronholm dan Goldkuhl (2003)

Cronholm dan Goldkuhl (2003) menegaskan bahwa proses perubahan bisnis menjadi penting karena menjadi sumber pengetahuan dalam penelitian. Konseptualisasi dengan dua perspektif ini sangat berguna untuk membicarakan dua ketertarikan yang berbeda, yaitu ketertarikan peneliti dan ketertarikan perubahan bisnis. Cronholm dan Goldkuhl (2003) menawarkan dua metode yang berbeda, namun senada dengan McKay dan Marshall (2001) - yaitu metode penelitian (M_R) dan metode perubahan (M_{PS}). Cronholm dan Goldkuhl (2003) juga menjelaskan perbedaan dua praktik, yaitu (1) praktik penelitian dan (2) praktik bisnis. Ketika

keduanya berkolaborasi dan dapat dilihat sebagai tiga praktik, maka akan menghasilkan: (1) praktik penelitian teoritis, (2) praktik perubahan bisnis/praktek penelitian empiris dan (3) praktek bisnis regular (lihat perbandingan pada tabel 2.7).

Tabel 2.7. Karakterisasi *Theoretical Research Practice*, Praktik Perubahan Bisnis/Praktek Penelitian Empiris (*Business Change Practice/ Empirical Research Practice*) dan Praktek Bisnis Regular (*Regular Business Practice*)

	Theoretical research practise	Business Change Practice/Emperical Reseach PractiCe	Reguler Business Practice
Assigner	Academia, sometmes external assigners	Researcers (theoretical research practice) and business practitioners (regular business practice)	Client ordering a product
Assignment	Develop new knowledge, Research application/ Research agreement	Research interest, research questions (from theritical research practise) Changerequest (from reguler business practice)	Product order from a client or a client representative)
Base	Established and hypothesized research knowledge	Parts of the reguler business (to be observed and reflected upon as a base for change proposals). Research knowledge as usefull ideas for change	“raw material” for production process
Financial providers	Universities, external funding	Reguler business practice and research finding	Client
Procedural knowledge, instruments	Research approaches and methods	Change methods for creating a business change Research methods for generating and collecting data	Production equipment
Actions	Reflexive actions, interpretative actions, theory development actions	Change actons • Change the reguler business practice • Research actions (explorative actions, observation actions, reflexive actions and interoreatative actions).	Reguler Business Actions
Results	Knowledge (theories, models, framework)	Change result (to the reguler business practice) Data (to the theoretical research practise)	Product goods/services) for clients
Clientns	Acedemia, practitioners	Producers in reguler business practice Researchers (theoretical research practise)	Clients of business practice

Sumber: Cronholm dan Goldkuhl (2003)

Menurut Cronholm dan Goldkuhl (2003) dalam tiga praktek penelitian, perubahan, dan bisnis, terdapat pula pengetahuan prosedural yang berbeda dan instrument. *Pertama*, instrumen yang digunakan dalam praktik penelitian teoritis adalah penelitian pendekatan dan metode. *Kedua*, instrumen yang digunakan dalam praktek bisnis biasa adalah peralatan produksi yang berbeda. *Ketiga*, instrumen yang digunakan dalam praktik bisnis perubahan praktek atau penelitian empiris adalah perubahan metode dan metode penelitian. Ketiga hal ini menjelaskan tentang metode pemecahan masalah dan metode penelitian

Checkland dan Poulter (2006) menguraikan lebih lanjut lagi tentang tujuh prinsip dalam penggunaan SSM sebagai berikut.

1. Konsep ‘permasalahan dunia nyata’ digolongkan dalam konsep lebih luas yaitu ‘situasi problematikal dunia nyata’ sehingga membutuhkan perhatian dan tindakan di dalamnya.
2. Seluruh pembicaraan dan pemikiran mengenai situasi problematikal akan dikondisikan *worldview* (*weltanschauungen*).
3. Setiap situasi problematikal dunia nyata memiliki orang-orang yang mencoba bertindak dengan tujuan (*purposeful*). Maka dari itu, *models of purposeful activity* yang digunakan untuk mengekspresikan *worldview*, dapat digunakan sebagai alat untuk mengeksplorasi karakteristik dan kualitas dari situasi problematikal manusia.
4. Diskusi dan perdebatan mengenai situasi dapat distrukturkan melalui model pada prinsip ketiga sebagai sumber pertanyaan untuk mengetahui situasi.
5. Pengakomodasian atas *worldview* yang berbeda-beda harus dilakukan. Akomodasi tersebut akan melibatkan situasi dengan orang berbeda dan dengan *worldview* berbeda. Akomodasi ini diarahkan untuk menemukan tindakan yang dapat meningkatkan situasi dunia nyata.
6. Penyelidikan dari prinsip kesatu hingga kelima merupakan prinsip proses pembelajaran yang tidak berakhir (*a never-ending process of learning*).

7. Peneliti yang mewujudkan prinsip kesatu hingga keenam akan memungkinkan terwujudnya refleksi kritis yang disadari (*conscious critical reflection*) baik mengenai situasi itu sendiri maupun pemikiran tentang situasi tersebut sehingga seorang praktisi (*practitioner*) yang menginternalisasikan proses SSM akan menjadi seorang *reflective practitioner*.

Checkland dan Poulter (2006) menjelaskan tujuh tahap prinsip SSM ini berlandaskan pada empat tindakan yang mendefinisikan bentuk dasar dari SSM. *Pertama*, pencarian situasi problematik. *Kedua*, pembuatan model relevan untuk mengeksplorasi situasi problematik tersebut berdasarkan *worldview* yang berbeda. *Ketiga*, pembuatan pertanyaan berdasarkan model yang dibuat sebelumnya untuk menemukan *desirable and feasible change*. *Keempat*, penentuan dan pengambilan tindakan yang menghasilkan perubahan yang lebih baik bagi situasi problematik.

Tahap ketujuh, *action to improve the situation* adalah tindakan untuk perbaikan, penyempurnaan dan perubahan situasi problematis. Tahap ini, merupakan tahap “akhir” pada SSM. Mengingat bahwa sejak awal proses SSM telah melibatkan baik *Clients* maupun *Owners (of the issues addressed)*, dan mengingat bahwa proses tersebut merupakan serba sistem pembelajaran (*learning systems*), maka dengan sendirinya sudah tidak ada resistensi untuk melakukan langkah tindakan berdasarkan saran langkah tindakan yang telah dirumuskan (Hardjosoekarto, 2012). Lebih lanjut lagi, karena SSM merupakan riset tindakan yang berproses sebagai serba sistem pembelajaran, maka saran tindakan dan pelaksanaan langkah tindakan itu sendiri juga bagian dari proses pembelajaran.

Untuk memastikan kapan kita sepenuhnya melaksanakan tahap ketujuh atau berhenti pada tahap keenam, maka McKay dan Marshall (2001) pada kajian *research interest* memberikan pilihan bila peneliti sudah merasa puas karena pertanyaan penelitiannya sudah terjawab, maka proses riset tindakan sudah bisa dihentikan (lihat Gambar 2.15b).

Sementara Flood dan Jackson (1991:171-172) membagi empat prinsip SSM. *Pertama*, pembelajaran (*learning*). Prinsip ini menjelaskan tentang merasakan

(*perceiving*) dan mengevaluasi bagian dari perubahan (*flux*) sebelum memutuskan dan mengambil tindakan, dimana hal tersebut juga menjadi bagian dari fluks dalam hal persepsi baru, evaluasi, dan tindakan yang muncul (*actions emerging*). Hal-hal itu perlu dipelajari dengan baik. Pembelajaran merupakan suatu siklus yang tidak pernah berakhir (*never-ending cycle*), dimana tidak ada permulaan atau akhir. Dengan SSM, Flood dan Jackson (1991) menyatakan bahwa cara-cara ke depan (*ways forward*) diputuskan melalui bentuk relevansi (kepada mereka yang terlibat), *cultural feasibility* (hambatan atau keterbatasan yang dapat ditemui), dan *systemic desirability* (esensi berpikir serba sistem) yang tidak boleh dilanggar).

Kedua, cultural feasibility. Prinsip ini berkaitan dengan kekhasan dan ciri kunci dari SSM. Hal ini mendominasi dan sangat menarik bagi gagasan relevansi dan *systemic desirability*. Gagasan dari budaya (*culture*) memandu pengguna SSM dalam menyatakan secara kategorik bahwa adanya keterbatasan organisasi dan atau sosial dalam “dunia nyata (*realworld*)” yang potensial berubah. Hal ini secara jelas merefleksikan basis filosofi SSM, terutama gagasan kepaduan (*cohesiveness*) dari aturan dan praktik sosial. *Ketiga, prinsip partisipasi (participation).* Menurut Flood and Jackson (1991), tanpa adanya partisipasi dari peneliti yang terlibat, setiap aplikasi SSM dapat menjadi *invalid*. Adanya validitas dari berbagai persepsi situasi tidak hanya diinginkan (*desirable*) untuk mendorong partisipasi, tetapi diperlukan untuk mempertahankan kesempatan dalam membawa kesuksesan hasil. Hasil inilah yang dapat dibenarkan (*justified*) dan diimplementasikan secara sukses. *Keempat, prinsip dua mode pemikiran (two modes of thought):* abstrak dan pemikiran serba sistem ideal (*ideal systems thinking*), serta pemikiran berdasarkan konteks spesifik “dunia nyata”. Abstrak dan pemikiran serba sistem ideal merupakan aliran dari penyelidikan berbasis logika (*logic-based inquiry*), sedangkan pemikiran berdasarkan konteks spesifik “dunia nyata” merupakan aliran berdasarkan penyelidikan kultural.

Dengan menggunakan empat prinsip Flood and Jackson (1991), maka kajian ini diharapkan dapat menjelaskan proses rekonstruksi daya saing sebagai *learning systems* dengan menggunakan *theoretical research practice* atau *research interest*.

BAB III

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Soft Systems Methodology* (SSM). Pendekatan SSM tepat digunakan bagi penelitian yang memandang dunia (sosial) sebagai hal yang kompleks, problematik, misterius, dikarakteristikan oleh pertarungan sudut pandang atau *clashes of worldview* (Checkland dan Poulter, 2006:21-22) serta bersifat *soft ill structured* (Checkland, 1981:95). Oleh karena itu, pendekatan SSM tidak dilihat dari sudut pandang (*mainstream*) *social science methodologies*. SSM adalah *soft systems thinking*. SSM bermula dari konsep *typology systems*, yaitu serba sistem aktivitas manusia (*human activity systems*). *Human activity systems* berangkat dari *human intentions* yang berakar dari *human free choice, to attribute meaning*, dan segala implikasinya dalam wujud holon(s). SSM adalah metodologi untuk *experience based knowledge* (Checkland dan Scholes, 1990) yang bergerak antara *reality* atau *perception about realworld* dan *actuality* atau *feeling about realworld* (Uchiyama, 1999).

Sejumlah riset menunjukkan bahwa SSM telah digunakan pada berbagai bidang kajian multidisiplin yang bersifat *soft ill structured*. Hal ini dapat dilihat dari kajian transportasi perkotaan di Cape Town Afrika Selatan (Kane dan Del Mistro, 2003), NGO Kemanusiaan Sharjah City for Humanitarian Services di Uni Emirat Arab (Shalhoub dan Al Qasimi, 2005), kajian *supply-distributor* UMKM di Brazil (Ferrari, Fares, dan Martinelli, 2002), kajian evaluasi kinerja pada lembaga sosial (charity) pada penderita kanker di Inggris Utara (Le-Saint, 1991), kajian analisis laporan keuangan pada Departemen Pembelian Perusahaan Volvo Swedia (Bjerke, 2008), kajian konstruksi indeks perkembangan sosial pada usaha mikro atau pedagang kaki lima di Solo, Jawa Tengah (Wirutomo 2011, Hardjosoekarto 2012), serta persoalan *human activity systems* lainnya. SSM memiliki kekuatan untuk menyajikan pencapaian tujuan penelitian yang dimaksud (*intended research objective*) dalam menangkap (*tackling*) kompleksitas sosial (Hardjosoekarto, 2012). Oleh karena itu, penggunaan SSM diharapkan dapat membawa ilmu sosial berada dalam posisi setara dalam dialog peradaban dengan rumpun ilmu lainnya.

Dalam penelitian tentang Rekonstruksi Daya Saing UMKM Industri Kreatif dengan menggunakan kerangka *New Institutionalism in Economics Sociology* (NIES) ini, peneliti memilih pendekatan SSM. Argumentasi yang mendasari penggunaan SSM adalah sebagai berikut. *Pertama*, penekanan pada minat penelitian (*research interest*) dengan pendekatan interdisipliner sebagai serba sistem aktivitas manusia (*human activity systems*), yaitu melakukan Rekonstruksi Daya Saing UMKM Industri Kreatif. *Kedua*, membangun rekonstruksi kerangka kelembagaan UMKM yang berpijak pada NIES dengan menggunakan *experience based knowledge* – yang bergerak antara *perceived about realworld (reality)* dan *feeling about realworld (actuality)* untuk melihat dinamika UMKM Industri Kreatif pada tiga tataran kelembagaan baik pada makro, meso dan mikro. *Ketiga*, memahami pendekatan titik permasalahan pada tiga tataran dengan menjadikan UMKM Industri Kreatif Kota Depok Jawa Barat sebagai rujukan penelitian. *Keempat*, memberikan rekomendasi terhadap peningkatan perubahan pada *research interest* atau *theoretical research practise* dengan melakukan rekonstruksi daya saing pada tiga tataran melalui partisipasi pemangku kepentingan sebagai *human activity systesms*.

3.1. Paradigma Penelitian

Dalam rangka menjawab pertanyaan dan mencapai tujuan penelitian, maka setiap peneliti harus memiliki paradigma. Creswell (2010) lebih memilih istilah pandangan dunia (*worldviews*), karena memiliki arti ‘kepercayaan dasar yang memandu tindakan’ (Guba 1990). Peneliti lain menggunakan istilah *paradigma* (Lincoln & Guba 2000, Mertens 1998), *epistemologi* dan *ontologi* (Crotty 1998), atau metodologi penelitian yang telah diterima secara luas (Neuman 2000) atau Denzin & Lincoln (1994:105) mendefinisikan paradigma sebagai *sistem keyakinan dasar* atau cara memandang dunia yang membimbing peneliti tidak hanya dalam memilih metode tetapi juga cara-cara fundamental yang bersifat ontologis dan epistemologis.

Selanjutnya, Denzin & Lincoln (1994:107) menyatakan bahwa suatu paradigma dapat dipandang sebagai seperangkat kepercayaan dasar (“*paradigm as basic belief systems based on ontological, epistemological, and methodological*

assumptions”). Senada dengan Guba (1990), Denzin & Lincoln (1994:108) juga memaparkan signifikansi ontologi, epistemologi, dan metodologi. Ontologi mencakup pertanyaan mengenai bentuk dan hakikat realitas (*what is the form and nature of reality and, therefore, what is there that can be known about it?*). Epistemologi mencakup pertanyaan mengenai hakikat hubungan antara peneliti atau seseorang yang akan menjadi peneliti dan apa yang dapat diketahui (*what is the nature of the relationship between the knower or would be-knower and what can be known?*). Terakhir, metodologi mencakup pertanyaan mengenai bagaimana cara peneliti atau apa yang akan peneliti temukan untuk menjadi sesuatu yang diyakini peneliti dapat diketahui (*how can the inquirer (would-be knower) go about finding out whatever he or she believes can be known*).

Berdasarkan penjelasan di atas, terlihat bahwa pandangan Guba (1990) dan Denzin & Lincoln (1994) tentang ontologi, epistemologi serta metodologi, mengandung makna sebagai berikut: *paradigma adalah sistem keyakinan dasar sebagai landasan untuk mencari jawaban atas pertanyaan apa itu hakikat realitas, apa hakikat hubungan antara peneliti dan realitas, dan bagaimana cara peneliti mengetahui realitas*. Sementara itu, Creswell menggunakan istilah perspektif filosofis (*philosophical worldview*) untuk menggambarkan tentang paradigma penelitian (2009:5), yang membuat peneliti dapat memahami fenomena apa yang akan diteliti, baik berkaitan dengan asumsi bagaimana memandang obyek penelitian dan bagaimana melaksanakan proses penelitian.

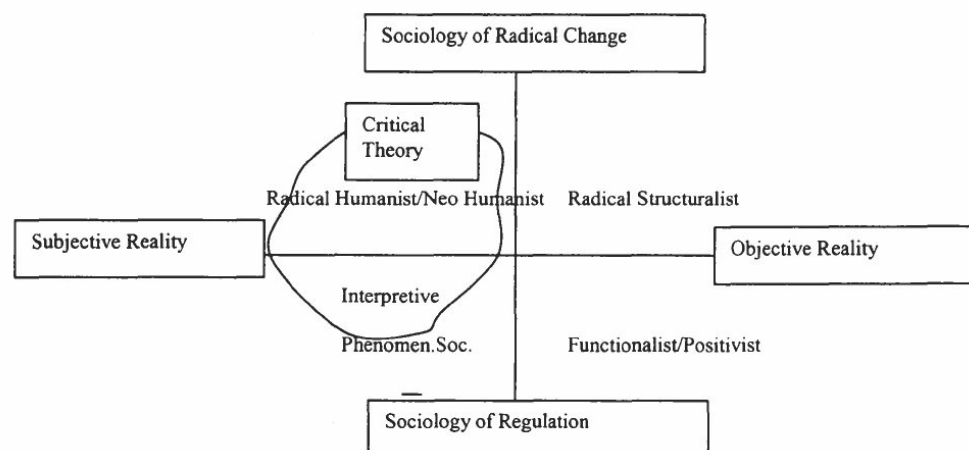
Burrell dan Morgan (1979) dalam Houghton dan Ledington (2002) menjelaskan bahwa terdapat empat pendekatan paradigma klasik sebagai model dari realita sosial (Gambar 3.1). Sebagian besar peneliti yang menggunakan pendekatan SSM telah mengkritisi dengan mengacu pada model ini (*most critics who have tackled SSM have critiqued it according to this model*), seperti Prevost (1976), Naughton (1979), Mingers (1980, 1984), Checkland (1981:280), Jackson (1982:2001) dan Flood (1999) (lihat Houghton dan Ledington, 2002).

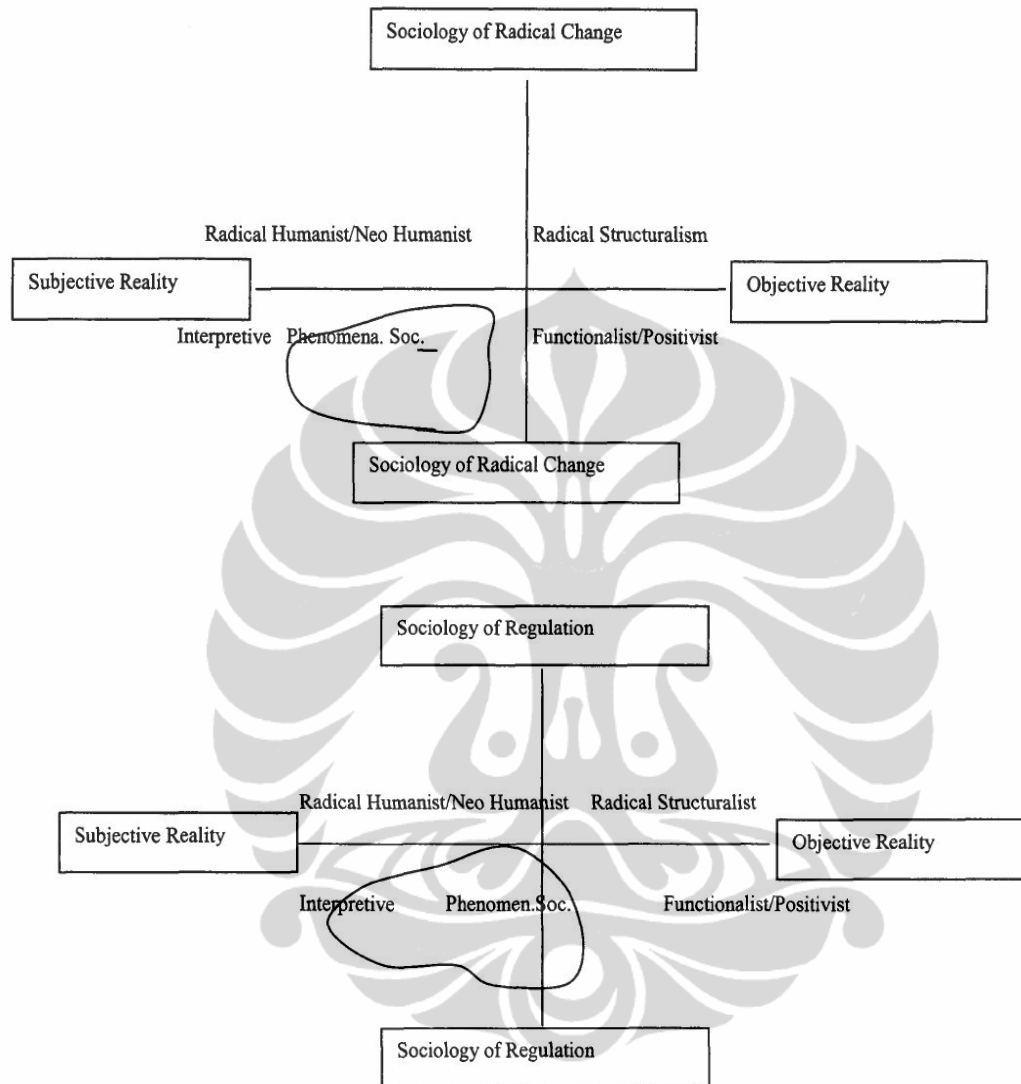
Status ontologi SSM dapat berada pada interpretatif atau realitas dari perspektif sosial yang dikonstruksikan atau *socially constructed view of reality* (Rose). Status dari SSM merupakan epistemologi sebagai eksploitasi dari

konstruk sistem untuk menstrukturkan pembelajaran, dan alasan strateginya sebagai model pembangunan dan pengujian (*model building and testing*). Berdasarkan taksonomi Blaikie (1993) mengenai pendekatan ilmu sosial, Rose menyatakan bahwa ada kemungkinan SSM memiliki kesamaan dengan kedua karakterisasi dari interpretivisme dan realisme (*SSM has something in common with both his characterisation of interpretivism and of realism*).

Blaikie (1993) menyatakan bahwa *interpretivisme* membawa suatu ontologi dalam realitas sosial dimana dianggap sebagai suatu proses produk yang aktor sosialnya secara bersama-sama bernegosiasi mengenai tindakan dan situasi; hal ini merupakan arti yang kompleks dan dikonstruksikan secara sosial. Livesey (2006) menyatakan bahwa *interpretivisme* sosiologi berdasarkan gagasan interaksi sosial yang berfondasi tiga prinsip, yaitu: (1) Kesadaran – kita menyadari keunikan pribadi dan hubungannya dengan orang lain, (2) Tindakan – orang dengan sengaja memilih bagaimana ia bertindak dalam situasi berbeda, dan (3) *Unpredictability* – jika perilaku dapat menjadi tidak diprediksi, itu artinya kita tidak dapat mempelajari positivist. Realitas sosial bukanlah sesuatu hal yang diinterpretasikan secara berbeda.

Houghton dan Ledington (2002) mengakui tidak mudah memetakan letak SSM jika dikaitkan dengan berbagai tradisi ilmiah di dalam ilmu sosial (Hardjosoekarto, 2012). Seri gambar yang dikutip Houghton dan Ledington (2002) dari Burrell dan Morgan (1979) berikut ini dapat menggambarkan posisi SSM dalam berbagai tradisi teori sosial (Gambar 3.1.). Pada gambar pertama merepresentasikan pandangan Checkland (1981).





Gambar 3.1. Kritik Model Konseptual SSM

Sumber: Burrell and Morgan (1979:22) dan Houghton dan Ledington (2002)

Dalam kaitannya dengan penelitian ini yang menggunakan pendekatan *Soft Systems Methodology*, menurut Houghton dan Ledington (2002), perspektif kontemporer terdiri dari tiga aturan konstitutif. *Pertama*, kita harus menerima dan bertindak berdasarkan asumsi bahwa realitas sosial dikonstruksikan secara sosial dan berkesinambungan. *Kedua*, kita harus menggunakan alat intelektual (*intellectual device*) secara eksplisit untuk mengeksplorasi, mengerti, dan

mengambil tindakan dalam situasi yang penuh tanya. *Ketiga*, kita harus melibatkan alat intelektual berupa “holons” dalam bentuk model sistem dari tindakan bertujuan (*purposeful activity*) pada basis *worldviews* yang digambarkan (Checkland, 1999). Hal ini menyebabkan fokus dari SSM dari humanisme menjadi paradigma interpretatif.

Selain kesamaan dengan *interpretivisme*, epistemologi dari SSM juga memiliki kesamaan dengan *realisme*. Hal tersebut dikemukakan Blaikie (1993) dalam Rose dengan pernyataan sebagai berikut: “pembuatan model dari mekanisme, jika model tersebut eksis dan bertindak dalam jalur yang diterima sebagai dalil, model tersebut akan memberikan catatan bagi fenomena yang diperiksa. Model ini merupakan deskripsi hipotetis, yang diharapkan dapat mengungkap mekanisme realitas, yang hanya dapat diketahui melalui konstruksi gagasan-gagasan mengenai realitas tersebut.”

Stowell (1995a) menggunakan bentuk “*interpretive systems thinking*”, dalam mengadaptasi argumen Checkland bahwa dunia yang dirasakan (*perceived world*) bersifat problematik dan sistemik dalam proses penyelidikannya. Stowell dan West (dalam Holwell, 2000) berargumen bahwa gagasan sistem interpretatif merupakan gagasan filosofis yang dibandingkan dengan “penggunaan praktis SSM oleh Checkland” (1994). Namun, Dahlborn dan Mathiassen (1993) menyatakan SSM sebagai dua asumsi yang berhubungan – penggunaan sistem sebagai konstruksi dan realitas sosial yang dirasakan (*perceived social reality*). Dengan kata lain, kedua asumsi yang sama mendefinisikan *interpretive systems thinking* dan *soft systems thinking* sebagai rekomendasi dua hal yang sama. *Soft systems thinking* merupakan sebuah *systems thinking* yang mengenali adanya subjektivitas (Gammack, 1995).

3.2. *Soft Systems Methodology*

Salah satu karakter manusia adalah memberikan makna atas setiap yang diamati dan dialami. Melalui pemaknaan itu, muncullah *intention* yang membuat kita bisa memutuskan keputusan yang berbeda dengan orang lain atas hal yang sama. Hal ini berbeda dalam kasus reaksi kimia, dan pertemuan unsur-unsur tertentu sudah dapat dipastikan menghasilkan unsur tertentu pula. Oleh karena itu,

manusia akan selalu memberikan makna dalam dunia pengalaman yang dimilikinya. Pengalaman-pengalaman itu akan terkumpul dan menjadi sebuah *knowledge* yang disebut *experience-based knowledge*. Oleh karena itu, *knowledge* yang dibangun oleh manusia dalam ilmu sosial akan penuh berisi pemaknaan yang berbeda-beda. Itu sebabnya, mengapa tidak akan pernah ada pengalaman yang berulang (*non-repeatable experiment*), berbeda dengan *natural science like knowledge* yang mengakui *repeatable experiment*.

Checkland (1991) menyatakan bahwa peneliti harus menyatakan kerangka kerja teori atau *theoretical framework* (F) dan metode (M) yang digunakan untuk memformulasikan dan memandu intervensi penelitian, serta menciptakan perasaan akumulasi pengalaman dalam intervensi penelitian tersebut.

Tabel 3.1 *Framework* Penelitian pada UMKM Industri Kreatif Depok

PENJELASAN	
F	Kerangka Kelembagaan (<i>institutional framework</i>) yang dibangun dari tiga tingkat kerangka kelembagaan - makro, meso dan mikro (<i>The New Institutionalisms in Economics and Sociology</i>) digunakan untuk menjamin tercapainya rekonstruksi daya saing
M _R	Metodologi <i>Action Research – Soft Systems Methodology</i>
P	Kerangka kelembagaan dalam bentuk aturan formal dan aturan informal sebagai hasil dinamika di antara aktor pada tataran Makro, Meso dan mikro untuk menjamin tercapainya rekonstruksi daya saing UMKM Industri Kreatif Kota Depok
M _{PS}	Soft Systems Methodology
A	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membangun kerangka kelembagaan pada tataran makro dalam menyusun regulasi untuk menjamin tercapainya rekonstruksi daya saing UMKM Industri Kreatif 2. Membangun kerangka kelembagaan pada tataran meso dalam menghasilkan struktur tata kelola (<i>governance structure</i>) untuk menjamin tercapainya rekonstruksi daya saing UMKM Industri Kreatif 3. Membangun kerangka kelembagaan pada tataran mikro (komunitas dan pelaku usaha) dalam memperkuat keterlekatan (<i>embeddedness</i>) pada hubungan sosial dan norma untuk menjamin tercapainya rekonstruksi daya saing UMKM Industri Kreatif 4. Membangun kerangka kelembagaan pada tataran makro, meso dan mikro dapat menghasilkan kerangka kelembagaan yang bertingkat pada tiga tataran untuk menjamin tercapainya rekonstruksi daya saing UMKM Industri Kreatif Kota Depok

Sumber: Diadaptasi dari McKay dan Marshall (2001)

Tabel 3.1. memperlihatkan refleksi terhadap F, M, A, dan atau tema penelitian juga harus dilakukan agar penemuan hasil penelitian tercapai. Pada akhirnya, pada desain siklus *research interest* – seperti pada kajian ini, akan melahirkan pengetahuan baru, memodifikasi pertanyaan yang telah ada, atau mendapatkan pertanyaan baru untuk dihasilkan (*generated*) pada A dan atau F.

Dalam konteks kajian ini, peneliti melakukan perbaikan atas situasi permasalahan (*problematical situation*) dalam rekonstruksi daya saing UMKM Industri Kreatif Kota Depok. Practioner SSM sebagai *first person* bersama-sama dengan peneliti lainnya (*academic advisors* dan *academic reviewers*) memetakan masalah dan melakukan dialog untuk menghasilkan perbaikan yang *systematically desirable* dan *culturally feasible*, bukan pada pemilik masalah (*problem owner*).

Tabel 3.2. Ilustrasi Elemen Aktivitas Yang Punya Maksud

Elemen	Pihak
Pihak yang punya niat atau kehendak (<i>intentions</i>)	Peneliti: niat untuk melakukan rekonstruksi daya saing UMKM Industri Kreatif pada tiga tataran kelembagaan
Pihak yang melakukan tindakan (<i>take action</i>)	Universitas Indonesia <i>Academic Advisors</i> : Prof. Martani Huseini Dr. Sudarsono Harjosoekarto <i>SSM Practitioner</i> : Rachma Fitriati <i>Academic Reviewers</i>
Pihak yang terkena dampak dari tindakan	Peneliti melakukan “ <i>go along with</i> ” untuk merumuskan rekonstruksi daya saing UMKM Industri Kreatif pada tiga tataran kelembagaan
Tempat di mana tindakan itu dilakukan	UMKM Industri Kreatif Kota Depok
Kendala terkait dengan tempat dan lingkungan dari tempat ini	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pihak yang tidak menginginkan terjadinya hukum formal dan konvensi informal dalam penyusunan PERDA UMKM dan pengalokasian anggaran 2. Pihak yang tidak menginginkan terjadinya kesepakatan dalam pemanfaatan jaringan sebagai tata kelola dengan komunitas Pemerintah Kota dan DPRD; serta kesepahaman dalam pemanfaatan jaringan sebagai tata kelola dengan komunitas UMKM 3. Pihak yang tidak menginginkan terjadinya kesepahaman dalam pemanfaatan jaringan sebagai tata kelola dengan komunitas UMKM, serta nteraksi, transaksi dan keterlekatan antar pelaku usaha
Pihak yang dapat menghentikan dilakukannya tindakan itu	Peneliti UMKM Industri Kreatif Kota Depok

Sumber: Diadaptasi dari Hardjosoekarto (2012:42)

Dalam prosesnya, peneliti tidak sekedar menjadi observer tetapi terlibat langsung bersama objek penelitian untuk mendapatkan “*some feeling*” dari lapangan (Uchiyama, 2009). Dengan peran seperti ini, terjadi kolaborasi antara peneliti dan *problem owner* yang berujung pada pemberdayaan pihak-pihak yang terlibat dalam proses membangun rekomendasi perubahan (McKay dan Marshal, 2001). Tabel 3.2. memperlihatkan ilustrasi elemen aktivitas yang punya maksud pada rekonstruksi daya saing UMKM Industri Kreatif pada Tiga Tataran Kelembagaan dengan menggunakan *theoretical research practice* atau *research interest* – senada dengan prinsip Flood dan Jackson (1991:171).

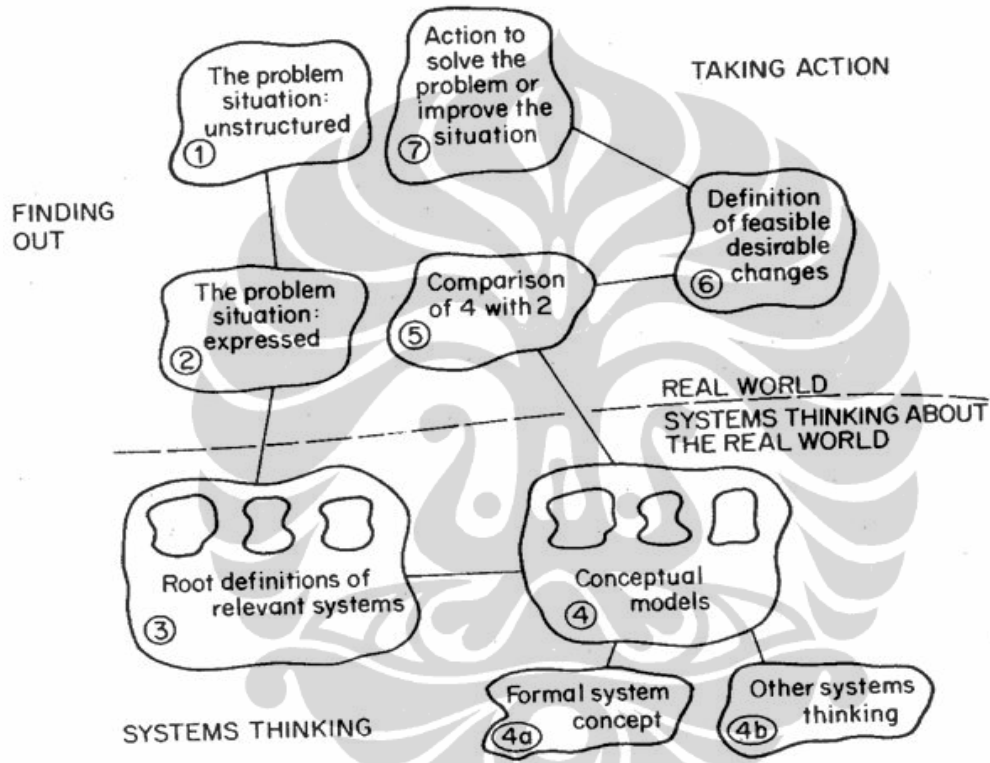
Sedangkan mengacu pada pengetahuan prosedural yang berbeda dan instrument (Cronholm dan Goldkuhl, 2003), maka implementasi dengan menggunakan UMKM Industri Kreatif sebagai laboratorium rujukan menghasilkan karakteristik praktik penelitian (Tabel 3.3).

Tabel 3.3. Karakteristik Praktik Penelitian pada UMKM Industri Kreatif

	<i>Theoretical Research Practice</i>	<i>Penelitian atas Daya Saing UMKM Industri Kreatif dengan Kerangka Nee (2003)</i>
<i>Assigner</i>	<i>Academia, sometimes external assigners</i>	Universitas Indonesia 1. <i>Academic Advisors</i> : Prof. Martani Huseini dan Dr. Sudarsono Harjosoekarto 2. SSM Practitioner : Rachma Fitriati 3. Academic Reviewers
<i>Assignment</i>	<i>Develop new knowledge, Research application/ Research agreement</i>	Daya Saing pada UMKM Industri Kreatif dengan kerangka NIES melalui pendekatan SSM
<i>Base</i>	<i>Established and hypothesized research knowledge</i>	Daya Saing UMKM dalam <i>framework NIES</i>
<i>Financial Providers</i>	<i>Universities, external funding</i>	Peneliti & UI
<i>Procedural Knowledge, instruments</i>	<i>Research approaches and methods</i>	<i>SSM based Action Research</i>
<i>Actions</i>	<i>Reflexive actions, interpretative actions, theory development actions</i>	<i>Theory development actions: Confirm Daya Saing UMKM dengan kerangka NIES</i>
<i>Results</i>	<i>Knowledge (theories, models, frameworks)</i>	<i>Frameworks Teori Daya Saing Baru dengan kerangka NIES</i>
<i>Clients</i>	<i>Academia, practitioners</i>	Peneliti

Sumber: Diadaptasi dari Cronholm dan Goldkuhl (2003)

Berkaitan dengan pengimplementasian SSM pada penelitian, Checkland dan Poulter (2006) memaparkan bahwa proses dasar SSM merupakan suatu siklus pembelajaran yang dimulai dari mencari situasi problematik dan menentukan tindakan untuk melakukan perbaikan atas permasalahan yang, yang dikenal sebagai proses dasar SSM terjadi.



Gambar 3.2 – Proses Dasar SSM

Sumber: Checkland and Poulter (2006) dari <http://teenskepchick.org>

Berdasarkan Gambar 3.2, langkah-langkah tersebut meliputi tujuh tahap.

- (1) Menemukan situasi masalah yang tak terstruktur (*unstructured problem*),
 Analisis belum bisa melihat secara jelas pada tahap ini, baik identitas pemangku kepentingan atau masalah, konflik, inspirasi, kepercayaan, sikap, kebiasaan dan hubungan antar manusia (formal dan informal) yang terjadi pada saat itu dalam situasi tersebut. Tidak jelas juga tentang kekuatan struktur, tipe hubungan formal dan informal, dan proyeksi historikal intervensi terhadap situasi tersebut

- (2) Menstrukturkan situasi masalah (*structured problem*),
Seluruh elemen dikaitkan untuk membentuk struktur situasi masalah. Situasi diekspresikan dalam *rich picture*, yang harus dapat menjawab: (1) struktur, (2) proses, (3) iklim, (4) orang, (5) isu yang diekspresikan oleh orang tersebut, dan (6) konflik.
- (3) Menentukan *root definitions* dari sistem yang relevan,
Untuk menggambarkan proses transformasi dan perubahan situasional yang dibuat di dunia nyata. *Root definition* memberikan pernyataan elemen, fungsi dan tujuannya di dalam sistem
- (4) Menyusun model konseptual,
Root definitions (tahap 4) disiapkan untuk menunjukkan tujuan dari sistem yang diperlukan. Masalah-masalah dan tugas utama diambil dari *rich picture* menjadi dasar untuk mendefinisikan apa yang disebut 'sistem relevan'
- (5) Membandingkan konseptual model dengan situasi masalah yang terstruktur (Komparasi tahap 2 dan tahap 4) – Jackson (2003) menyatakan bahwa untuk menghasilkan perdebatan mengenai perubahan yang meningkatkan situasi problematik, maka perlu dilakukan komparasi antara model konseptual dan dunia nyata. Checkland (1981) menjelaskan bahwa ada empat cara untuk melakukan komparasi, yaitu: diskusi informal, pertanyaan formal, penulisan skenario berdasarkan serba sistem aktivitas manusia (*human activity systems*) yang ada, dan membuat model dunia nyata dengan menggunakan struktur yang sama dengan model konseptual,
- (6) Menentukan perubahan yang diinginkan dan mungkin dilakukan (*feasible and desirable change*) dengan mempertimbangkan *systematically desirable, culturally feasible*.

Setelah melakukan diskusi dan penelitian untuk membandingkan *conceptual model* dengan *perceived reality*, langkah selanjutnya adalah merumuskan rekomendasi atas perubahan atau tindakan apa saja yang diperlukan untuk menangani masalah yang ada. Rekomendasi tersebut biasanya digambarkan sebagai “*systematically desirable*” dan “*culturally feasible*” (Checkland & Scholes, 1990). Untuk mendukung perubahan yang ingin diciptakan peneliti – yaitu *theoretical research practice* atau *research interest*, Ledford dan

Mohrman (1993) dan Elden dan Chisholm (1993) menegaskan bahwa partisipan, juga harus turut aktif terlibat dalam proses penelitian, bahkan pada situasi tertentu partisipan dapat bertindak sebagai *co-researcher*. Untuk lebih jelasnya, Checkland dan Scholes (1990:29-30) menjelaskan sebagai berikut:

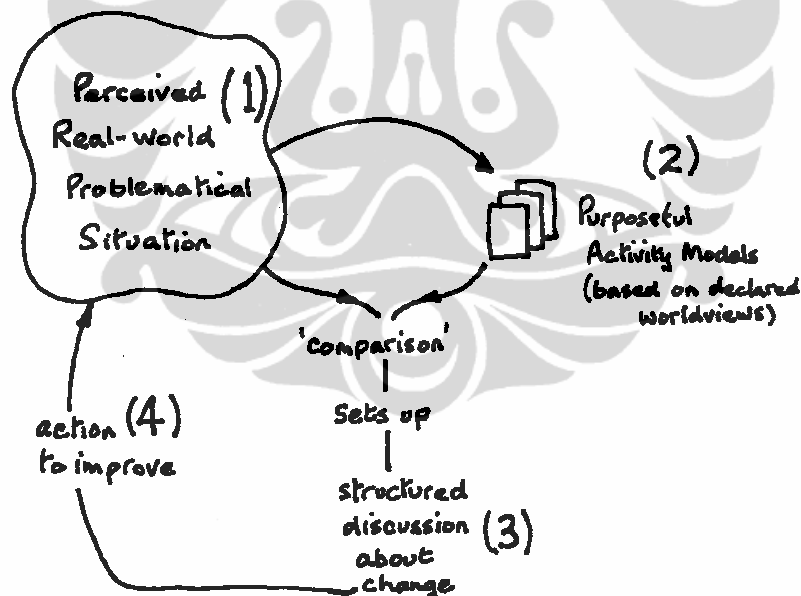
What is looked for in the debate is the emergence of some changes which could be implemented in the real world and which would represent an accommodation between different interest. It is wrong to see SSM simply as consensus-seeking. That is occasional special case within the general case of seeking accommodations in which the conflicts endemic in human affairs are still there, but are subsumed in an accommodation which different parties are prepared to "go along with."

- (7) Melakukan tindakan untuk meningkatkan atau memperbaiki situasi masalah. Tahap 1-2, dan tahap 5-7 termasuk dalam tahap pencarian (*finding out*) yang merupakan *reality* atau *perception about realworld*. Tahap 3 dan tahap 4 termasuk ke dalam tahap berpikir sistem (*system thinking*) yang merupakan *actuality* atau *feeling about realworld*.

Siklus ini akan berulang apabila ditemukan hal-hal yang dipandang perlu diperbaiki ataupun ditingkatkan kualitasnya. Siklus pembelajaran ini bermula dari mencari tahu tentang situasi problematis untuk mendefinisikan/mengambil tindakan untuk memperbaikinya. Pembelajaran yang terjadi adalah pembelajaran sosial kelompok dalam melakukan penelitian, meskipun pembelajaran setiap individu, untuk sebagian besar atau lebih kecil, karena batas personal maka setiap orang memberikan pengalaman yang berbeda, dan pandangan dunia yang berbeda (*the different worldviews*) yang membawa mereka pada penelitian. Checkland menggunakan konsep sistem sebagai basis teoretis bagi pembuatan model. Ketika garis pemisah tujuh tahapan SSM dirasakan sebagai kesulitan ontologi yang perlu penjelasan lebih lanjut, fungsi epistemologi sangatlah penting dan jelas. Epistemologi memisahkan produk konseptual pada basis sistem teori yang eksplisit (*systems thinking world*) dari kesan dan interpretasi yang mungkin sama dengan "konseptual", namun tidak memiliki fondasi teoretis (*realworld*). Mengambil tindakan sebagai hasil penelitian tentu saja akan mengubah situasi awal ke situasi baru, sehingga pada prinsipnya siklus bisa mulai lagi (sebuah sistem yang relevan kemudian menjadi 'sebuah sistem untuk membuat

perubahan'). SSM bukan hanya sebuah metodologi untuk studi set-up khusus atau proyek, melainkan, lebih umum, cara mengelola kegiatan dunia nyata yang bertujuan (*real-world purposeful activity*) dalam arti yang sedang berlangsung.

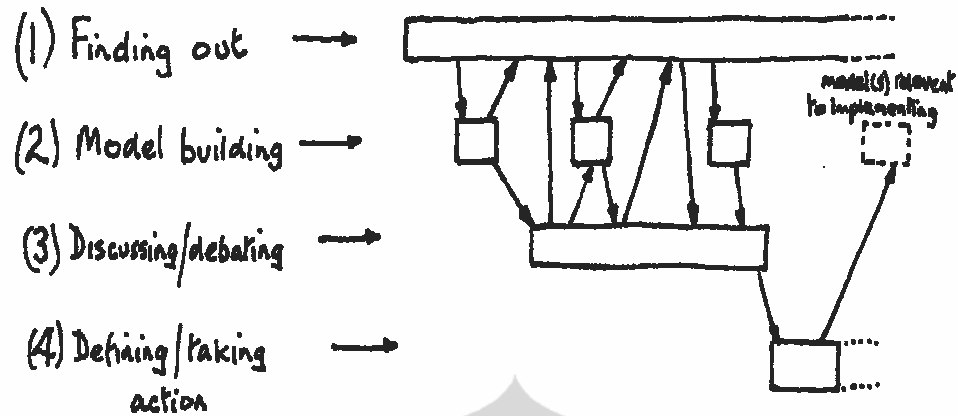
Siklus SSM muncul sebagai representasi klasik berisi empat jenis kegiatan. *Pertama*, mencari tahu tentang situasi awal yang dipandang sebagai problematis. *Kedua*, membuat beberapa model aktivitas bertujuan dinilai tidak relevan dengan situasi masing-masing model sebagai perangkat intelektual, yang dibangun atas dasar pandangan dunia murni tertentu. *Ketiga*, menggunakan model untuk mempertanyakan situasi yang sebenarnya. Hal ini membawa struktur untuk diskusi tentang situasi, tujuan dari diskusi yang menemukan perubahan yang diinginkan dan secara budaya dapat diterima dalam situasi tertentu. *Keempat*, definisikan/ambil tindakan untuk memperbaiki situasi. Karena siklus belajar pada prinsipnya tidak pernah berakhir, apakah akhir penelitian diambil untuk menentukan tindakan atau benar-benar melaksanakannya.



Gambar 3.3. Representasi ikon siklus SSM

Sumber: Checkland and Poulter (2006)

Beberapa studi akan berakhir setelah mendefinisikan tindakan, beberapa setelah mengimplementasikannya. Gambar 3.4 menggambarkan pola khas aktivitas dari jenis yang muncul sebagai penyelidikan menggali lebih dalam.



Gambar. 3.4. Pola khas dari aktivitas selama penyelidikan SSM

Sumber: Checkland and Poulter (2006)

Menurut Checkland dan Scholes (1990) serta Checkland dan Poulter (2006) di dalam Hardjosoekarto (2012), menyarankan dalam langkah awal pengenalan situasi problematis (Analisis Satu) dilakukan penetapan 3 (tiga) pihak yang berperan sangat penting dalam kaitannya dengan situasi problematis yang menjadi kajian. *Pertama*, pihak yang berperan sebagai Klien (*Clients*), yaitu orang atau sekelompok orang yang menyebabkan terjadinya intervensi terkait situasi problematis yang sedang dikaji. Klien ini merupakan seseorang atau kelompok yang menyebabkan intervensi terjadi. Tanpa adanya klien, investigasi penelitian tidak akan terjadi. *Kedua*, Praktisi (*Practitioners*) merupakan seseorang atau sekelompok yang melaksanakan investigasi. Orang atau sekelompok orang ini, yang melakukan kajian dengan menggunakan SSM. *Ketiga*, pihak yang berperan sebagai Pemilik Isu (*Owners of the Issue (s) Addressed*), yaitu sekumpulan orang yang diperlakukan secara khusus untuk menjadi fokus atau yang dipengaruhi oleh situasi dan hasil investigasi. Orang atau sekelompok ini adalah orang yang berkepentingan atau yang terkena dampak dari situasi atau dampak dari hasil upaya perbaikan atas situasi problematis. Menurut Checkland dan Poulter (2006) dalam Hardjosoekarto (2012), yang menjadi penekanan dalam penetapan ketiga pihak yang berkepentingan ini, adalah peran (*roles*), bukan orang atau sekelompok orang yang bersangkutan. Hal ini karena seseorang atau sekelompok orang tersebut bisa berada dalam satu peran atau lebih. Misalnya, seseorang yang berperan sebagai pemilik isu, bisa juga berperan sebagai praktisi kalau memang dia sendiri yang melakukan proses penelitian berbasis aksi dengan menggunakan

SSM. Checkland dan Poulter (2006) menambahkan bahwa pada analisis satu pada SSM terdiri dari pemikiran mengenai situasi yang mempertanyakan: (1) Siapa yang menjalankan peran ‘klien’ dan ‘praktisi’? (2) Siapa yang berguna untuk dimasukkan pada daftar pemilik isu?

Dalam kaitannya dengan kajian ini, analisis intervensi yang teridentifikasi dari dunia nyata UMKM Industri Kreatif pada tataran makro, meso dan mikro pada UMKM Industri Kreatif Kota Depok, adalah sebagai berikut:

Client (C) :

Universitas Indonesia

1. *Academic Advisors*: Prof. Martani Huseini dan Dr. Sudarsono Harjosoekarto
2. SSM Practitioner : Rachma Fitriati
3. Academic Reviewers

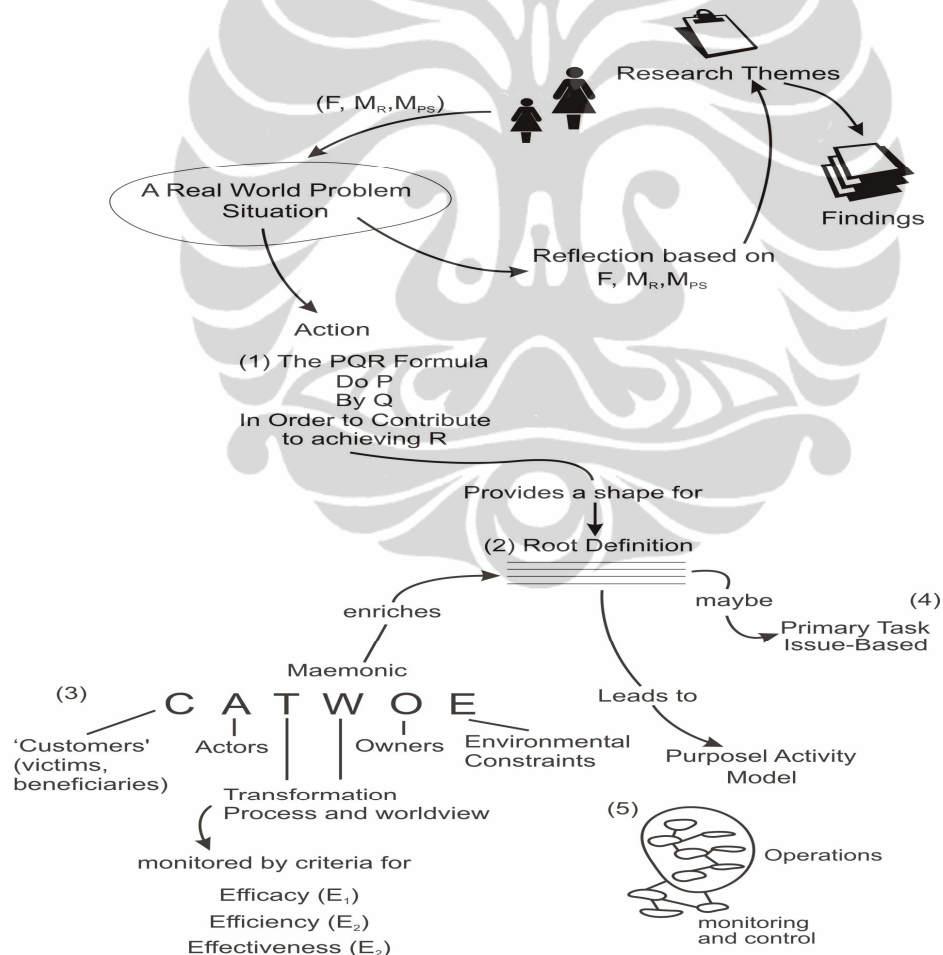
Practitioner (P) : Peneliti

Problem Owner (O) :

1. Tataran Makro
 1. Pemerintah Kota Depok:
 - a. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah
 - b. Sekretaris Daerah Asisten Ekbangsos Bagian Ekonomi,
 - c. Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar
 - d. Dinas Perindustrian dan Perdagangan
 - e. Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu
 2. DPRD Kota Depok, khususnya Komisi B.
2. Tataran Meso
 - a. Yayasan dan LSM
 - b. Asosiasi UMKM Kota Depok
 - c. Asosiasi Industri Kreatif Depok
 - d. KADIN Kota Depok
 - e. Asosiasi Pengusaha Eksportir Indonesia (Ashepi) Kota Depok
 - f. Dewan Koperasi Indonesia Daerah (Dekopinda) Kota Depok
3. Tataran Mikro
 - a. Aktor, pelaku usaha dan pekerja UMKM Industri Kreatif Kota Depok
 - b. Komunitas, Kelompok Tani, Kelompok Usaha Bersama, dan Koperasi Primer (Koperasi Simpan Pinjam atau Koperasi Simpan Usaha).

Checkland (1990) menyatakan karakteristik dari pengguna SSM, yaitu pengguna akan diobservasi melalui gambar dan diagram sama halnya dengan

membuat catatan dan menulis narasi. Checkland dan Poulter (2006) memaparkan bahwa terdapat tiga analisis yang dilakukan, yaitu: (1) Analisis *One* untuk analisis intervensi, (2) Analisis *Two*, dimana analisis berfokus pada analisis sosial, peran, norma, dan nilai (*roles, norms, and values*), (3) Analisis *Three*, dimana analisis berfokus pada kajian politik yang akan mempengaruhi situasi yang sedang diteliti. Dalam tiga analisis tersebut, Checkland dan Poulter (2006) menyatakan bahwa SSM digunakan untuk menguji dan meningkatkan tiga elemen situasi problematik, yaitu (1) metodologi; (2) penggunaan metodologi oleh pelaksana; (3) situasi. Praktisi akan mengadaptasi prinsip dan teknik dari metodologi untuk mengorganisasikan tugas-tugas intervensi situasi dan menuju pada pengambilan tindakan untuk meningkatkan situasi tersebut.



Gambar 3.5. Panduan Formula PQR dalam Membangun *Purposeful Activity Models*

Sumber: Checkland and Poulter (2006)

Selanjutnya, tahap menentukan *Root Definitions* (RDs) atau definisi akar. *Root Definitions* (RDs) adalah sistem yang relevan mengenai sistem permasalahan yang dikaji (Gambar 3.5). Menurut Checkland, RDs juga dapat dikatakan sebagai ekspresi definisi verbal yang singkat dari sifat sistem aktifitas yang bertujuan, yang dianggap relevan untuk menjelajahi situasi masalah (Checkland dan Scholes, 1990:288). RDs harus mengikuti formula PQR: “*a system to do X by Y in order to achieve Z*” (Checkland dan Scholes, 1990:36) atau “*do P, by Q, in order to help achieve R*” (Checkland dan Poulter, 2006:39).

Formula PQR memungkinkan peneliti untuk menetapkan *Root Definitions* (RDs) sebagai sumber pernyataan yang menggambarkan *purposeful activity model* sebagai proses transformasi. Pada tahap ini, peneliti membangun definisi akar permasalahan yang mencakup pandangan tertentu terhadap situasi masalah sesuai dengan perspektif yang relevan. Proses transformasi ini merupakan sebuah kesatuan yang ditransformasikan ke dalam bentuk atau kondisi berbeda untuk menggambarkan proses transformasi pada model yang dibentuk.

Dalam tahap ini, *relevant system* dikendalikan oleh CATWOE.

C atau <i>Customers</i>	penerima manfaat dari proses transformasi
A atau <i>Actors</i>	siapa yg melakukan transformasi
T atau <i>Transformation Process</i>	konversi dari input menjadi output
W atau <i>Weltanschauung</i>	<i>Worldview</i> yang membuat Transformasi berarti dalam konteks
O atau <i>Owner</i>	Orang yg bisa menghentikan Transformasi
E atau <i>Environment Constrains</i>	elemen diluar sistem yang mempengaruhi proses transformasi

Ketika panduan mengenai analisis CATWOE telah disusun, maka kriteria pengukuran kinerja sistem juga harus ditetapkan. Kriteria pengukuran kinerja tersebut meliputi:

<i>Efficacy</i>	kriteria (cara) apakah transformasi T tepat bekerja dalam menghasilkan tujuan yang diinginkan
<i>Efficiency</i>	kriteria apakah transformasi T tercapai dengan sumber daya minimum
<i>Effectivity</i>	kriteria apakah transformasi T membantu pencapaian yang lebih baik dan dalam jangka waktu panjang

Dalam konteks penelitian daya saing UMKM Industri Kreatif Depok dengan menggunakan *rich picture*, kajian ini mengelompokkan *real world* dalam tiga sistem yang paling relevan. Dengan menggunakan pendekatan *research interest* (McKay dan Marshall, 2001) atau *theoretical research practise* (Hardjosoekarto, 2012) - dimana NIES merupakan teori yang menjadi acuan dalam kajian ini, maka peneliti memilih tiga sistem yang paling relevan, yaitu tataran Makro, tataran Meso, dan tataran Mikro. Sistem ini dibuat menjadi enam (6) *root definition* dengan memperhatikan elemen CATWOE untuk menganalisa proses transformasi sebagai berikut:

- | | |
|-------|---|
| Makro | 1. PERDA
2. Peningkatan Alokasi Anggaran |
| Meso | 1. Kesepakatan (<i>collective action</i>)
2. Kesepahaman (<i>Monitoring and Enforcement</i>) |
| Mikro | 1. Mengatasi Ketidakserasian (Decoupling) dan Mencapai Konsensus
2. Pelaku Usaha |

Checkland dan Poulter (2006) menjelaskan bahwa peneliti perlu mengkonstruksikan sebuah model aktivitas yang punya maksud (*purposeful activity model*) untuk menyatakan *worldview* yang relevan dengan investigasi penelitian. Checkland dan Scholes (1990 dalam Hardjosoekarto 2012) membuat ilustrasi tentang aktivitas yang punya maksud itu dengan cara menguraikannya dalam beberapa elemen, di mana masing-masing elemen mencerminkan:

- Pihak yang punya niat atau kehendak (*intentions*),
- Pihak yang melakukan tindakan (*take action*),
- Pihak yang terkena dampak dari tindakan,
- Tempat di mana tindakan itu dilakukan,
- Kendala terkait dengan tempat dan lingkungan dari tempat ini.
- Pihak yang dapat menghentikan dilakukannya tindakan itu.

Hardjosoekarto (2012) menjelaskan aktivitas yang punya maksud (*purposeful activity model*) adalah kehendak dari pihak yang punya niat itu beserta implikasinya pada keseluruhan elemen tersebut, dan bukan tiap-tiap tindakan masing-masing pihak itu. Melalui perbandingan ini, diharapkan akan timbul gagasan tentang aktivitas-aktivitas yang punya maksud (*purposeful activities*),

yang selanjutnya akan menjadi dasar diambilnya langkah tindakan di dalam dunia nyata tersebut.

Dalam kaitan ini, Checkland dan Scholes (1990 dalam Hardjosoekarto, 2012:43) menegaskan bahwa SSM menggunakan konsep serba sistem dalam dua hal. *Pertama*, proses antara pengamatan terhadap situasi dunia nyata, pemilihan sistem yang relevan, perbandingan dan diskusi, serta pilihan tindakan untuk mengatasi situasi dunia nyata itu merupakan proses siklus yang dapat dikategorikan sebagai sistem pembelajaran (*learning system*). *Kedua*, dalam beberapa tahapan proses siklus tersebut, yaitu saat pemilihan sistem aktivitas manusia yang relevan dan perbandingan antara system yang relevan ini dengan anggapan dunia nyata, juga menggunakan konsep serba sistem atau model serba sistem, yaitu sistem aktivitas manusia.

Dalam pandangan Checkland (1999 dalam Hardjosoekarto, 2012), adanya intervensi manusia pada serba sistem aktivitas manusia ini bersumber dari jati diri manusia yang unik yang membedakannya dari makhluk lain, seperti binatang. Manusia memiliki kesadaran diri (*self-consciousness*), yang memiliki konsekuensi bahwa setiap manusia memiliki kebebasan yang tidak dapat dikurangi (*irreducible*), yaitu kebebasan murni untuk senantiasa menentukan pilihan tindakannya. Checkland dan Poulter (2006:34) merekomendasikan untuk berinteraksi dengan situasi sosial dengan cara berbicara secara informal kepada orang, membaca dokumen, hadir pada pertemuan atau rapat, atau melaksanakan wawancara. Situasi sosial ini akan membantu peneliti untuk menyadari karakteristik peran, norma, dan nilai pada kelompok tertentu dengan pengumpulan data sebagai berikut.

a. Studi Literatur

Peneliti menggunakan studi literatur untuk menelusuri konteks penelitian, studi terdahulu yang sesuai dengan konteks penelitian, dan pengkajian hasil penelitian sebelumnya mengenai daya saing pada UMKM Industri Kreatif.

b. Wawancara Mendalam

Peneliti melakukan wawancara mendalam untuk menangkap abstrtindakan pemikiran, persepsi, dan refleksi *stakeholder* yang terkait dalam konteks UMKM

Industri Kreatif di Kota Depok. Wawancara mendalam melibatkan wawancara pada berbagai elemen pemangku kepentingan, mulai dari aktor atau pelaku usaha UMKM Industri Kreatif, pekerja UMKM Industri Kreatif, Komunitas atau Kelompok Usaha Bersama (KUB), Asosiasi UMKM dan Industri Kreatif, Asosiasi Pameran Indonesia, Koperasi, Yayasan, NGO, DPRD Kota Depok, dan Pemerintah Kota Depok (Dinas Perindustrian dan Perdagangan, Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar, Bappeda, Sekda Ekonomi dan BPMP2T, dan sebagainya).

c. Focus Group Discussion (FGD)

Peneliti melakukan FGD bersama dengan *primary* maupun *secondary stakeholders* pada konteks UMKM Industri Kreatif di Kota Depok. FGD ini bertujuan agar peneliti dapat menangkap interpretasi dan abstraksi pemikiran para *stakeholders* dengan lebih mendalam dan komprehensif.

Dalam kajian ini, peneliti melakukan beberapa tahapan analisis data (Tabel 3.4) melalui proses *recoverability*, bukan *repeatability* seperti pada pendekatan kuantitatif (Checkland, 2006:17). *Pertama*, pengumpulan data mentah (seperti transkrip, data lapangan, gambar). Peneliti mengumpulkan seluruh data tentang UMKM Kota Depok, mulai dari wawancara mendalam pada informan kunci, mengumpulkan data mentah seperti Depok Dalam Angka 2011, Kebijakan yang berkaitan dengan UMKM, Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Depok (2011-2016) dan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah Kota Depok (2006-2025), Kebijakan tentang alokasi anggaran, hasil musrembang, seluruh hasil kajian yang berkaitan dengan UMKM, foto dan sebagainya. *Kedua*, pengolahan data. Berdasarkan data yang telah diperoleh, peneliti mempersiapkan pengolahan data tentang UMKM Industri Kreatif Kota Depok untuk dapat dianalisis. *Ketiga*, membaca keseluruhan data. Peneliti membaca keseluruhan data untuk memperoleh gambaran tentang daya saing UMKM Industri Kreatif. *Keempat*, melakukan *coding* pada data. Peneliti melakukan *coding* melalui pekerjaan tangan atau bantuan komputer, seperti NVIVO dalam rangka menemukan kerangka kerja intelektual terlebih dahulu untuk memperoleh pemahaman mengenai pengalaman yang diperolehnya tentang UMKM Industri Kreatif pada seluruh level kajian. Kerangka kerja eksplisit akan membantu peneliti dalam menggambarkan pengalaman risetnya dalam kerangka

kerja yang terdefiniskan dengan baik (*well-defined language of framework*). *Kelima*, Memilih tema-tema yang relevan (*selecting relevant systems*) dan memberikan nama yang berkaitan dengan tema yang dipilih (*naming relevant systems*). Peneliti menentukan tema-tema dan deskripsi yang berkaitan dengan data tentang daya saing UMKM Industri Kreatif pada seluruh level kajian, yaitu daya saing UMKM Industri Kreatif dengan kerangka Nee (2003).

Tabel 3.4. Tahapan SSM dan Teknik Pengumpulan Data

Tahap SSM	Deskripsi	Teknik Pengumpulan Data
Identifikasi permasalahan tidak terstruktur (<i>unstructured problems</i>)	Mengumpulkan berbagai macam informasi yang berkaitan dengan situasi problematik melalui data primer dan sekunder. Hasil dari pengumpulan dan interpretasi informasi akan memberi gambaran mengenai situasi problematik pada konteks penelitian.	Wawancara mendalam, FGD, kuesioner terbuka, dan studi literatur
Strukturisasi permasalahan (<i>structured problems</i>)	Menyusun gagasan mengenai situasi problematik secara sistematis berdasarkan informasi yang diperolehnya. Peneliti mengurai permasalahan sehingga menjadi <i>structured problems</i> melalui <i>rich picture</i> .	Wawancara mendalam, FGD dan studi literatur
Perumusan <i>Root Definitions</i>	Menyusun metafora 'akar' dari permasalahan yang dapat menyampaikan dan menggambarkan sistem dalam konteks penelitian. <i>Root Definitions</i> menggambarkan apa, bagaimana, dan mengapa dalam sistem yang dilakukan. Menggunakan RD untuk memperkaya pertanyaan mengenai situasi problematik.	Wawancara mendalam dan studi literatur
Perumusan model konseptual	Peneliti membuat model berdasarkan panduan RD, analisis PQR, CATWOE, dan kriteria 3E (<i>Efficacy</i> , <i>Efficiency</i> , dan <i>Effectiveness</i>).	FGD, wawancara mendalam, studi literatur
Komparasi model konseptual dengan fakta lapangan dengan dua mode pemikiran (<i>two modes of thought</i>),	Membandingkan hasil kajian dengan realita dunia nyata dengan membuat tabel komparasi untuk memudahkan proses perbandingan. Hasil komparasi tersebut akan menjadi panduan bagi peneliti dalam merancang perubahan-perubahan yang akan meningkatkan situasi problematik.	FGD, wawancara mendalam, studi literatur
Penentuan perubahan yang secara sistem diinginkan dan secara budaya dapat dilakukan	Menganalisa dan menginterpretasikan situasi problematik berdasarkan komparasi yang telah dilakukan sebelumnya. Hasil analisa ini menjadi dasar dalam menentukan perubahan-perubahan bagi situasi problematik.	FGD wawancara mendalam, studi literatur

Keenam, menghubungkan tema-tema atau deskripsi dengan membuat model (*modelling relevant systems*) dan perbandingan model dengan dunia nyata (*comparison of models and real world*) atau dua mode pemikiran (*two modes of*

thought), yaitu abstrak dan pemikiran serba sistem ideal (*ideal systems thinking*). Hal ini memperlihatkan bahwa kedua hal tersebut harus dibedakan sehingga pemikiran serba sistem murni (*pure systems thinking*) dapat diarahkan ke tujuan pengembangan model ideal. Hal ini tidak boleh dicampuradukkan dalam pengembangan refleksi dan mencampurnya dalam *messiness* situasi “dunia nyata”. Pengguna SSM yang telah berpengalaman akan bergerak dengan mudah di antara dunia nyata (*perception about realworld*) dan dunia pemikiran serba sistem abstrak (*feeling about realworld*), namun tetap sadar dalam membuat perpindahan atau pergerakan (*shift*). *Ketujuh*, perubahan yang secara sistem diinginkan (*systemically desirable*) dan secara budaya dapat dilakukan (*culturally feasible*).

Dalam kajian ini, pilihan *theoretical research practice* (Hardjosoekarto, 2012) atau *research interest* (McKay dan Marshall, 2001) memberikan dampak diperlukannya kondisi yang memungkinkan terpenuhi *systematically desirability* dan *cultural feasibility*. Menurut Senge (1990), tiga kondisi yang diperlukan dalam suatu dialog. *Pertama*, semua partisipan harus “menangguhkan (*suspend*)” asumsi mereka, untuk menahan asumsi tersebut “*as if suspended before us*”. *Kedua*, semua partisipan harus berperan sebagai kolega satu sama lain. *Ketiga*, fasilitator harus hadir sebagai orang yang mempertahankan konteks dialog. Dalam konteks kajian ini, peneliti adalah *SSM Practitioner*, partisipan adalah promotor dan ko-promotor atau *academic advisor* adalah penguji atau *academic reviewers*.

Berdasarkan pilihan *theoretical research practice* (Hardjosoekarto, 2012) atau *research interest* (McKay dan Marshall, 2001) untuk tema rekonstruksi daya saing UMKM Industri Kreatif pada tiga tataran kelembagaan, maka peneliti menghubungkan antara satu tema dengan tema lainnya untuk menghasilkan *conceptual models of the systems (holons)*; serta membuat perbandingan model dengan dunia nyata. Selanjutnya, peneliti melakukan penentuan perubahan yang secara sistem diinginkan (*systemically desirable*) dan secara budaya dapat dilakukan (*culturally feasible*), sehingga menemukan keterbaruan (*novelty*) penelitian melalui perubahan yang tentang Rekonstruksi Daya Saing UMKM Industri pada Tiga Tingkat Kerangka Kelembagaan ini.

BAB IV
GAMBARAN UMUM PEMERINTAH KOTA,
USAHA MIKRO KECIL DAN MENENGAH DAN INDUSTRI KREATIF
KOTA DEPOK

Penduduk Kota Depok mencapai 1.813.612 jiwa, yang terdiri dari penduduk laki-laki 918.835 jiwa dan perempuan 894.777 jiwa dengan laju pertumbuhan sebesar 4,32 % (BPS Depok 2011). Laju pertumbuhan ini dipengaruhi oleh tingginya arus migrasi yang masuk ke Kota Depok. Kota Depok selain berbatasan langsung dengan Wilayah DKI Jakarta juga merupakan wilayah penyangga Ibukota Negara yang diarahkan untuk kota pemukiman, kota pendidikan, pusat pelayanan perdagangan dan jasa, kota pariwisata dan sebagai kota resapan air.

Penulis membagi gambaran umum penelitian yang berkaitan dengan riset interest dalam tiga sub pembabakan. *Pertama* tentang sejarah Kota Depok sampai pada proses pemekaran kecamatan di Kota Depok dari enam menjadi sebelas (11) kecamatan dan enam puluh tiga (63) kelurahan. Pemekaran ini merupakan salah satu upaya Pemerintah Kota Depok untuk mendekatkan pelayanan sehingga memudahkan masyarakat dalam mengurus berbagai keperluannya yang membutuhkan layanan aparatur pemerintah di kecamatan. Dalam kaitannya dengan Visi dan Misi Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Daerah Kota Depok Tahun 2011–2016 yang selaras dengan arahan Rencana pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD) Kota Depok Tahun 2006–2025, menjadi lampiran dari kajian ini, mengingat RPJM dan RPJPD juga menjadi bagian dari analisis level makro.

Kedua, pembahasan UMKM Kota Depok. Data UMKM diperoleh dari Dinas Koperasi UMKM dan Pasar tahun 2011 dan Kajian Sekda Ekonomi Tahun 2011. Berdasarkan RPJPD Kota Depok 2006-2025 arah pengembangan ekonomi Kota Depok meliputi pembangunan perekonomian yang mengarah pada penguatan perekonomian lokal serta berorientasi dan berdaya saing regional dan global (lihat lampiran). Sedangkan arah kebijakan ekonomi Kota Depok 2010 yang terkait dengan upaya pengembangan UMKM adalah memberikan dukungan dan memperlancar program pusat dengan program lokal yang lebih mengena di

masyarakat. Namun berdasarkan riset interest, kajian ini hanya membahas kelompok usaha per kecamatan yang berkaitan dengan industri kreatif. *Ketiga*, pembahasan UMKM subsektor Industri Kreatif di Kota Depok, dengan menganalisis hasil kajian BPS 2011 dan Bappeda 2011 tentang Pemetaan Industri Kreatif Kota Depok 2011.

4. 1. Sejarah Pemerintahan Kota Depok

Menurut situs resmi Pemerintah Kota Depok, Depok berawal dari sebuah dusun terpencil ditengah hutan belantara dan semak belukar. Pada tanggal 18 Mei 1696 seorang pejabat tinggi VOC, Cornelis Chastelein, membeli tanah yang meliputi daerah Depok serta sedikit wilayah Jakarta Selatan, Ratujuaya dan Bojonggede. Chastelein mempekerjakan sekitar seratusan pekerja. Mereka didatangkan dari Bali, Makassar, Nusa Tenggara Timur, Maluku, Jawa, Pulau Rote serta Filipina. Selain mengelola perkebunan, Cornelis juga menyebarkan agama Kristen kepada para pekerjanya, lewat sebuah Padepokan Kristiani. Padepokan ini bernama **De Eerste Protestante Organisatie van Christenen**, disingkat DEPOK.

Selanjutnya, tahun 1871 Pemerintah Belanda mengizinkan daerah Depok membentuk Pemerintahan dan Presiden sendiri setingkat Gemeente (Desa Otonom). Keputusan tersebut berlaku sampai tahun 1942. Gemeente Depok diperintah oleh seorang Presiden sebagai badan pemerintahan tertinggi. Di bawah kekuasaannya terdapat kecamatan yang membawahi mandat (9 mandor) dan dibantu para Pencalang Polisi Desa serta Kunitir atau Menteri Lumbung. Daerah teritorial Gemeente Depok meliputi 1.244 Ha, namun dihapus tahun 1952 setelah terjadi perjanjian pelepasan hak antara Pemerintah RI dengan pimpinan Gemeente Depok, tapi tidak termasuk tanah-tanah Elgendom dan beberapa hak lainnya. Sejak saat itu, dimulailah pemerintahan Kecamatan Depok yang berada dalam lingkungan Kewedanaan (Pembantu Bupati) wilayah Parung dengan 21 Desa.

Pada tahun 1976 melalui proyek perumahan nasional di era Orde Baru, dibangunlah Perumnas Depok I dan Perumnas Depok II, diikuti dengan dibangunnya kampus Universitas Indonesia (UI), serta meningkatnya perdagangan dan jasa yang semakin pesat sehingga diperlukan kecepatan

pelayanan. Pada tahun 1981, akhirnya Pemerintah Pusat membentuk Kota Administratif Depok berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 43 tahun 1981 yang peresmiannya pada tanggal 18 Maret 1982 oleh H. Amir Machmud - Menteri Dalam Negeri kala itu, yang terdiri dari tiga kecamatan dan tujuh belas desa. Selama kurun waktu 17 tahun Kota Administratif Depok berkembang pesat baik di bidang Pemerintahan, Pembangunan dan Kemasyarakatan. Khusus bidang Pemerintahan, semua Desa mekar menjadi 23 kelurahan.

Dengan semakin pesatnya perkembangan dan tuntutan aspirasi masyarakat yang semakin mendesak agar Kota Administratif Depok diangkat menjadi Kotamadya dengan harapan pelayanan menjadi maksimum. Di sisi lain Pemerintah Kabupaten Bogor bersama – sama Pemerintah Propinsi Jawa Barat memperhatikan perkembangan tersebut, dan mengusulkannya kepada Pemerintah Pusat dan Dewan Perwakilan Rakyat. Berdasarkan Undang-undang No. 15 tahun 1999, tentang pembentukan Kotamadya Daerah Tingkat II Depok yang ditetapkan pada tanggal 20 April 1999, dan diresmikan tanggal 27 April 1999 berbarengan dengan Pelantikan Drs. H. Badrul Kamal sebagai Pejabat Walikotamadya Kepala Daerah Tingkat II - yang pada waktu itu menjabat sebagai Walikota Kota Administratif Depok. Momentum peresmian Kotamadya Daerah Tingkat II Depok dan pelantikan pejabat Walikotamadya Kepala Daerah Tingkat II Depok dijadikan landasan untuk dijadikan tanggal 27 April sebagai hari jadi Kota Depok. Selain tentang pembentukan Kotamadya Daerah Tingkat II, wilayah Kota Depok telah menjadi wilayah Administratif Kota Depok, terdiri dari 3 kecamatan ditambah dengan sebagian wilayah Kabupaten Daerah Tingkat II Bogor. Selanjutnya, tahun 1999, melalui UU nomor 15 Tahun 1999 Tentang Pembentukan Kotamadya Daerah Tingkat II Depok dan Kotamadya Daerah Tingkat II Cilegon, Depok meningkat statusnya menjadi Kotamadya atau Kota. Menurut Undang-Undang tersebut, wilayah Kotamadya daerah Tingkat II Depok memiliki luas wilayah 20.504,54 Ha.

Selanjutnya, melalui Perda Kota Depok Nomor 08 Tahun 2007 tentang Pembentukan Kecamatan, kembali terjadinya pemekaran kecamatan di Kota Depok dari enam menjadi sebelas kecamatan. Pemekaran ini merupakan salah satu upaya untuk mendekatkan pelayanan sehingga memudahkan masyarakat

dalam mengurus berbagai keperluannya yang membutuhkan layanan aparatur pemerintah di kecamatan. Di samping itu, dengan pemekaran ini menjadikan setiap kecamatan hanya akan membawahi empat hingga tujuh kelurahan saja, di mana sebelumnya 6 hingga 14 Kelurahan, sehingga total ada 11 kecamatan dan 63 kelurahan (perjalanan pembentukan kecamatan dan kelurahan di Kota Depok). Dengan pemekaran ini, diharapkan camat dapat lebih intensif untuk berkoordinasi dengan lurah dan aparaturnya sehingga dapat memperkuat fungsinya dalam mensukseskan program-program yang digulirkan Pemkot melalui berbagai Organisasi Perangkat Daerah.

4.2. UMKM Kota Depok

Berdasarkan Rencana Pembangunan Jangka Panjang/Menengah Daerah (RPJPD) Kota Depok 2006-2025 (terlampir), arah pengembangan ekonomi Kota Depok meliputi pembangunan perekonomian yang mengarah pada penguatan perekonomian lokal serta berorientasi dan berdaya saing regional dan global. Dalam kaitan ini sektor sekunder dan tersier merupakan unggulan atau motor penggerak yang perlu mendapat fokus perhatian, yang didukung oleh sector primer unggulan. Selanjutnya perekonomian juga berorientasi pada perluasan kesempatan berusaha dan bekerja bagi seluruh masyarakat dan mendorong tercapainya penanggulangan kemiskinan. Dalam hal ini, peningkatan daya saing usaha kecil dan menengah sehingga menjadi bagian integral dari keseluruhan kegiatan ekonomi daerah. Peran pemerintah daerah dalam rencana pembangunan ini adalah sebagai fasilitator regulator, dan katalisator pembangunan ekonomi yang efisien dan efektif terutama dalam pelayanan publik, penciptaan lingkungan usaha yang kondusif dan terjaganya keberlangsungan ekonomi pasar.

Sedangkan berdasarkan Kerangka Ekonomi Daerah, arah kebijakan ekonomi Kota Depok 2010 yang terkait dengan upaya pengembangan UMKM adalah dengan memberikan dukungan dan memperlancar program pusat serta menyertai dengan program lokal yang lebih mengena di masyarakat. Untuk memperlancar program pusat, segala hambatan atau pungutan yang tidak perlu terhadap pelaku usaha akan dihapuskan. Dengan demikian, dapat dilakukan pengembangan nilai tambah produk unggulan (antara lain melalui pengolahan,

kerjasama antar daerah, dan lain-lain), misalnya melalui konsumsi produksi dalam negeri.

Mengacu Undang-Undang No 20 tahun 2008 tentang kriteria UMKM, data Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar (Dinas KUP) Kota Depok sendiri menunjukkan kenaikan jumlah UMKM yang signifikan, dari berjumlah 10860 UMK pada tahun 2009 menjadi 15067 UMKM pada tahun 2011 atau kenaikan sebesar 4027 UMK atau 38,7% dari jumlah UMKM awal selama dua tahun terakhir (tabel 4.1). Jumlah UMKM terbesar ada di Kecamatan Tapos (18.01%), disusul Bojong sari (12.96%) dan Beji (11.56%). Sedangkan jumlah UMKM terkecil ada di Kecamatan Cinere (2.87%, Cipayung (5.76%) dan Limo (5.89%).

Tabel 4.1. Jumlah UMKM Berdasarkan Klasifikasi Usaha Per Kecamatan

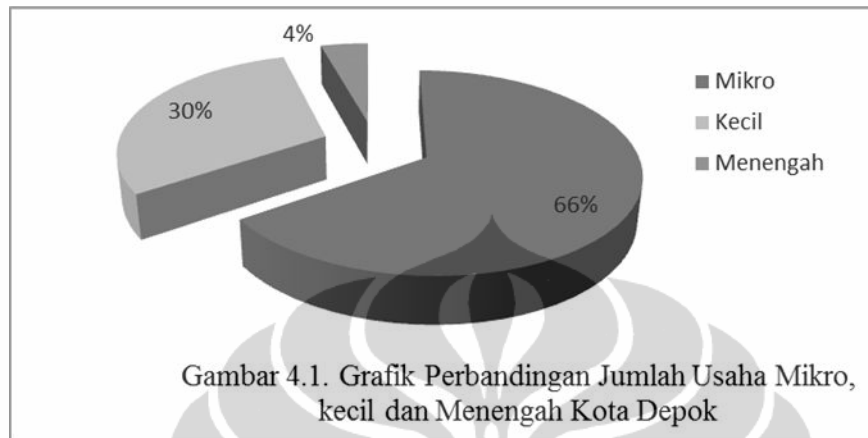
No	Kecamatan	Klasifikasi Usaha			Jumlah	Prosentase
		Mikro	Kecil	Menengah		
1	Beji	1068	589	84	1741	11.56%
2	Bojong Sari	1471	401	81	1953	12.96%
3	Cilodong	670	322	6	998	6.62%
4	Cimanggis	1148	526	66	1740	11.55%
5	Cinere	151	217	65	433	2.87%
6	Cipayung	446	389	33	868	5.76%
7	Limo	592	334	39	965	6.40%
8	Pancoran Mas	531	319	37	887	5.89%
9	Sawangan	865	289	79	1233	8.18%
10	Sukmajaya	925	529	82	1536	10.19%
11	Tapos	1994	639	80	2713	18.01%
Jumlah		9861	4554	652	15067	

Sumber: Diolah dari Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar 2011

Berdasarkan gambar 4.1. terlihat pembagian prosentase UMKM yang ada di Kota Depok. Pembagian ini meliputi usaha mikro sebesar 9861 buah (66%) yang paling banyak di Kecamatan Tapos, Bojong Sari dan Cimanggis. Jenis usaha kecil sebanyak 4554 buah (30%) yang terbanyak di Kecamatan Tapos, Beji dan Sukmajaya. Sedangkan usaha menengah sebanyak 652 buah atau 4% dengan didominasi pada usaha menengah yang berlokasi Kecamatan Beji, Sukmajaya, Bojong Sari dan Tapos.

Berdasarkan jumlah UMKM Kota Depok terdapat 18 kelompok usaha per kecamatan. Jumlah kelompok usaha terbanyak, terdapat pada kelompok usaha

jasa 2684 buah (17.34%), disusul kuliner (15.87%) dan jasa lain (10.47%). Sedangkan kelompok usaha yang paling sedikit ada pada percetakan (0.59%), foto copy & ATK (0.61%) serta furniture (0.67%).



Sumber: Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar 2011

Untuk data kecamatan, urutan *pertama* jumlah UMKM terbanyak, ada pada Kecamatan Tapos sebanyak 2718 buah (17.56%). Jumlah kelompok usaha terbanyak, terdapat pada kelompok usaha jasa lain (877 buah), disusul kuliner (482 buah) dan jasa (387 buah). Sedangkan kelompok usaha yang paling sedikit ada pada percetakan (6 buah), kerajinan (13 buah) serta furniture (18 buah).

Kedua, Kecamatan Bojong Sari sebanyak 1953 buah (12.62%). Jumlah kelompok usaha terbanyak terdapat pada kelompok usaha sembako (403 usaha). Jenis usaha lainnya yang tergolong menonjol adalah kuliner (332 usaha), peternakan (304 usaha) dan jasa (241 usaha). Untuk jenis usaha kuliner dan peternakan, sebagian besar merupakan klasifikasi usaha mikro. Sedangkan usaha jasa umumnya merupakan usaha kecil. Usaha mikro dominan pada 4 jenis usaha yaitu kuliner, pertanian, peternakan dan sembako.

Ketiga, Kecamatan Beji terdapat 1741 buah (11.25%). Jenis usaha UMKM yang dominan adalah jasa dan sembako (359 usaha). Jenis usaha lain yang menonjol adalah kuliner (341 usaha), dimana 275 berupa usaha mikro dan 66 usaha kecil. Jenis usaha terendah, furniture (11 buah) dan bangunan serta fotocopy dan ATK (masing-masing 13 buah).

Keempat, Kecamatan Cimanggis terdapat 1682 buah (10,87%). Jumlah jenis usaha terbanyak adalah jasa 355 usaha, dan disusul kuliner 329 usaha dan

sembako 318 usaha. Usaha mikro dominan pada 2 jenis usaha - yaitu kuliner dan sembako, selain pertanian dan peternakan. Sedangkan terendah pada fotocopy dan ATK serta percetakan (9 buah).

Kelima, Kecamatan Sukmajaya terdapat 1536 buah (9,92%). Jumlah kelompok usaha terbanyak terdapat pada kelompok usaha jasa (370 buah) dan kuliner (268 buah). Jenis usaha lainnya yang tergolong manonjol adalah pertanian dan sembako, dengan jumlah usaha sebanyak 118 usaha dan 177 usaha. Usaha mikro terlihat tinggi pada 3 jenis usaha yaitu kuliner, pertanian dan sembako. Sedangkan usaha kecil terlihat tinggi pada jenis usaha Jasa.

Keenam, Kecamatan Limo terdapat 1347 buah (8.70%). Jumlah kelompok usaha terbanyak terdapat pada kelompok usaha sembako (266 usaha), dimana 183 usaha berupa usaha mikro, 82 usaha merupakan klasifikasi usaha kecil dan 1 klasifikasi usaha menengah. Usaha mikro terlihat tinggi pada 3 jenis usaha yaitu kuliner, pertanian dan sembako. Sedangkan usaha kecil terlihat tinggi pada jenis usaha bengkel dan jasa.

Ketujuh, Kecamatan Sawangan terdapat 1239 buah (8.00%). Jumlah kelompok usaha terbanyak terdapat pada kelompok usaha sembako (295 usaha), disusul pertanian (194 buah). *Kedelapan*, Kecamatan Cilodong terdapat 1098 buah (7.09%). Jumlah kelompok usaha terbanyak terdapat pada kelompok usaha jasa (245 usaha) disusul sembako (204 buah). *Keasembilan*, Kecamatan Pancoran Mas terdapat 860 buah (5.56%). Jumlah kelompok usaha terbanyak terdapat pada kelompok usaha kuliner (191 buah) disusul jasa (162 buah). *Kesepuluh*, Kecamatan Cipayung terdapat 868 buah (5.61%). Jumlah kelompok usaha terbanyak terdapat pada kelompok usaha konveksi (211 buah), selanjutnya sembako (207 buah). *Kesebelas*, Kecamatan Cinere terdapat 436 buah (2.82%). Jumlah kelompok usaha terbanyak terdapat pada kelompok usaha jasa (124 usaha) dan bengkel dan onderdil (63 buah). Tabel 4.2. menunjukkan jumlah UMKM berdasarkan kelompok usaha per kecamatan.

Tabel 4.2. Jumlah UMKM Berdasarkan Kelompok Usaha Per Kecamatan

Kelompok Usaha	Beji	Bojongsari	Cilodong	Cimanggis	Cinere	Cipayung	Limo	Pancoranmas	Sawangan	Sukmajaya	Tapos	Grand Total	%
Bangunan	13	24	10	22	8	18	21	0	30	22	62	230	1,49%
Bengkel & Onderdil	109	89	118	60	63	63	89	59	55	78	213	996	6,43%
Foto Copy & ATK	13	7	3	4	3	8	5	6	11	14	21	95	0,61%
Furniture	11	18	2	10	2	7	3	8	8	16	18	103	0,67%
Gas & Galon	46	32	6	35	8	3	16	17	21	33	126	343	2,22%
Jasa	359	241	245	355	124	80	193	162	168	370	387	2684	17,34%
Jasa Lain	81	59	47	27	30	26	312	38	38	86	877	1621	10,47%
Kerajinan	24	23	20	9	2	17	17	20	20	20	13	185	1,20%
Konveksi	28	51	11	39	12	211	26	28	28	47	34	515	3,33%
Kuliner	341	332	94	329	53	33	151	191	182	268	482	2456	15,87%
Pengobatan	18	15	6	39	9	3	7	20	19	16	22	174	1,12%
Percetakan	20	10	3	9	6	2	4	9	3	20	6	92	0,59%
Perlengkapan	37	64	14	37	9	32	28	40	25	69	45	400	2,58%
Pertanian	84	180	121	73	5	69	71	46	194	118	126	1087	7,02%
Peternakan	42	304	114	96	0	59	33	14	51	40	54	807	5,21%
Salon	33	13	18	54	19	9	25	20	14	34	45	284	1,83%
Sembako	359	403	204	318	50	207	266	126	295	177	120	2525	16,31%
Telekomunikasi	123	88	62	166	33	21	80	56	77	108	67	881	5,69%
Grand Total	1741	1953	1098	1682	436	868	1347	860	1239	1536	2718	15478	
Presentasi	11,25%	12,62%	7,09%	10,87%	2,82%	5,61%	8,70%	5,56%	8,00%	9,92%	17,56%		

Sumber: Diolah dari Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar 2011

4.3. UMKM Industri Kreatif Kota Depok

Pada era ekonomi kreatif, industri kreatif adalah jantung atau penggerak utama dari ekonomi kreatif. Industri kreatif yang saat ini berkembang di Indonesia merupakan fase baru dari perkembangan perekonomian secara umum. Industri kreatif seolah-olah menjadi model baru dari pengelolaan ekonomi yang bukan semata-mata mengandalkan proses produksi semata tetapi juga mengandalkan sinergitas pola pikir otak sehingga menghasilkan satu barang yang memiliki mutu kualitas yang bagus, nilai jual yang tinggi serta nilai estetika tersendiri karena sentuhan akal dan perasaan.

Dalam kaitannya dengan penelitian berbasis riset aksi (*action research*), kajian ini meneliti tentang UMKM Industri Kreatif. UMKM yang menjadi penekanan dalam kajian adalah UMKM yang dikategorikan sebagai usaha mikro, kecil dan menengah pada subsektor industri kreatif di Kota Depok. Seperti yang sudah disampaikan pada Bab 2, maka terdapat 15 subsektor industri kreatif, yaitu: (1) Arsitektur, (2) Desain, (3) Fesyen, (4) Film, Video, dan Fotografi, (5) Kerajinan, (6) Layanan Komputer dan Piranti Lunak, (7) Musik, (8) Pasar Barang Seni, (9) Penerbitan dan Percetakan, (10) Periklanan, (11) Permainan Interaktif, (12) Riset & Pengembangan, (13) Seni Pertunjukan, (14) Televisi dan Radio, dan (15) kuliner. Mengingat tidak seluruh subsektor berkembang di Kota Depok, maka riset interest ini menganalisa pada UMKM industri kreatif yang paling berkembang di masyarakat Kota Depok dan memberikan efek berantai paling besar bagi aktor UMKM yang ada di Kota Depok berdasarkan hasil kajian BPS 2011 dan Bappeda 2011 tentang Pemetaan Industri Kreatif Kota Depok 2011.

Berdasarkan data BPS 2011 tentang pemetaan PDRB Industri Kreatif maka industri kreatif memberikan sumbangan sebesar 11.87%. Peringkat pertama diduduki oleh fesyen dengan kontribusi sebesar 4.93% atau 41.58% dari total industri kreatif. Posisi kedua, diduduki oleh kerajinan dengan kontribusi sebesar 4.41% atau 37.15% dari total industri kreatif. Posisi ketiga di duduki industri kuliner, yaitu sebesar 0.66% atau 5.53% dari total industri kreatif. Posisi ke empat, ditempati oleh industri penerbitan dan percetakan, yaitu sebesar 0.51% atau 4.27% dari total industri kreatif. Dalam kaitan hasil penelitian BPS Kota Depok tahun 2011 tentang PDRB Industri Kreatif, maka kajian ini akan

memfokuskan pada empat subsektor industri kreatif di Kota Depok, khususnya yang memberikan efek berantai yang paling besar bagi masyarakat.

Tabel 4.3. PDRB Industri Kreatif Kota Depok

Sektor		Atas Dasar Harga Berlaku 2010 **)			Atas Dasar Harga Konstan 2000 **)		
		Nilai (Juta Rp)	Share thd PDRB Ind Kreatif	Share thd PDRB	Nilai (Juta Rp)	Share Thd PDRB Ind Kreatif	Share thd PDRB
(1)		(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	Periklanan	1,445.76	0.08	0.01	872.05	0.08	0.01
2	Arsitektur	1,387.93	0.07	0.01	822.10	0.07	0.01
3	Pasar Barang Seni	56,943.74	2.97	0.35	32,626.62	2.91	0.50
4	Kerajinan	711,619.88	37.15	4.41	423,423.82	37.81	6.49
5	Desain	53,858.72	2.81	0.33	31,658.10	2.83	0.49
6	Fashion	796,557.17	41.58	4.93	465,482.43	41.57	7.14
7	Film, Video, Dan Fotografi	2,574.89	0.13	0.02	1,531.53	0.14	0.02
8	Permainan Interaktif	0.26	0.00	0.00	0.16	0.00	0.00
9	Musik	76,913.97	4.01	0.48	45,950.61	4.10	0.70
10	Seni Pertunjukkan	1,025.09	0.05	0.01	602.24	0.05	0.01
11	Penerbitan Dan Percetakan	81,756.19	4.27	0.51	48,237.08	4.31	0.74
12	Layanan Komputer dan Piranti Lunak	16,009.67	0.84	0.10	9,716.04	0.87	0.15
13	TV dan Radio	3,904.46	0.20	0.02	2,325.52	0.21	0.04
14	Riset Dan Pengembangan	5,783.04	0.30	0.04	3,442.71	0.31	0.05
15	Kuliner	105,937.41	5.53	0.66	53,123.53	4.74	0.81
PDRB Industri Kreatif		1,915,718.18	100.00	11.87	1,119,814.54	100.00	17.18

Catatan: Angka Sementara
Sumber: BPS Kota Depok 2011

Selanjutnya, berdasarkan kajian yang dilakukan Bappeda 2011, industri kreatif di Kota Depok dikembangkan berdasarkan *one village one product* yang berdasarkan analisa kewilayahan. Kebijakan kewilayahan ini dipilih, mengingat Camat sebagai Kepala Daerah tingkat Kecamatan, sejak 2012 memiliki posisi yang hampir setara dengan Organisasi Perangkat Daerah atau Kepala Dinas. Dengan kebijakan ini, setiap Camat memiliki kompetensi untuk mengembangkan UMKM industri kreatif di wilayahnya. Berikut ini hasil kajian yang dilakukan Bappeda 2011 tentang analisa kewilayahan setiap kecamatan.

1. Kecamatan Beji

Hampir setiap kelurahan di Kecamatan Beji memiliki industri kreatif yang bergerak pada bidang industri makanan dan minuman dan industri penerbitan, percetakan, dan reproduksi media rekaman. Kedua industri tersebut berkembang tidak terlepas dari keberadaan tiga universitas di kecamatan ini yakni Universitas Indonesia, Universitas Gunadarma dan Bina Sarana Informatika yang mana civitas akademiknya merupakan pangsa pasar dari kedua industri tersebut.

Industri kreatif yang berkembang di Kecamatan Beji adalah industri kuliner. Kota Depok memiliki kudapan khas yakni Dodol Depok. Industri kuliner lainnya berupa restoran yang berada di sepanjang Jalan Margonda seperti Warung Pasta, Mie Aceh, Zoe Café, Burger and Grill, Ayam Goreng Hayam Wuruk, Cak Kandar, Ayam Goreng Mas Mono, Pecel Lele Lela, rumah makan padang seperti RM Simpang Raya dan RM Sederhana, Bebek Haji Slamet Solo, Mbah Jingkrak serta rumah makan lainnya. Belum lagi, sejumlah restoran atau rumah makan besar dan kecil di dalam pusat perbelanjaan Margo City, Depok Town Square, Depok Mall sampai pada ITC Depok.

Selain industri kuliner, Kecamatan Beji juga menyimpan potensi lain, yakni dalam hal industri fesyen seperti seni perca. Namun, usaha industri kreatif ini masih tergolong kecil, hanya sebatas produksi berdasarkan pesanan.

Industri lain yang sangat berkembang di Kecamatan Beji adalah industri percetakan dan digital printing yang dimiliki oleh empat kelompok besar, yaitu Grup Buring atau PT. Dasar Prima (yaitu Alladin, Buring, Cano, Data dan Era), Grup Pandawa, Grup Super dan Grup Super Mandiri. Ditambah dengan usaha percetakan lainnya seperti Snapy, SA Grafika, Ella, dan sebagainya. Dua perguruan tinggi besar – yaitu Universitas Indonesia dan Universitas Gunadarma ditambah Bina Sarana Informatika, telah menjadi *captive market*, bagi pengusaha percetakan dan digital printing.

2. Kecamatan Bojong Sari

Di kelurahan-kelurahan yang ada pada Kecamatan Bojongsari, tidak banyak terdapat industri-industri kreatif dan hanya ada sedikit sekali jumlah industri kreatif pada tiap kelurahan. Bahkan ada yang sama sekali tidak terdapat

industri kreatif di wilayahnya. Di Kelurahan Serua terdapat *home industri* yang membuat sepatu dan sandal. Di Kelurahan Bojongsari Lama terdapat kerajinan tasbih serta furnitur yang terbuat dari rotan maupun kayu. Di Kelurahan Curug hanya ada kerajinan membuat mebel, Kelurahan Bojongsari Baru terdapat usaha kuliner bandeng presto dan roti serta furnitur, sedangkan di Kelurahan Pondok Petir tercatat hanya ada usaha fesyen pembuatan pakaian. Di Kelurahan Serua terdapat usaha industri kreatif yang memproduksi kerajinan yang bernama “Genta Nada” atau yang biasa dikenal dengan lonceng angin.

Wilayah Kecamatan Bojongsari yang memiliki air bersih yang melimpah terutama potensi air permukaan tentunya sangat sesuai dengan usaha perikanan. Di kecamatan ini juga merupakan tempat pembibitan ikan yang terbesar se-Kota Depok seperti ikan seperti lele, belut, iken gurame, dan ikan patin.

3. Kecamatan Cilodong

Kecamatan Cilodong terdiri dari lima kelurahan yang masing-masing memiliki potensi wilayah yang berbeda-beda. Kecamatan Cilodong memiliki banyak jenis industri kreatif. Misalnya saja, di Kelurahan Kali Mulya terdapat industri Polimedik yang menghasilkan alat-alat kesehatan, CV.Sarimas di Kelurahan Jatimulya, PT. Meiwa dan PT. Tokai di Kelurahan Sukamaju, dan lain sebagainya. Di Kelurahan Sukamaju industri lidah buaya olahan yaitu Bina A’Vera. Makanan hasil olahan dari lidah buaya dapat bermacam-macam dari nata de aloe vera, dodol, teh, hingga kerupuk. Sedangkan kedepan masih dapat dikembangkan lagi bentuk lebih lanjut pemanfaatan lidah buaya ini. Kecamatan Cilodong memiliki usaha industri kreatif di bidang kerajinan, yaitu rajutan sweater. Selain itu ada juga kerajinan tas dan kerajinan perca.

4. Kecamatan Cimanggis

UMKM Industri kreatif Kecamatan Cimanggis didominasi oleh industri rumah tangga, seperti bingkai di Kelurahan Pasir Gunung Selatan, seni topeng di Kelurahan Cislak, madu di Kelurahan Harjamukti, konveksi di Kelurahan Curug, dan pembudidayaan lele di Kelurahan Mekarsari, Kelurahan Tugu untuk usaha kasur Palembang.

Selanjutnya industri kreatif yang tumbuh di Kelurahan Pasir Gunung Selatan ada yang bergerak di bidang fesyen . Caremommies merupakan industri kecil menengah yang berada di Jalan Nusantara 1B, Kelapa Dua, Cimanggis, Depok, Jawa Barat. Peluang usaha lain adalah pembudidayaan lele yang baru saja berkembang di kelurahan Mekarsari. Saat ini usaha hanya terbatas pada pemberdayaan lele saja, namun akan dikembangkan menjadi produk olahan yang berbahan daging ikan lele seperti dibuat baso ikan lele, kerupuk ikan lele, nugget ikan lele, dan lain sebagainya.

5. Kecamatan Cinere

Merujuk pada data BPS kota Depok dalam buku Kota Depok Dalam Angka 2010, potensi industri di Kecamatan Cinere belum terlihat potensinya. Hal ini ditunjukkan dengan sedikitnya usaha industri kreatif yang berkembang. Wilayah Kecamatan Cinere sebagian besar merupakan wilayah perumahan. Itu sebabnya, industri kreatif yang berkembang adalah tanaman hias dan sub sector industri kuliner. Untuk komoditi potensial di daerah ini terdapat beberapa home industri serta dalam bidang agro bisnis terdapat pohon pisang sebagai bahan baku kertas untuk mencetak uang. Pusat perdagangan di daerah Cinere yaitu Mall Cinere, Pasar Cinere dan Pasar Gandul serta pertokoan yang tersebar di setiap pelosok kecamatan ini.

6. Kecamatan Cipayung

Kampung Bojong Pondok Terong dan Kampung Bulak Timur Kelurahan Cipayung terkenal dengan konveksi aneka celana, mulai dari celana Aladdin, *legging*, *training*, dan sebagainya. Mereka menjalankan usaha tersebut dalam skala *home industri*. Produksi aneka celana warga kampung Bulak Timur ini juga tetap mengikuti perkembangan fesyen.

Atas dasar pertimbangan ini, Pemerintah Kecamatan Cipayung mengedepankan *home industri* pakaian jadi menjadi potensi industri kreatif di Kecamatan Cipayung. Hasil produksi aneka celana kampung Bulak Timur dipasarkan sampai ke Pulau Sumatera, tepatnya Kota Medan. Warga kampung Bulak Timur yang memproduksi aneka celana tersebut berbaris mulai dari gapura

kampung Bulak Timur sampai ujung jalan kampung Bulak Timur, warga terlibat dalam produksi aneka celana tersebut setiap hari.

7. Kecamatan Limo

Tahun 2012 Kecamatan Limo berencana mengembangkan produk derivatifnya berupa kripik kangkung dan bayam karena banyak warga yang bermata pencaharian sebagai petani kangkung dan bayam. Selama ini, kangkung dan bayam masih hanya didistribusikan berupa produk mentahnya saja sehingga harganya murah dan cepat laku. Produk yang diunggulkan dari Kelurahan Meruyung adalah pengembangan anggrek Estie's Orchid yang dikategorikan sebagai subsektor riset dan pengembangan. Produk lainnya di Kelurahan Meruyung adalah pengembangan jahe olahan untuk makanan maupun minuman karena besarnya manfaat dari jahe merah ini menjadi minuman jahe dan bir pletok. Selain itu, pada tahun 2009, *Good Tea* mengembangkan usaha minuman teh (teutama teh hijau) untuk kesehatan.

Produk yang diunggulkan lainnya adalah subsektor seni pertunjukan, yaitu Kampung 99 Pepohonan atau sering disebut dengan Kampung Rusa. Subsektor industri kreatif pertunjukan lain yang diunggulkan subsektor arsitektur berupa wisata religi Masjid Dian Al Mahri dikenal juga dengan nama Masjid Kubah Emas. Masjid ini dibangun di tepi jalan Raya Meruyung-Cinere. Masjid ini selain sebagai menjadi tempat ibadah, kompleks masjid ini juga menjadi kawasan wisata keluarga dan menarik perhatian banyak orang karena kubah-kubahnya yang dibuat dari emas. Selain itu karena luasnya area yang ada dan bebas diakses untuk umum, sehingga tempat ini sering menjadi tujuan liburan keluarga atau hanya sekedar dijadikan tempat beristirahat.

8. Kecamatan Pancoran Mas

Wilayah Kecamatan Pancoran Mas tidak memiliki banyak industri kreatif. Subsektor industri kreatif yang ada di wilayah ini pun hanya kuliner, fesyen, kerajinan, dan periklanan. Di Kelurahan Pancoran Mas terdapat usaha industri kreatif seperti olahan Aloe Vera Pak Tisna, Abon Tuna, dan Art Creamoz. Art creamoz adalah kerajinan tangan berbahan dasar keramik lantai yang dibuat

menjadi berbagai macam hiasan rumah. Di Kelurahan Rangkapan Jaya Baru ada beberapa warga yang memproduksi kerajinan sulam dan bilik. Kelurahan Depok Jaya terdapat banyak usaha percetakan. Di Kelurahan Depok terdapat usaha Curug Gentong, yaitu kerajinan yang berbahan dasar gentong air dibuat menjadi hiasan yang memiliki nilai jual tinggi.

Salah satu industri kreatif yang berkembang di Kecamatan Pancoran Mas adalah Art Kreamoz. Art Kreamoz adalah pelaku usaha kerajinan (*handicraft*) yang berbahan utama keramik lantai. Keramik lantai ini dibuat menjadi pecahan-pecahan kecil untuk selanjutnya ditempelkan pada media-media tertentu untuk menjadi barang seni yang cantik dan bernilai tinggi. Terakhir adalah industri kreatif Haula Toys. Haula Toys merupakan industri kecil menengah yang berada di Jalan Pitara Blok A1 No.7 Pancoran Mas, Depok, Jawa Barat. Usaha yang didirikan dan dipimpin oleh ibu Ummu Masmuah dan suaminya Sholahudin Fuadi merupakan usaha yang bergerak pada bidang mainan edukatif.

9. Kecamatan Sawangan

Di Kecamatan Sawangan, ada beberapa jenis industri yang dikembangkan di kawasan tersebut. Di kelurahan Sawangan baru sendiri terdapat industri kreatif berupa pengolahan belimbing dan buah jambu yang dikembangkan dengan sistem *home industri*, pengembangan usahan mainan edukatif siswa sekolah Hanimo. Sedangkan di kelurahan lain seperti Bedahan terdapat industri pengolahan tape singkong, di Kelurahan Pengasingan terdapat usaha pengembangan tanaman hias dan berbagai olahan keripik, serta di Kelurahan Pasir Putih, Cinangka dan Kedaung terdapat berbagai usaha seperti di kelurahan lainnya dan usaha pengembangan ikan hias.

10. Kecamatan Sukmajaya

Industri kreatif yang dikembangkan adalah dodol Depok, tanaman hias dan ikan hias. Di sepanjang jalan Kecamatan Sukmajaya banyak sekali penjual tanaman hias yang letaknya berderetan. Industri kreatif lainnya yang berkembang adalah usaha asesoris yang terdapat di Gang Masjid, Kelurahan Cisalak, Kecamatan Sukmajaya seperti ikat rambut, peniti hias untuk jilbab, tempat tissue,

tempat menyimpan handphone, dan lain sebagainya. Keberadaan usaha asesoris di kelurahan Cisalak ini nampaknya tidak banyak diketahui oleh masyarakat. Lokasinya yang tidak strategis membuat pelanggan yang baru pertama kali datang ke tempat tersebut membutuhkan waktu yang cukup lama untuk menemukan tempat pengrajin asesoris yang diinginkan. Ketersediaan modal dan pengembangan usaha juga sangat bergantung kepada modal mandiri pelaku usaha dan penjualan produk.

Industri kreatif kerajinan yang juga berkembang di Kecamatan Sukmajaya, yaitu Mabella Bonafi yang memproduksi barang yang berasal dari batik pekalongan saja antara lain yaitu baju, tirai, sajadah, sarung bantal, seprai, taplak meja, sandal, tas sederhana, dan sebagainya. Industri kreatif kerajinan lainnya adalah Say Gallery. Say Gallery memproduksi kerajinan rumah tangga yang memanfaatkan limbah kain yang tidak terpakai menjadi sebuah produk pot batik.

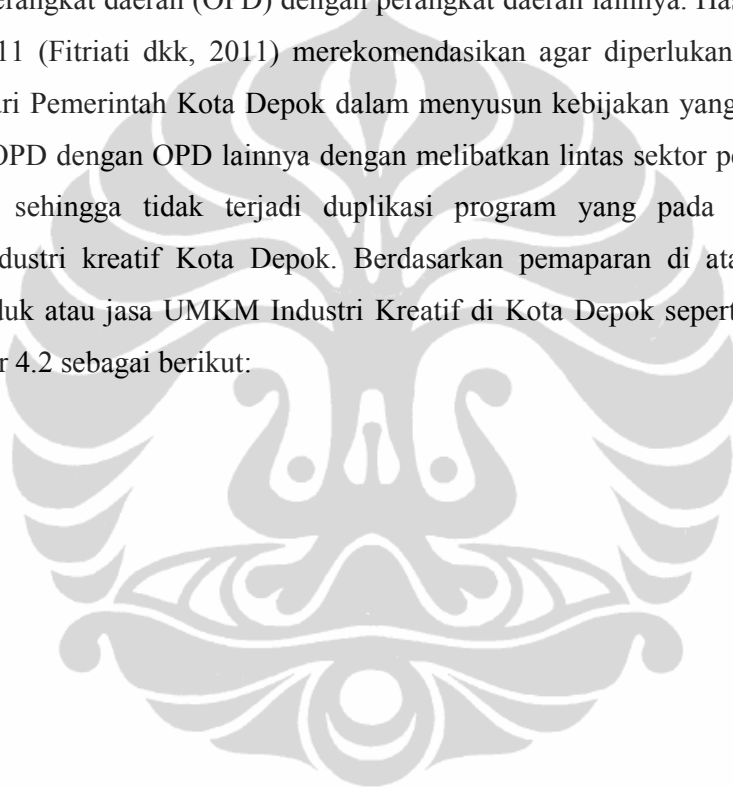
Subsektor industri kreatif lainnya adalah sriset dan pengembangan. CV.Edu Sarana Kreasi merupakan industri menengah yang menghasilkan mikroskop khusus yang dapat disambung dengan layar televisi sehingga dapat terlihat dengan jelas. Produk mikroskop ini memiliki segmen pasar khusus, yaitu sekolah menengah. Tingkat kesulitan produk tinggi sehingga memiliki nilai jual yang tinggi pula. Kompetisi dalam industri ini sangat ketat dan cepat karena harus inovatif, adaptif dan mengikuti keinginan pasar.

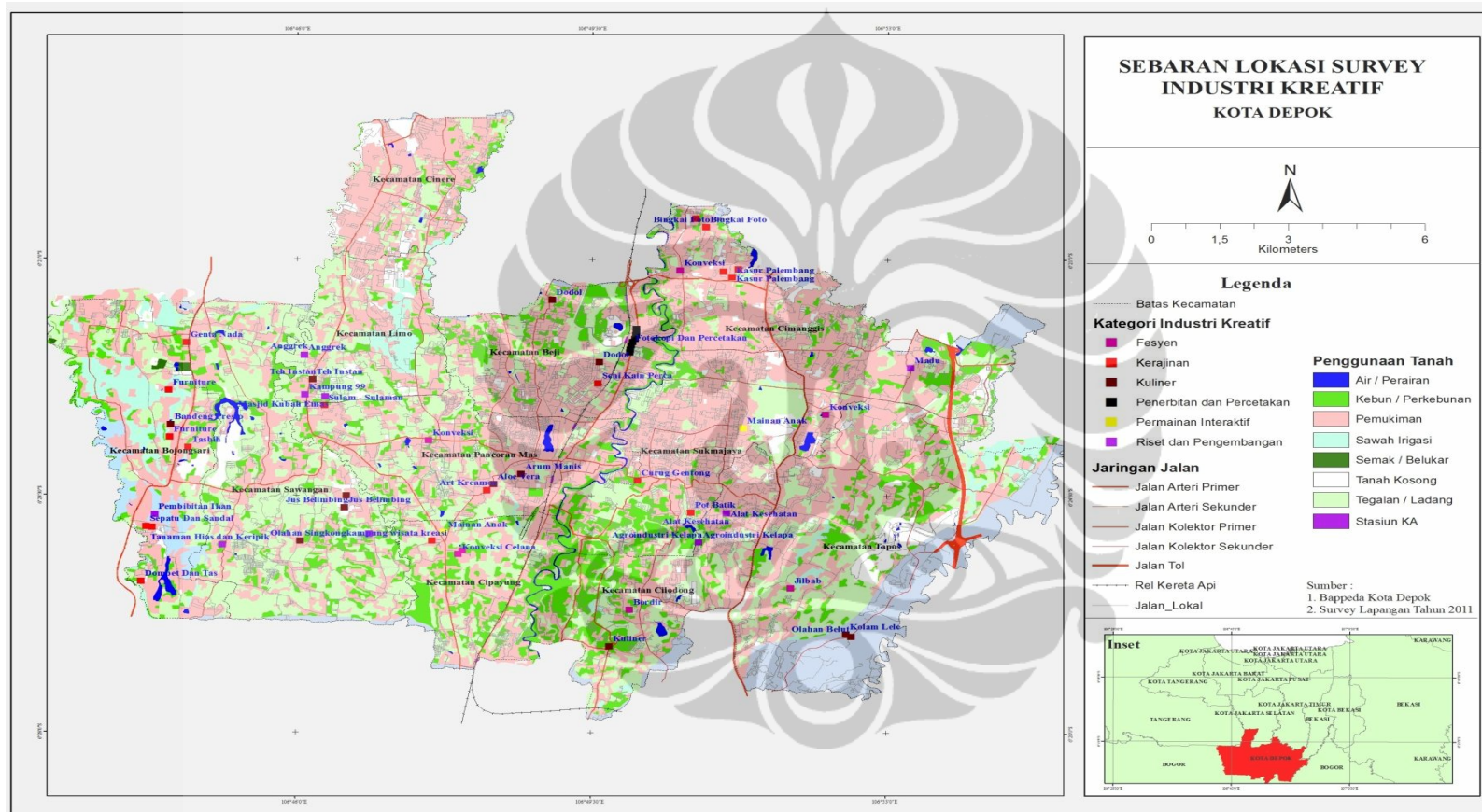
11. Kecamatan Tapos

UMKM industri kreatif yang menonjol adalah industri pertanian, perikanan dan makanan olahan, serta industri boneka dan fesyen . Pada industri pertanian, perikanan dan produk makanan olahan. Dalam hal industri perikanan, kecamatan Tapos saat ini sedang mengembangkan peternakan belut dan ikan lele, terutama di wilayah kelurahan Cimpaeun. Kecamatan Tapos mempunyai sebuah rencana yang strategis khusus di bidang industri perikanan, yaitu menjadikan kecamatan Tapos sebagai sentra belut. Rencana strategis ini merupakan wujud dari instruksi Bappeda perihal kewajiban bagi kecamatan-kecamatan yang ada di Kota Depok agar memiliki produk unggulan. Industri kreatif lainnya adalah industri boneka

(kerajinan tangan) dan fesyen . Industri lain yang juga sedang berkembang, khususnya di bidang fesyen , yaitu Mouya Kerudung di Kelurahan Cilangkap.

Hasil pemaparan ini menunjukkan setiap kecamatan di Kota Depok memiliki industri kreatif yang berpotensi dikembangkan dan menjadi produk yang dapat diunggulkan. Sayangnya, Pemerintah Kota Depok sendiri – khususnya di tingkat kelurahan dan kecamatan, belum melakukan pendataan secara lengkap produk yang diunggulkan sehingga tidak terjadi perbedaan data antara satu organisasi perangkat daerah (OPD) dengan perangkat daerah lainnya. Hasil kajian Bappeda 2011 (Fitriati dkk, 2011) merekomendasikan agar diperlukan langkah terobosan dari Pemerintah Kota Depok dalam menyusun kebijakan yang sinergis antara satu OPD dengan OPD lainnya dengan melibatkan lintas sektor pemangku kepentingan sehingga tidak terjadi duplikasi program yang pada akhirnya membuat industri kreatif Kota Depok. Berdasarkan pemaparan di atas, maka sebaran produk atau jasa UMKM Industri Kreatif di Kota Depok seperti terlihat pada Gambar 4.2 sebagai berikut:





Sumber: Hasil Kajian Bappeda 2011

Gambar 4.2. Sebaran Lokasi Industri Kreatif Kota Depok

BAB V

PENGUNGKAPAN SITUASI MASALAH

5.1 Pengenalan Situasi Problematis: Analisis Satu

Dalam menjawab pertanyaan penelitian mengenai bagaimana membangun kerangka kelembagaan untuk meningkatkan daya saing UMKM Industri Kreatif pada semua tataran makro, meso dan mikro, peneliti memulai dari intervensi awal dengan menelusuri dan memahami situasi problematik dengan kerangka Nee (2003). Dalam analisa intervensi ini, akan diperoleh sistem pertama yang menggambarkan:

1. Identifikasi dan melakukan rekonstruksi pada tataran makro, meso dan mikro dalam membangun kerangka kelembagaan sebagai hasil dinamika di antara aktor pada untuk membangun daya saing UMKM Industri Kreatif Kota Depok.
2. Rekonstruksi pada tataran makro, meso dan mikro dalam membangun kerangka kelembagaan yang bertingkat pada tiga tataran sebagai hasil dinamika di antara aktor untuk membangun daya saing UMKM Industri Kreatif Kota Depok, sesuai dengan visi misi Kota Depok, yaitu mewujudkan kemandirian ekonomi masyarakat berbasis potensi lokal.

5.2 Pengenalan Situasi Problematis: Analisis Dua (*Sosial*)

Analisis Dua berkonsentrasi pada analisis sosial. Maksudnya dengan memahami situasi sosial secara umum praktisi SSM dapat membuat gambaran yang semakin komprehensif berkenaan dengan situasi dunia nyata. Hal ini penting agar pemilihan sistem yang relevan dari aktivitas manusia atau aktivitas yang punya maksud benar-benar relevan dengan upaya untuk melakukan sesuatu terhadap dunia nyata (Hardjosoekarto, 2012). Hal ini berkaitan dengan tahap keenam dari proses SSM (tahap perumusan usulan langkah tindakan perbaikan, penyempurnaan, dan perubahan situasi dunia nyata) yang memerlukan dua pertimbangan, yaitu perubahan yang diinginkan dan mungkin dilakukan (*feasible and desirable change*) dengan mempertimbangkan *systematically desirable, culturally feasible*. Oleh karena itu, dalam pengenalan situasi dunia nyata, khususnya aspek sosial, sangat penting.

Checkland dan Poulter (2006) menyarankan tiga elemen sosial yang menjadi fokus analisis pada tahap Analisis Dua, yaitu elemen peran (*roles*), norma (*norms*), dan nilai-nilai (*values*). Peran (*Roles*) adalah posisi sosial yang menandai perbedaan di antara anggota kelompok atau organisasi. Norma-norma (*Norms*) adalah perilaku yang diharapkan yang terkait dengan peran. Nilai-nilai (*Values*) adalah standar atau kriteria ke dalam mana perilaku yang sesuai dengan peran (*behaviour-in-role*) dinilai. Ketiga elemen sosial tersebut saling berkaitan erat, bersifat dinamis, dan selalu berubah dalam kurun waktu seiring dengan perubahan dunia nyata. Berdasarkan hal tersebut, peneliti melakukan analisa sistem sosial pada sistem yang ada dalam UMKM Industri Kreatif Depok.

Roles atau Peran

1. Tataran Makro terdiri dari:

- Pemerintah Kota Depok.

Peran Organisasi Perangkat Daerah terdapat pada: (1) Peraturan Pemerintah RI No.41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah, (2) Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 57 Tahun 2007 Tentang Petunjuk Teknis Penataan Organisasi Perangkat Daerah, dan (3) Peraturan Daerah Kota Depok Nomor 08 Tahun 2008 sebagai berikut.

- Asisten Perekonomian dan Pembangunan, membawahi dan mengkoordinasikan: (1) Biro Administrasi Pembangunan; (2) Biro Administrasi Sumber Daya Alam; (3) Biro Administrasi Perekonomian.

Ruang lingkup Biro Administrasi Perekonomian meliputi bidang koperasi dan UKM, penanaman modal, perindustrian dan perdagangan, dan badan usaha milik daerah.

1. pengkoordinasian dan perumusan kebijakan pembinaan dan pengembangan tenaga kerja, transmigrasi, koperasi, dan UMKM.
2. pelaksanaan monitoring dan evaluasi kebijakan kegiatan tenaga kerja, transmigrasi, koperasi, dan UMKM.

- Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah Depok (Bappeda) Bidang Perencanaan Ekonomi, membawahkan 2 Sub Bidang terdiri dari: (1) Sub Bidang Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM); dan (2) Sub Bidang Industri dan Dunia Usaha.

Tugas Bappeda sebagai berikut.

- a. perumusan kebijakan teknis perencanaan;
 - b. pengoordinasian penyusunan perencanaan pembangunan;
 - c. pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang perencanaan pembangunan daerah; dan
 - d. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh gubernur sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- o Dinas Koperasi, UKM, dan Pasar
1. mewujudkan pelayanan publik yang profesional, dan berbasis teknologi informasi;
 2. mewujudkan kemandirian ekonomi masyarakat berbasis potensi lokal; dan
 3. mewujudkan infrastruktur dan lingkungan yang nyaman.

Dalam rangka mengembangkan potensi ekonomi lokal dan investasi daerah, Dinas Koperasi, UKM, dan Pasar memiliki peran sebagai berikut.

1. meningkatkan kemandirian dan daya saing Koperasi dan UKM,
 2. meningkatkan nilai tambah pertanian perkotaan,
 3. meningkatkan daya saing dan potensi industri lokal atau kreatif,
 4. meningkatkan efisiensi dan perluasan perdagangan dan jasa, mengembangkan pariwisata daerah,
 5. meningkatkan investasi dan kegiatan ekonomi masyarakat, dan
 6. meningkatkan kompetensi serta perlindungan tenaga kerja.
- o Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu (BMP2T).
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 90 Tahun 2007 tentang Badan Koordinasi Penanaman Modal, maka BKPM menyelenggarakan fungsi (yang terkait dengan UMKM) sebagai berikut.
1. penetapan norma, standar, dan prosedur pelaksanaan kegiatan dan pelayanan penanaman modal;
 2. pengembangan peluang dan potensi penanaman modal di daerah dengan memberdayakan badan usaha;
 3. pembuatan peta penanaman modal;
 4. koordinasi pelaksanaan promosi serta kerjasama penanaman modal;
 5. pengembangan sektor usaha penanaman modal melalui pembinaan penanaman modal, antara lain meningkatkan kemitraan, meningkatkan daya saing, menciptakan persaingan usaha yang sehat, dan

- menyebarkan informasi yang seluas-luasnya dalam lingkup penyelenggaraan penanaman modal;
- 6. pembinaan pelaksanaan penanaman modal, dan pemberian bantuan penyelesaian berbagai hambatan dan konsultasi permasalahan yang dihadapi penanam modal dalam menjalankan kegiatan penanaman modal;

- Dinas Perindustrian dan Perdagangan

Fungsi dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan adalah:

1. Pembinaan pelaksanaan perdagangan dalam negeri, pembiayaan sistem resi gudang dan pasar lelang, perdagangan luar negeri, kerja sama perdagangan internasional, dan pengembangan ekspor daerah.
2. Pembinaan dan pelaksanaan usaha industri, fasilitas usaha industri, perlindungan usaha industri, pemasaran, standardisasi teknologi industri, sumber daya manusia (SDM) pelaku industri, lingkungan hidup, kerja sama industri, kelembagaan, sarana dan prasarana, pengawasan informasi industri serta monitoring, evaluasi dan pelaporan.
3. Pembinaan pelaksanaan metrologi legal, pengembangan tataran pemberdayaan konsumen.
4. Perumusan kebijakan teknis di bidang Perindustrian dan Perdagangan.
5. Pembinaan pengawasan dan pengendalian kegiatan bidang teknis meliputi bidang industri, bidang perdagangan, bidang kemetrologian, dan perlindungan konsumen.

- DPRD Kota Depok

Fungsi DPRD menurut UU Nomor 32 Tahun 2004 sebagai berikut:

1. Fungsi legislasi: Kewenangan Dewan membuat Perda yaitu melahirkan Perda, membahas dan menyetujui atau menolak Perda yang diusulkan eksekutif.
2. Fungsi anggaran: Kewenangan Dewan untuk menyetujui atau menolak dan menetapkan RAPBD menjadi APBD melalui proses pembahasan arah kebijakan umum pembahasan Raperda yang diajukan kepada daerah dan menetapkan Perda APBD.
3. Fungsi pengawasan: Kewenangan Dewan untuk melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan Perda dan peraturan lainnya, pengawasan pelaksanaan APBD, mengawasi kebijakan dan kinerja Pemda dalam pelaksanaan pembangunan daerah dan kerja sama internasional di daerah.

Pada DPRD, komisi yang bertanggung jawab atas bidang perekonomian adalah Komisi B Bidang Perekonomian. Cakupan tugas Komisi B Bidang Perekonomian meliputi: Perindustrian dan Energi, Kelautan dan Pertanian, Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah dan Perdagangan, Pariwisata dan Kebudayaan, Penanaman modal dan Promosi, Ketahanan Pangan, Perhubungan, Perikanan, Peternakan, Ketenagakerjaan dan Transmigrasi, Pemberdayaan Aset/ Kekayaan Daerah.

2. Tataran Meso terdiri dari:

Asosiasi yang terpilih adalah asosiasi yang memiliki anggota UMKM yang tidak terbatas pada satu segmen saja (misalnya perempuan) dan keterkaitan yang sangat erat dengan industri kreatif.

- Yayasan dan LSM

Yayasan dan LSM yang bergerak dalam pemberdayaan pengusaha mikro di Kota Depok. Yayasan dan LSM juga berperan dalam menampung aspirasi pelaku UMKM, mendorong upaya pertumbuhan UMKM, memfasilitasi perkembangan UMKM, dan mengadvokasi UMKM.

- Asosiasi UMKM di Kota Depok

Asosiasi UMKM berperan dalam membangun, mengelola, dan mengembangkan, serta memberdayakan potensi UMKM Kota Depok menuju UMKM yang mandiri dan sejahtera. Selain itu, Asosiasi UMKM juga mewadahi pengusaha berskala mikro dan menengah se-Kota Depok. Asosiasi UMKM mendorong dan memprakarsai pembaruan dengan menyelenggarakan usaha dan kegiatan konstruktif serta memberikan advokasi bagi para anggotanya.

- Asosiasi Industri Kreatif Depok (*Association of Depok Creative Industries*)

Asosiasi Industri Kreatif berperan dalam memajukan industri di Kota Depok dengan inovasi dan kreatifitas dengan misi:

1. Merangsang & membuka ruang bagi industri untuk melakukan inovasi dan kreasi
2. Memberikan wadah bagi industri kreatif untuk berpromosi dan pengembangan usaha
3. Memberdayakan industri kreatif melalui program kerjasama dengan pemerintah, akademik, dan kalangan bisnis lainnya
4. Membangun industri besar dengan dukungan industri kecil kreatif

- KADIN Kota Depok

KADIN berperan dalam:

1. Memberdayakan dunia usaha daerah, guna melaksanakan percepatan pembangunan perekonomian daerah dan tanggap terhadap dampak krisis ekonomi global.
2. Membangun dan menciptakan kemandirian Kadin Kota/Kabupaten dengan perkuatan kesekretariatan melalui peningkatan SDM, manajemen, sarana, prasarana dan dana melalui kerjasama penggalangan partisipasi pengurus, anggota pengusaha, donasi, dan Pemerintah Daerah.
3. Memberdayakan asosiasi atau Himpunan Gabungan melalui komunikasi, konsultasi, advokasi, kerjasama, dan pengembangan usaha lokal, regional, nasional, dan internasional.
4. Menginventarisasi dan pendataan pelaku usaha di seluruh Jawa Barat sebagai bahan penyusunan database Rencana Induk (Masterplan) potensi pelaku usaha di Jawa Barat dalam rangka pembinaan dan pemberdayaan dunia usaha dalam satu wadah Kamar Dagang dan Industri (Kadin) bekerja sama dengan Pemerintah dan Perbankan.
5. Mempercepat pemberdayaan dan pengembangan sektor riil pada strata usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) melalui kerjasama dengan pemerintah dan Perbankan.
6. Mensosialisasikan dan membina wirausaha-wirausaha yang peduli lingkungan hidup, *green and clean business*, serta peduli terhadap pemberantasan korupsi, *good corporate governance*.

- Asosiasi Pengusaha Eksportir Indonesia Kota Depok (ASEPHI)

ASEPHI berperan dalam mendorong, membina dan berperan serta bagi para anggota dalam upaya mengembangkan jiwa kewiraswastaan dan memajukan hingga menjadi pengusaha yang profesional, kuat, dan tangguh serta mendorong peran serta dalam pelaksanaan program pemerintah dalam menyukseskan pembangunan ekonomi nasional.

- Dewan Koperasi Indonesia Daerah (Dekopinda) Kota Depok

(Dekopinda) Kota Depok berperan dalam:

1. Memperjuangkan dan menyalurkan aspirasi Koperasi,
2. Meningkatkan kesadaran berkoperasi di kalangan masyarakat,
3. Melakukan pendidikan perkoperasian bagi anggota dan masyarakat, dan
4. Mengembangkan kerjasama antar Koperasi dan antara Koperasi dan dengan badan usaha lain, baik pada tingkat nasional maupun internasional.

3. Tataran Mikro terdiri dari:

- Aktor, pelaku usaha, dan pekerja UMKM Industri Kreatif Kota Depok
Aktor, pelaku, dan pekerja UMKM berperan dalam mengembangkan kemandirian usaha dan menciptakan daya saing.
- Komunitas, Kelompok Tani, Kelompok Usaha Bersama, dan Koperasi Primer (Koperasi Simpan Pinjam atau Koperasi Simpan Usaha)
Komunitas berperan dalam mewadahi dan memfasilitasi para pelaku UMKM agar dalam mengatasi ketidakserasian (*decoupling*) dan mencapai konsensus (*compliance*) melalui relasi dan transaksi berbasis keterlekatan (*embeddedness*)

Values atau Nilai

1. Tataran Makro memiliki nilai untuk mendorong pelaku UMKM agar dapat mandiri dan berdaya saing.
2. Tataran Meso memiliki nilai keadilan, persamaan, kebersamaan (solidaritas), kemandirian dan transparansi.
3. Tataran Mikro memiliki nilai kemandirian, optimis, dan kebersamaan.

Norms atau Norma

Tataran makro tunduk pada kode etik dalam menjalankan kegiatannya. Kode etik ini diformalisasikan dalam bentuk Undang-Undang yang mengatur mekanisme kerja seluruh pemangku kepentingan pada tataran makro.

Tataran meso berpegang pada AD ART dan kode etik organisasi yang dikodifikasikan dan telah disepakati bersama oleh seluruh anggota organisasi terkait.

Tataran mikro berpegang pada kesepakatan informal yang telah disepakati bersama. Kesepakatan ini seperti kesepakatan untuk saling mendukung dan memfasilitasi perkembangan usaha UMKM Industri Kreatif.

5.3 Pengenalan Situasi Problematis: Analisis Tiga (*Politics*)

Analisis politik memberikan gambaran mengenai kekuatan yang *powerful* dalam memutuskan terjadi atau tidaknya sesuatu hal. Analisis politik berfokus

pada dua hal, yaitu: untuk menemukan pengaturan atau penyusunan kekuasaan (*disposition of power*) dan proses untuk mengisi kekuasaan yang terlekat pada aktor (*nature of power*) tersebut.

Disposition of power

a. Tataran Makro

Pemerintah Kota Depok

Walikota Depok sebagai pemimpin yang dipilih langsung oleh rakyat dalam Pemilu Kota Depok memegang kekuasaan tertinggi dari seluruh kebijakan dan pemangku jabatan tertinggi (Bappeda, Sekretaris Daerah Asisten Ekbangsos Bagian Ekonomi, Dinas Koperasi, UKM, dan Pasar, BPMP2T, Dinas Perindustrian dan Perdagangan).

DPRD Depok

Ketua dan unsur pimpinan DPRD Depok Depok memegang kekuasaan tertinggi dari seluruh kebijakan dan pemangku jabatan tertinggi pada DPRD Kota Depok.

b. Tataran Meso

Ketua dan unsur pimpinan organisasi memegang kekuasaan tertinggi dari seluruh kebijakan dan pemangku jabatan tertinggi pada Yayasan dan LSM, Asosiasi UMKM, Asosiasi UMKM Industri Kreatif, KADIN, Asosiasi Pengusaha Eksportir Indonesia Kota Depok (ASEPHI), dan Dewan Koperasi Indonesia Daerah (Dekopinda).

c. Tataran Mikro

Pada tataran mikro, Ketua komunitas memegang kekuasaan dan pemangku jabatan tertinggi dalam menentukan arah kebijakan bagi komunitas UMKM yang terdiri dari Komunitas, Kelompok Tani, Kelompok Usaha Bersama, dan Koperasi Primer.

Pelaku usaha terdiri dari wirausaha baik karena warisan orang tua, mendirikan usaha sendiri, kompetensi maupun reputasi yang dimiliki aktor pelaku usaha sehingga mereka memiliki *disposition of power*. Aktor dan pelaku usaha

UMKM ini memiliki kekuasaan secara keseluruhan mengenai aktivitas usaha UMKM itu sendiri.

Nature of power (Checkland dan Poulter, 2006)

Nature of power merupakan kewenangan yang melekat pada setiap aktor karena mereka dipilih rakyat untuk menjadi pemimpin dan perwakilan masyarakat sehingga dengan kekuasaan yang dimilikinya, mereka memiliki kemampuan untuk menjalankan kekuasaan.

a. Tataran Makro

Pemerintah Kota Depok dan DPRD Kota Depok memiliki kemampuan dalam menyusun regulasi untuk menjamin tercapainya rekonstruksi daya saing UMKM Industri Kreatif.

b. Tataran Meso

Yayasan dan LSM, Asosiasi UMKM, KADIN, Asosiasi Pengusaha Eksportir Indonesia Kota Depok (ASEPHI), Dewan Koperasi Indonesia Daerah, dan Asosiasi Industri kreatif Kota Depok memiliki kemampuan untuk menghasilkan struktur tata kelola (*governance structure*) untuk menjamin tercapainya rekonstruksi daya saing UMKM Industri Kreatif. Kemampun ini, menurut Nee (2003, 2005) berkaitan dengan peran tataran meso dalam mewedahi dan memfasilitasi aspirasi dan kegiatan UMKM Industri Kreatif, memberikan advokasi bagi UMKM, sehingga terbangun kerangka kelembagaan dalam mencapai kesepakatan (*collective action*) dan kesepahaman (*monitoring and enforcement*) melalui pemanfaatan jaringan sebagai tata kelola untuk meningkatkan daya saing UMKM Industri Kreatif.

c. Tataran Mikro

Komunitas, aktor, pelaku usaha, pekerja UMKM Industri Kreatif Kota Depok memiliki kemampuan untuk memperkuat keterlekatan (*embeddedness*) pada hubungan sosial dan norma untuk menjamin tercapainya rekonstruksi daya saing UMKM Industri Kreatif. Keterlekatan ini akan menentukan arah perkembangan usaha dan juga menumbuhkan aspek kemandirian UMKM.

Dalam bentuk komunitas seperti Kelompok Tani, Kelompok Usaha Bersama, dan Koperasi Primer, berkemampuan untuk membangun kerangka kelembagaan pada tataran mikro dalam mengatasi ketidakserasian (*decoupling*) dan mencapai konsensus (*compliance*) melalui relasi dan transaksi berbasis keterlekatan (*embeddedness*) untuk menjamin tercapainya daya saing UMKM Industri Kreatif.

Sedangkan pada aktor pelaku usaha, *nature of power* yang dimiliki karena mereka adalah pelaku utama yang memutuskan untuk berwirausaha dan menentukan jalannya usaha. Aktor pelaku usaha ini melakukan usaha karena merupakan sumber pekerjaan sehingga kekuasaan ini melekat pada mereka.

5.4 *Rich Picture*

Karakteristik dari pengguna SSM, yaitu pengguna akan diobservasi melalui gambar dan diagram, yang dikenal dengan istilah *rich picture* - sama halnya dengan membuat catatan dan menulis narasi. Checkland (1990) menyatakan, hal ini karena peristiwa manusia menampilkan pertunjukkan (*pageant*) dari hubungan, dan gambar akan lebih baik merekam hubungan dan koneksi daripada prosa (narasi). Penggunaan gambar akan sangat membantu peneliti dalam penelitian. Selanjutnya, peneliti menstrukturkan situasi masalah (*structured problem*) yang dikaitkan untuk membentuk struktur situasi masalah yang dipetakan dalam bentuk *rich picture*. Gambar pada *rich picture* menunjukkan hubungan dan penilaian, pencarian simbol untuk menyampaikan 'perasaan' mengenai situasi, dan mengindikasikan hubungan yang relevan dengan solusi dari situasi permasalahan. Selain itu, *rich picture* juga mengindikasikan ringkasan hubungan antar situasi. Oleh karena itu, dalam menyusun *rich picture*, tidak ada teknik formal atau klasik dan keterampilan menggambar yang digunakan. Karena *rich picture* adalah pemaparan situasi problematik secara lengkap. *Rich picture* akan membantu peneliti dalam melakukan penelitian (Checkland dan Poulter, 2006).

Dalam menyusun *rich picture*, dua pertanyaan ini menjadi kunci dalam menangkap serba sistem aktivitas manusia atau *human activity systems* (Checkland dan Poulter, 2006). *Pertama*, sumber daya apa yang akan disebar

dalam proses operasional, di bawah prosedur perencanaan apa dan struktur apa sumber daya akan disebar dalam lingkungan dan sistem yang lebih luas, dan oleh siapa? *Kedua*, bagaimana penyebaran sumber daya dimonitor dan dikontrol?

Walaupun kedua pertanyaan tersebut lengkap, pertanyaan itu tidak menjadi rujukan resmi dan standar dalam SSM. Penggunaan SSM lebih menekankan pada hasil wawancara, diskusi, pembacaan literatur atau dokumen, dan proses mendengar pemberitaan. Penggunaan SSM tersebut dapat digambarkan ke dalam suatu bagan yang menunjukkan interrelasi para pihak. Penggunaan gambar pada SSM ditekankan pada penggunaan *rich picture*.

Penyusunan *rich picture* memerlukan tiga peran yang menjadi rujukan saat menyusun gambar (Checkland dan Poulter, 2006). *Pertama*, seseorang atau sekelompok orang yang menyebabkan terjadinya investigasi dan dilaksanakannya intervensi (*client*). *Kedua*, seseorang atau sekelompok orang yang melakukan investigasi (*practitioner*). *Ketiga*, pemilik isu (*owner of the issues addressed* atau *issues owner*). Pemilik isu memegang peran penting karena merepresentasikan investigasi penelitian dan paling berkepentingan terhadap hasil investigasi penelitian. Dalam konteks UMKM Industri Kreatif di Kota Depok melibatkan berbagai macam pemangku kepentingan. Observasi, wawancara mendalam dan studi literatur dilakukan untuk mengeksplorasi situasi problematik mengenai daya saing pada tataran makro, meso dan mikro.

Tataran Makro

Sebagian besar permasalahan daya saing pada tataran makro berbicara tentang *one village one product* (OVOP), tupoksi kelembagaan, kepemimpinan, penyalahgunaan anggaran, dan ‘pemburu rente’ (*rent seeking*).

DPRD Kota Depok sebagai lembaga legislatif merasakan situasi problematik pada UMKM Industri Kreatif di Kota Depok. Dalam kaitannya dengan visi bersama, narasumber Makro A menyatakan bahwa setiap individu dalam organisasi pemerintahan perlu memiliki rasa saling memiliki dan bekerjasama dengan baik.

“ ... *Kan gini Bu, semua organisasi itu ada tiga unsur kunci, pertama SDM nya, kedua sistemnya, ketiga leader. Salah satu dari tiga ini nggak berjalan maka ini nggak akan berjalan secara efektif. Oke, leadernya*

bagus, sistemnya bagus, tapi nggak ada orang-orang yang menjalankan, ambruk dia. Orang-orangnya bagus, leadernya bagus, tapi nggak ada sistemnya, itu kayak perusahaan keluarga, buka warung, atau orangnya bagus, sistemnya bagus, leadernya nggak bagus, ini akan nyasar kemana-mana. Orangnya bagus, sistemnya bagus, tapi tidak ada leader, juga tidak bisa jalan. Ya karena tadi, nggak ada kekuatan leadership yang mengarahkan mereka dan mengambil keputusan, itu tu apa yang, bagaimana gitu, masing-masing diserahkan kepada dinasnya, itu kelemahan faktor utamanya. Birokrat itu sebetulnya apa kata pimpinan...”

Pernyataan itu juga didukung oleh:

“pengimplementasian tergantung manajerial dan leadership si kepala dinas. Orang kayak tadi, mau bikin acara aja dia nggak ngerti filosofinya, terus bagaimana?” (Makro B)

“ada satu kalo misalnya pimpinan itu tidak mau belajar di tempat yang baru kan repot, akhirnya ya ibarat ayam kehilangan induk”. (Makro E)

Akan tetapi, dalam kenyataannya di dalam organisasi pemerintahan sendiri, baik antara pemerintah Kota Depok dengan DPRD Kota Depok belum mencerminkan adanya rasa saling memiliki dan bekerjasama dengan baik dalam rangka memajukan UMKM di Kota Depok. Hal tersebut terlihat dari hasil wawancara dengan narasumber Makro C sebagai berikut.

“...Cuma kembali kepada kemauan pemerintah, ada gak kemauan dari mereka untuk mengembangkan koperasi dan UKM. Jadi kalau saya liat, sejujurnya, ya memang ini jadi faham kalau kita runut, saya bisa menyalahkan bahwa pemerintah tidak peka terhadap tumbuh kembangnya UKM dan koperasi...”

Salah satu penyebab belum adanya rasa saling memiliki dan bekerjasama dengan baik antara organisasi pemerintahan di Kota Depok itu sendiri adalah karena adanya politik yang terfragmentasi di dalam pemerintahan itu sendiri. Hal tersebut menimbulkan kesan keberpihakan terhadap golongan masing-masing dalam menjalankan jabatannya. Seperti yang diungkap oleh narasumber Makro C.

“...banyak program- program gitu yang diusulkan gitu, itu gak diambil, pak walikota. Jadi kita sudah banyak program yang kita usulkan, tapi tidak diakomodir dengan pak walikota, gitu. Entah gimana walikota, banyak pembisiknya kan.”

Narasumber Makro C juga menyatakan bahwa penyebab lainnya adalah karena pejabat pemerintah Kota Depok dipilih oleh rakyat, bukan oleh dewan sehingga tidak ada rasa sungkan terhadap saran atau masukan dari dewan.

“ Kalau dia dipilih oleh dewan, dia pasti akan sungkan dengan dewan kan, artinya kan usulan dewan pasti akan diperhatikan. Jangan kita bicara dengan walikota, dinasnya saja nih, itu karena dia merasa dipilih oleh pak walikota, maka lebih takut ke walikota ketimbang dewan. Di hadapan dewan, oke pak yes siap, di luar kantor dewan: emang gua pikirin”.

“Cuma kan kita tetep menjalankan fungsi kita, fungsi penganggaran, fungsi pengawasan, dan regulasi kan. Cuma ada sisi lemahnya, di dalam pengawasan misalnya, kita kan mengawasi eksekutif ini kan yang berhadapan dengan dinas teknis kan, berarti kita ada pembicaraan dengan dinas terkait kan, kepala dinas pasti akan loyal kepada walikotanya. Kalau walikota itu kita yang milih, dia pasti takut. Kita gak usah lagi ke kepala dinas, langsung saja. Tapi kan ya kita liat walikota juga merasa dewan ini merasa sama dipilih dan memang sabagai fungsi pengawasan itu juga terbatas wewenangnya. Kan gitu”.

Untuk mengatasi permasalahan terkait dengan visi bersama, narasumber Makro E memberikan saran terkait dengan perubahan dari segi kepemimpinan sebagai berikut.

“Jelas banget, karena kenapa disini di pemerintahan itu tergantung pada leadership, kalau leadershipnya jago brat brat brat udah, tapi kalau hanya nunggu kebawah, harus sadar satu program itu, piramid, itu aja, saya itu aja, saya kan sering rapat saya pernah diberikan datanya”.



Gambar 5.1. Musrenbang RKPD Kota Depok 2013

Sumber: Foto Bappeda Depok, 2012

Di tingkat nasional sudah dicanangkan dalam RPJP tentang UMKM seperti yang diungkapkan narasumber Makro F berikut.

“Nah di RPJP itu, pemberdayaan UMKM itu punya 2 kaki. Jadi kita gambarkan punya 2 kaki. Ada satu yang kakinya di kemiskinan, terutama untuk usaha mikro, jadi bagaimana untuk meningkatkan pendapatan usaha. Jadi bagaimana membuat usaha mikro ini punya pendapatan yang stabil

dulu sehingga dia bisa terjamin, dia bisa setahap-tahap meningkat. Yang satu lagi adalah, kan waktu krisis, UKM itu bantalan ya. Jadi dia itu juga berkontribusi untuk pertumbuhan ekonomi. Jadi ada 2 kaki, yang satu di pertumbuhan, yang satu di kemiskinan. Dari situlah kemudian kita terjemahkan jadi lima fokus prioritas itu.”

Lemahnya sumberdaya oknum individu birokrat Pemkot Depok dalam penyusunan Renstra Tahunan terlihat dari keluhan nara sumber Makro A berikut.

“... motivasi kerja setiap orang kan berbeda-beda. Sebagian bisa dibilang motivasinya itu untuk kepentingan dirinya, untuk kepentingan kelompok atau apalah itu, tidak bekerja supaya dinas ini bekerja baik. Contohnya apa, beberapa kali saya rapat anggaran tanya, bapak tau nggak dinas itu substansi yang ingin capai itu apa sih, bingung dia jawabnya apa. Karena program yang dia keluarkan program copy dari tahun lalu tambahkan 5% lihat kegiatannya, kalau 40 orang berubah jadi 50 orang gitu.”

Narasumber Makro E bahkan mengatakan bahwa mentalitas pegawai Pemda sangat rendah sebagai berikut.

“Dulu ada istilah 702 kok. Masuk jam 7 pulang jam 2, yang penting absen itu, ditengahnya kosong”.

“Dulu kayak gitu, sekarang kan yang penting apel”.

Lemahnya penyusunan Renstra Tahunan juga terlihat dari lemahnya birokrat dalam penyusunan anggaran. Bahkan, sistem anggaran berbasis kinerja kurang dipahami drngan baik, seperti yang dikemukakan Makro C berikut ini:

“Kan kadang kita bukan mau bersuudzon (berburuk sangka) ya. Hehe jadi kadang saya juga sama temen – temen sering frustasi gitu, terus sering juga teriak – teriak, agar mereka bekerja berbasis kinerja, itu juga biar mereka kerja itu outcome nya jelas. Dan bukan berbasis keuntungan gitu. Jujur saja saya bilang begitu. Tapi ya kembali lagi keterbatasan wewenang kita di DPRD, kita kan gak bisa sampai dalam, untuk mengeksplorasi kinerja mereka...”

“.....Itu kan bukan lagi ranah kita, walaupun kita ada fungsi pengawasan, tapi kan itu sudah masuk KPK kan gitu” (Makro C)

Saat narasumber Makro F ditanya mengenai penganggaran keuangan dalam konteks anggaran berbasis kinerja, maka berikut penjelasannya.

“Pemerintah (pemerintah daerah dan dinas teknis) cenderung menyederhanakan pengertian itu. Pengertian anggaran berbasis kinerja itu bahwa kita bisa mempertanggungjawabkan setiap satu rupiah yang kita keluarkan itu, eh untuk memang melaksanakan fungsi yang kita emban, itu adalah anggaran berbasis kinerja., jadi anggaran berbasis

kinerja itu adalah kita memberi, mengalokasikan anggaran sesuai dengan logical framework yang sudah kita buat. Jadi outputnya jelas, outcomenya juga nanti bisa diukur, segala macam bisa diukur.”

“....Misalnya Presiden kha Desember marah-marah penyerapan pemerintah nih masih kurang gitu. Penyerapan beberapa Kementerian masih kurang, performa di Daerah juga ini, jadi pertumbuhan ga bisa cepat gara-gara misalnya government spendingnya juga lambat. Nah, ini, tapi itu tidak diterjemahkan secara lengkap, nah kementerian atau lembaga-lembaga pemerintah lainnya menerjemahkan, oh ya udah pokoknya kita harus punya target penyerapan, target penyerapan dalam, boleh sih kita punya target penyerapan, tapi juga berpikir bahwa apakah programnya itu memang sudah siap dilaksanakan. Nah itu kan jadi banyak pertanyaan, apakah sudah punya perencanaan pelaksanaanya.”

Bukan hanya sekedar kelemahan dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja, namun juga tugas pokok dan fungsi dinas terkait dalam penanganan UMKM di Kota Depok masih menjadi catatan.

“Jadi dobel, nah kembali lagi ke tupoksi (tugas, pokok dan fungsi), ternyata di dalam tupoksi itu sama, disini kita juga ada pembinaan, disana juga ada. Ga usah jauh- jauh deh harusnya kan. Berarti harusnya pembenahan dalam hal organisasi dalam tupoksi masing-masing dinas jangan sampai ada duplikasi.” (Makro B)

“.....jadi yang menyusun tupoksi itu di organisasi, tapi kadangkala sering ada duplikasi. Contohnya pameran jadinya kita bingung sebagai pelaksana di lapangan, taunya sekarang udah di delete...” (Makro B)

“....Dinas UMKM bilang sama saya, ketika ngerasanin (membicarakan) Indag, jadi bilang itu OVOP harusnya di saya bukan di Indag. Indag bilang OVOP itu harusnya di saya, saya kan perdagangan bukan di dia. Nah sampe pada akhirnya, ketika saya masuk ke Bappeda, orang Bappeda bilang, ini memang kata kuncinya di OPD, OPD yang ngatur gitu, terus ternyata antar sekda ekonomi juga berantem ...” (Makro E)

“ ...apa yang menjadi tanggung jawab mereka sering kali nggak mereka lakukan, yang bukan tanggung jawabnya sering kali dilakukan. Pola ini juga menjadi cermin sebetulnya dari pola kepemimpinannya. Yang harusnya yang dikerjakan nggak dikerjain, yang nggak harus dikerjain jadi dikerjakan ... “ (Makro A)

“....Selama ini, jika saat Musrebang, Dinas DKUP dan Dinas Indag mengeluarkan program yang sama. Misalnya, OVOP. Padahal, sudah jelas, untuk usaha Mikro ditangani oleh Dinas DKUP yang berkaitan dengan pembinaan, dan untuk usaha Kecil dan Menengah ditangani oleh Indag untuk industrinya. Namun di lapangan, tetap saja saling tumpang tindih.” (Makro A)

Makro B menyoroiti persoalan tupoksi dalam penanganan UMKM sebagai berikut.

“ ...Dari konteks kebijakan dia posisinya ada di setda. Kebijakan walikotanya kan, dia harusnya melayani. Ketika ada persoalan, permasalahan dia cukup melayani itu sebenarnya. Permasalahan ekonomi dia yang harusnya bahas di setda karena ada asisten. Tapi dia melakukan kegiatan – kegiatan yang ada di bappeda. Dari tataran tupoksi, itu sebenarnya walaupun dia mau melakukan itu, ya sifatnya koordinatif. Sebenarnya perencanaan pembangunan, bappeda membuat kajian dari sisi perencanaan, kemudian indag, UMKM, dari sisi tatanan implementasi. Evaluasi itu pengendalian dari tatanan pengendalian itu di setda. Evaluasi secara keseluruhan program memang ada di bappeda. Tapi ketika proses, itu seharusnya dilakukan pengendalian secara koordinatif harusnya ada di setda.”

“... sebenarnya Bappeda yang menentukan Dinas Perindag harus melakukan apa, dinas UMKM harus melakukan apa, bagian ekonomi harus melakukan apa, itu telah dibagi-bagi. ... kordinator yaitu kita ada berbagai rumpun ekonomi kalau disini asisten ekonsus itu sebenarnya, cuman ke tupoksi terkait dengan perencanaan Bappeda yang menentukan siapa melakukan apa.”

Pernyataan Makro B tersebut menggambarkan ketidakjelasan tupoksi pengelolaan UMKM Industri Kreatif di Kota Depok. Ia menjelaskan bahwa Setda dan Bappeda melakukan tugas yang tumpang tindih dalam hal kebijakan, perencanaan, implementasi, pelayanan, dan evaluasi. Hal tersebut cukup menjelaskan mengapa masing-masing lembaga tidak dapat menjalankan kinerja sesuai tupoksi dengan maksimal. Penyebab utamanya yaitu ketidakjelasan tupoksi mengenai pelayanan UMKM. Hal tersebut didukung pula oleh narasumber Makro E sebagai berikut.

“Suatu saat, pernah Pemkot Depok ikut Inacraft. Semestinya, inakaf semua dinas ikut ada beberapa dinas, bukan, ngapain kan buang dana, harusnya Depok gimana gitu loh, oh ini pamerannya apa aja gini gini gini, ya udah kalau emang semua mau ikut pameran dibagi misalnya ada 15 pameran, ya udah yang indag kesini jadi nggak semua mewakili Depok banyak, tapi harus satu event itu pernah, di PRJ itu ada dua dinas, dinas itu disono, dinas itu dimana, pernah itu kejadian itu kayak gitu, nggak tau saya juga, sering kan”.

Masalah tumpang tindihnya tugas pokok dan fungsi tidak hanya ada di tingkat kota atau daerah saja, namun hal tersebut juga terjadi di tingkat nasional.

Contohnya adalah yang terjadi pada pelaksanaan OVOP seperti yang dikemukakan oleh narasumber Makro F.

“Saya beri contoh OVOP. Presiden itu bilang, salah satu dia ingin mendorong OVOP, gitu ya. Dan kemudian OVOP itu menjadi kontrak kerja. Sekarang kan ada kontrak kerja. Menteri dipilih itu tanda tangan kontrak kerja. Nah pada kontrak kerja itu ada program-program apa saja. Kebetulan yang menandatangani kontrak kerja khusus OVOP adalah Menteri Perindustrian dan Menteri Koperasi. Tapi tidak menutup kemungkinan kementerian lain ikut terlibat mengembangkan OVOP. Jadi pada saat Kementerian Dalam Negeri ikut-ikutan mendorong OVOP, Kementerian Koperasi punya kegiatan OVOP.

Nah itu bentuknya, memang pada saat yang sama mereka sebenarnya satu konsep semua. Cuma pola pelaksanaannya di lapangan kadang-kadang bervariasi. Kan nggak mungkin OVOP untuk 30.000 desa kan misalnya, nggak mungkin terbangun semuanya dalam waktu singkat. Jadi otomatis diperlukan juga adanya aktor lain yang menangani masalah ini. Itu diperbolehkan. Masalahnya adalah efisiensi. Jadi dari segi anggaran misalnya ya, ini dikenakan OVOP berapa? Kementerian Koperasi baru rintisan, OVOPnya rintisan melalui koperasi. Bedanya OVOP perindustrian dan OVOP koperasi adalah yang menggerakkan OVOP binaan dari menteri koperasi ada OVOP koperasi. Jadi koperasinya mendorong anggota-anggotanya itu untuk menggalang produk-produk unggulan. Jadi melalui koperasi sebagai penggerak. Kalau yang Kementerian Perindustrian, langsung UKM-UKMnya, industri kecilnya yang bergerak sendiri tanpa ada kelembagaan sebagai payungnya. Dia bergerak sendiri, berorganisasi sendiri. Nah itu juga dari sisi efisiensi kadang-kadang dipertanyakan”.

Oleh karena itu, narasumber Makro F memberikan masukan bahwa harus ada koordinasi antar lembaga sehingga tidak mengalami tumpang tindih tupoksi.

“Nah itu yang menjadi tantangan. Jadi tantangan perindustrian. Koordinasi itu yang menjadi tantangan. Koordinasi itu banyak yang bilang kayak hantu, banyak dibicarakan tapi nggak pernah dilihat. Hahaha.”

Kurangnya optimalisasi tupoksi pada masing-masing lembaga memberikan pengaruh bagi kurangnya daya saing UMKM Industri Kreatif di Kota Depok. Namun, Bappeda menyampaikan bahwa tugas pokok dan fungsi ada di bagian Biro Ortala Sekda Pemkot Depok.

“...Sebenarnya yang menentukan tupoksi antara Dinas Perindag dan Dinas UMKM bukan Bappeda. Kami hanya urus program. Itu ada di Ortala. Akhirnya, sekarang mereka (red: Dinas DKUP dan Dinas Indag) buat kesepakatan. Pembagian berdasarkan sub sektor. Untuk sub sektor

makanan, minuman dan kerajinan dikerjakan oleh DKUP. Sub sektor sisanya ditangani Dinas Indag.”

Pernyataan tersebut membuktikan bahwa ada tumpang tindih tupoksi pada lembaga-lembaga yang bertanggung jawab dalam pengelolaan UMKM. Hal ini diperkuat dengan pernyataan Makro C bahwa masih ada duplikasi pada tupoksi kelembagaan di tataran dinas.

Selain itu, dalam kajian ini peneliti menemukan temuan kekecewaan pemerintah terhadap Asosiasi yang selalu meminta anggaran ke Pemerintah.

“ ... tadi itu katanya yang asosiasi kan duitnya dikelola sendiri harusnya kan dia bisa mandiri kan say, bukan hanya minta ke Dinas untuk perbaikan computer blablabla dan lain-lain. Dananya kan sudah mandiri dan sudah difasilitasi. Itu saya kepingin, dia harus ke tempatnya, supaya keberadaanya itu jelas, ga cuma gerai tapi kantor ya kantor say ... ”.
(Makro B)

“... saya pernah perkenalkan Ketua Dekopinda pada Kabag (red: UMKM dan Koperasi di Sekda Ekonomi). Eehh... dia malah minta bangku untuk di taruh di kantor Dekopinda. Saya sampai malu sama Pak Kabag. Semestinya, jangan begitu ...” (Makro H)

“... ah semua sama aja. Mau Asosiasi, KADIN, Dekopinda, Ashepi, ujung-ujung minta dana pemerintah....” (Makro F, G, H)

“... akhirnya, kami membuat Forum UMKM Industri Kreatif, karena asosiasi yang lain selalu meminta anggaran dari pemerintah. Harusnya, mereka mandiri dan bisa menjadi mitra pemerintah...” (Makro G)

Pada tataran makro sebenarnya menghendaki adanya kemandirian dalam asosiasi, seperti yang diungkapkan narasumber Makro E berikut ini.

“kalau saya sih biar mereka mandiri ya, kan dari awal itu sudah dibilang sama kepala dinas supaya mereka itu, eh tanggung jawab pembangunan itu bukan di pemerintah saja di mereka juga, coba mereka itu ada ide dong, supaya Depok terkenal, supaya Depok maju tuh gitu.

Hal tersebut didukung oleh pernyataan Makro G di bawah ini.

“kalo mbak bilang UKM mandiri itu, otomatis kan ada pelatihan-pelatihan yang kita gulirkan supaya mereka mandiri. Tapi mau mandiri atau tidak dikembalikan ke individunya masing-masing.”

Kontribusi Pemerintah Pusat kepada UMKM menurut informan Makro F.

Hal ini mempertegas peran pemerintah pusat terhadap UMKM di daerah yang

bersifat *given*. Artinya, keberadaan pemerintah pusat tidak memberikan pengaruh yang cukup berarti bagi terciptanya daya saing UMKM di daerah.

“Ya, jadi mungkin perlu dipahami bahwa apa yang menjadi program pemerintah ini merupakan 10% kontribusi pengembangan UMKM secara nasional. Jadi UMKM itu berkembang secara sendiri, dunia usaha secara umum. Swasta, private sector itu berkembang dengan sendirinya. Pemerintah hanya berkontribusi 10%.”

Dalam kaitannya dengan peran Perguruan Tinggi dalam tercapainya rekonstruksi daya saing Kota Depok, antara Rektor Universitas Indonesia dan Walikota Depok telah ada kesepakatan kerjasama dalam bidang Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian Masyarakat serta Program Pengembangan dan Pembangunan Daerah yang Berwawasan Lingkungan di Kota Depok. Namun kesepakatan ini, sayangnya tidak ditindaklanjuti oleh SKPD terkait dalam program yang strategis dan berkelanjutan. Kerjasama yang ada, hanya bersifat parsial, per proyek dan belum ada perencanaan ke depan yang berkelanjutan. Seperti tergambar pada pernyataan informan Makro I berikut:

“....Kami tidak tahu, mau masuk ke siapa? Siapa pejabat yang berwenang yang ditunjuk Walikota untuk kerjasama dengan UI. Padahal kita khan sudah punya MoU. Dan DRPM mengalokasikan dana 3-4 milyar setahun untuk kegiatan riset dan pengabdian masyarakat, termasuk untuk Kota Depok. Sayang, sebenarnya..”

“....Setiap kami mau melakukan pendekatan ke Pemkot Depok, kami merasa kok seperti UI mau minta uang ya? Padahal, kami justru ingin memberikan untuk melakukan kegiatan riset dan pengabdian masyarakat di Depok. Apa MoU nya harus di perbaiki lagi?”

Informan dari Makro G menjelaskan dalam kaitannya dengan kajian yang diserahkan pada universitas:

“Kajian tentang UMKM itu permintaan anggota dewan untuk menyerahkan pada UKM Center FE UI. Juga, waktu Pemetaan Industri Kreatif Kota Depok, Bappeda juga dapat titipan untuk menyerahkan ke Ibu. Kalau saya mah, yang penting hasilnya bagus. Malah kita tindaklanjuti dengan kajian berikutnya ke BPS Depok untuk menghitung kontribusi industri kreatif terhadap PDRB Kota Depok.”

Salah satu informan pejabat SKPD di Pemkot Depok sendiri memberikan penjelasannya (Makro J):

“... Sebenarnya, dulu para kepala Dinas pernah dikumpulkan oleh Pak Wali. Tapi, karena ada rotasi dan tidak ditindaklanjuti, akhirnya pejabat pengganti juga tidak tahu, apa yang harus dilakukan. Karenanya, kerjasama kami dengan UI, hanya bila ada dosen UI yang datang ke kami untuk mengajak kerjasama baik riset maupun pengabdian masyarakat, seperti Prof. Joko tentang pengelolaan sampah, atau Prof. Bondan tentang Bank Sampah.”

Informan lainnya, Makro D menjelaskan tentang kerjasama Dinas UMKM dengan perguruan tinggi:

“... Saat ini, pelaku UMKM Depok sedang ikut latihan keuangan yang diadakan Universitas Gunadarma. Yang suka ngadaian juga UKM Center FE UI atau dari FISIP UI. Kegiatannya, itu-itu aja. Kadang sama. Karena, kami hanya meneruskan undangan mereka ke pelaku UKM Depok. Itu bukan kegiatan kami. Jika ada undangan pelatihan untuk pelaku UMKM, biasanya, saya kasih tahu ke Asosiasi UMKM Depok, atau bisa langsung ke pelakunya langsung...”

Pernyataan ini memperlihatkan bahwa belum adanya hubungan yang strategis antara Pemerintah Kota Depok dengan Perguruan Tinggi, sehingga program yang berjalan selama ini belum bersifat jangka panjang dan berkelanjutan.

Tataran Meso

Hingga saat ini, keberadaan Asosiasi UKM Kota Depok belum memiliki payung hukum. Pemerintah Kota Depok sebagai penggagas lahirnya tataran meso, tidak menunjukkan *political will* terhadap keberadaan Asosiasi UMKM Kota Depok sebagai salah satu pendorong daya saing Kota Depok.

“Saya sudah bilang sama Pak Santoso, harus diurus legalitasnya. Karena, kalo kita mau kerjasama dengan pihak ketiga? Apa dasar hukum kita? Kalo Dinas UKM tidak mau ngasih, saya bilang, ya sudah, ke notaris aja. Buat Akte Yayasan. Biar kalo kerjasama jelas, Asosiasi UKM punya dasarnya. (Mikro B).

“Sulit Bu kalo menurut saya kalo begitu. Asosiasi UKM tidak ada dana. Lah, kita nggak ada legalitas. Makanya, kita nggak mau pindah ke kantor Dekopinda. Nanti yang bayar listriknya siapa? Saya bilang mau gimana. Kita mesti mikir lagi karena terus terang dibalik kita mau ditarik, dia juga ada maunya. Maaf kalo saya ngomong sih, ya ada embel-embel dibelakangnya. Ya itu pasti dah, pasti uang iuran listrik, air. Nah makanya kita sekarang bertahan dah di ITC”. (Meso D)

“Ada surat disposisi dari Pak Herman, Pak herman nyerahin ke bidang. Ini ceritanya lagi di proses katanya. Saya juga,,...ya,, karna saya mengajukan ya saya tunggu aja.” “tapi bentuknya ga tau,,rekomendasinya seperti apa juga nanti ga tau,, jadi yang bentuk legalitas itu ga tau bakalnya.” (Meso A)

“jadi waktu jamannya Pak Sahili dulu kita udah ngedorong legalitas organisasi itu, ga mungkin dong pemerintah daerah-----itu, jadi usulannya ke notaris cuman ada beberapa temen termasuk Bu Ninik juga menuntut, kita kan udah punya peranan ke masyarakat, sekarang mana apresiasi dari pemerintah, jadi saya tanyakan yang diinginkan apresiasi seperti apa? Kalo penghargaan berbentuk legalitas kan ga mungkin karena kan bisa aja bagian hukum dan ga ada...ga ada jalurnya. Kan LSM atau organisasi gitu bahkan koperasi aja harus disahkan oleh notaris itu jawaban saya sehingga jadi perdebatan terus sampai sekarang jadi ga pernah diurus ke notaris, gitu”. (Meso D)

“Kalo asosiasi, kita sudah coba bikin legalitasnya Bu. Minimal semacam LSM ya supaya dikenal orang. Akta notaris lah minimal” (Meso D)

“Ya sebenarnya diperlukan, ini kan menyangkut keberadaan komunitas organisasi yang ternyata organisasi ini banyak berperan dalam memajukan UKM-UKM di seluruh Depok. Untuk pengajian aja diakui masak ini yang jelas-jelas konkrit berperan dalam pengembangan kewirausahaan masih dipertanyakan”. (Meso A)

Menurut narasumber Meso A asosiasi UMKM masih bisa tetap eksis walaupun belum mempunyai legalitas secara formal.

“itu secara formalnya, tetapi secara informalnya ternyata dari asosiasi saya diundang Musrenbang tingkat kota, kemudian kegiatan-kegiatan dari UPD-UPD atau dinas-dinas yang lain di Depok sehingga eksistensi atau keberadaan secara fungsional diakui kehadirannya artinya secara operasionalnya kan diakui bu”.

Hal tersebut juga didukung oleh pernyataan narasumber Meso D berikut.

” Sebenarnya Pak Wali respon banget lho bu sama Asosiasi. Karena selama ini yang nge-gaung keluar juga asosiasi Bu. Makanya Pak Santoso sendiri suka, kita itu sebenarnya kayak orang dibutuhkan, tapi giliran ini... Kenapa? Undangan apapun pasti kita dapet. Bahkan di Dekopinda setahun cuma 2 biji dapet undangan. Pak Gani sampe ngeluh ke kita. Saya bilang masa iya sih Pak. Kalo saya mah jangankan ini. IWAPI yang mau ngadain ke RT mana aja ngundang ke kita. Kenapa? Karena orang liat walaupun posisi kita yang tadi dibilang nggak punya legal, tapi Asosiasi UKM bener-bener dihormatin, diakui lho”.

Berkaitan dengan hubungan kemitraan dengan Pemerintah Kota Depok, Asosiasi UMKM berharap adanya kemitraan yang sejajar dan tidak ada upaya saling mencederai (Meso D).

“dulu kita udah ngedorong legalitas organisasi itu ,ga mungkin dong pemerintah daerah-----itu,, jadi usulannya ke notaris cuman ada beberapa temen termasuk Bu Ninik juga menuntut ,kita kan udah punya peranan ke masyarakat, sekarang mana apresiasi dari pemerintah, jadi saya tanyakan yang diinginkan apresiasi seperti apa? Kalo penghargaan berbentuk legalitas kan ga mungkin karena kan bisa aja bagian hukum dan ga ada. ga ada jalurnya.”

“Saya tuh banyak gabung dengan ini ya supaya banyak mendatangkan orang gitu, gabung dengan kelompok anu ini, banyak gitu kan supaya ini bisa hidup gitu kan, tidak hidup bisa rame-rame gitu. Tapi karena ternyata kan banyak kayak di Jakarta kan ada UKM kreatif APINDO, saya udah ikut di koperasinya pernah juga diundang pamerannya pernah juga dilibatkan untuk jadi pengurusnya.”

“.....ya bisa kumpul sama teman yang lain, jadi ada paguyuban aja gitu komunitas jadi si A bisa bertemu dengan si B, ya gitu-gitu ada pameran dari pemerintah gitu kan. Itu, mamfaatnya ada juga sih secara itu, kan dibantu juga kan yang tadinya susah dibantu ada contact personnya, ada ininya gitu.”

Kurangnya modal di asosiasi juga dijadikan alat bagi anggota dewan dengan cara memberi bantuan modal dengan dana aspirasi, dengan syarat menjadi pendukung parpolnya (Meso D).

“Nggak ada Bu jalurnya, saya udah minta kemana-mana itu. Tapi kemaren Bapak di Komisi B sudah bilang. Coba dari dana aspirasi aja ya. “Tapi kan kalo mereka-mereka ada tanda kutip ya. Karena apa? Asosiasi banyak lho, apalagi kalo dibilang 16 ribu, kalo dikali dua, kali anak satu. Coba udah bisa sekorsi istilahnya”.

Pelaku atau aktor UMKM ada yang berniat masuk menjadi anggota di Asosiasi UMKM karena ingin mendapatkan keuntungan seperti yang diungkapkan narasumber Meso D.

“Kepentingannya ada juga yang sifatnya...ya kita juga nggak mau ngejudge tuh orang. Tapi saya kan udah... sebolong-bolongnya di otak saya, saya udah bisa baca wah nih orang orientasinya ke depan udah kayak gini lho, bukan berarti saya peramal. Nggak lama orang kayak gitu mah, sebulan dua bulan...”

“...Karena terus teranglah asosiasi itu nggak ada lubang uang Bu. Makanya kita ke orang-orang yang mau aktif ke asosiasi, kalo emang niatnya lilahi taala manga silahkan masuk. “...kalo ada yang mau masuk asosiasi, saran saya jangan ada niat cari duit. Kalo niat cari duit, 2 bulan

3 bulan mah kabur Bu. Saya tahu orang-orangnyabu. Tapi saya nggak mau sebutin nama orang-orangnya. Kalo kita, memang punya usaha, sehingga ada lubang uang. Darimana organisasi Asosiasi UKM dapet duit, sama sekali nol. Kita udah coba merapat ke beberapa dinas, misalnya dinas koperasi dan pasar, ke disperindag, ya memang salurannya nggak ada”.

Kekecewaan pada lembaga makro terhadap oknum asosiasi yang mengambil keuntungan pribadi, yang ada di lembaga meso dan kekosongan peran Asosiasi UMKM yang bergerak pada Industri Kreatif membuat Pemerintah (Dinas Perindustrian dan Perdagangan) memfasilitasi terbentuknya Asosiasi UMKM Industri Kreatif yang baru. Asosiasi ini dibentuk dengan melibatkan Ketua Asosiasi Cimahi kreatif (yang selama ini dijadikan patok banding dari UMKM Industri kreatif lainnya di Indonesia), narasumber Daya Saing UMKM dan OVOP dari Kementerian Perindustrian dan peneliti sebagai fasilitator.

“Saya mengharapkan asosiasi ini dapat mandiri dan memberikan nilai tambah bagi pelaku UMKM lainnya. Jangan tergantung peran pemerintah lagi, karena pemerintah hanya memfasilitasi. Selanjutnya, mereka harus berjalan sendiri...”



Gambar 5.2. Kegiatan pembentukan dan Fasilitasi 2012 Komunitas Industri Kreatif oleh Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Depok

Sumber: Foto Pribadi, 2012



Gambar 5.3. Pemilihan Ketua Komunitas Industri Kreatif Secara Bottom up yang difasilitasi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Depok

Sumber: Foto Pribadi, 2012

Dalam kaitannya dengan harapan dilibatkan meso dalam kegiatan makro memunculkan *collective action* dari tataran meso terhadap dinas-dinas terkait.

“ Depok ini, luas administrasinya tidak akan berubah lebih kecil atau lebih besar ya khan? Dengan ruang segitu, kita dimana ruang UKM? Dimana ruang industri? Kita bicara visi Depok itu apa sih? Kota niaga dan jasa, sementara kita satu --- dari Jakarta. Jakarta air free wilayah, Pusat, Selatan dan Utara berbentuk mal, bisakah kita copy dengan mereka? ”

Sedangkan berkaitan dengan struktur tata kelola di tataran meso, beberapa narasumber memberikan pendapat.

“Dan itu, inget bu, dan itu suka dilupakan orang. Sistem juga tergantung orang yang di balik meja. Sistemnya bagus, orang yang menjalankannya nggak bagus, oknumnya bermain, bisa saja. Dan sekarang kembali lagi, bukan ke sistemnya, kembali lagi ke orangnya. Idealnya, sistem bagus, petugas menjalankan sesuai tupoksi. Nah itu yang bagus, idealnya, gitu kan. Tetapi sebagus apapun sistem, kalau orang-orangnya masih yang mudah seperti itu ya tetep aja.” (Meso G)

“.....Kembali ke karakter orang, kejujuran lah back to basic. Jadi sekalipun sistem belum terbentuk, tapi kalau orang karakternya amanah; ya bisa betul-betul memperjuangkan orang lain. Ini bisa menciptakan sistem sendiri, katakanlah. Sistem sudah terbentuk, SOP sudah terbentuk,

tetapi kalau orangnya melanggar SOP itu sendiri, tetep aja nggak bisa. Jadi itu barang langka.....” (Meso C)

Berkaitan dengan lemahnya kerjasama lembaga makro dengan lembaga meso juga menjadi masalah dalam hubungan antar kedua lembaga tersebut.

“... dia kan punya otoritas,,minimal kita sebagai mitranya..” (Meso A)

“.....kalo kita lihat perkembangan KADIN di kabupaten-kabupaten, itu sangat tergantung dari apresiasi pemerintah daerahnya. Kalo Pemdanya dia akrab dan merasa Kadin ini sebagai mitra yang perlu diajak kerjasama, jadi kalo ada kegiatan Kadin pasti terlibat.” (Mikro B)

“Itu tuh kalo pemerintah Bergeraknya itu proyek proyek proyek, nah itu eeungh.. hasilnya tidak tidak bagus bagus Faisal Basri bilang. Pokoknya apa-apa yang bagus dia bilang itu memberdayakan masyarakat. Pemberdayaan masyarakat itu masyarakat disuruh yang bergerak gitu.” (Mikro C)

“harus dilibatkan dalam perancangan kongkrit produk kerajinan masa depan ya” (Mikro C)

“... membina pengrajin sampai ke tingkat yang, Asephi aja kan namanya Asosiasi Ekxportir dan Produksi Handycraft Indonesia. Jadi sasarannya ya kalo bisa pengrajin bisa jadi eksportir gitu.” (Mikro C)

” ... Sebagai Ketua Ashepi, saya ingin berbuat mengembangkan kerajinan di Depok gitu. Mengembangkan produsen kerajinan. Ya apa namanya saya melihat pengrajin kerajinan itu banyak iya kan. Eee.. saya juga terus mencari produk-produk, jadi saya tidak, eee.. filosofinya kan ada orang mengatakan kalo mau memulai itu mulailah dari apa yang ada. Iya kan. Kalo saya tidak sepenuhnya begitu. Kalo saya memulai dari apa yang orang butuh. Iya kan. Saya lebih, kita bisa lihat dari segi pemasaran produk apa yang dibutuhkan pasar. Ada yang melihat produk apa yang bisa dibuat. Berarti dari segi produksi. Jadi bisa dari segi produksi bisa lihat dari segi pemasaran. Saya combine dua-duanya.” (Mikro C)

“Kerajinan, dibidang kerajinan disuruh kita menyusun program-program apa sih eeuh idenya untuk pengembangan kerajinan gitu. Jadi jangan pemerintah yang bikin deh, bisa saja kesini, UMKM aja suruh datang kesini iya kan, suruh bikin.” “ ... yang penting rakyat itu di berdayakan, ntar dia bekerja sendiri tuh.” (Mikro C)

Ketidakjelasan tupoksi dan rotasi yang dinilai sering dilakukan, menimbulkan kesulitan lembaga meso dalam berkoordinasi, seperti keluhan yang disampaikan narasumber Makro.

“ kemarin saya dengar sendiri dari ibu Nita, ketua Kabid yang baru, jadi memang sekarang posisi pameran itu di Dinas UMKM dan Pasar, jadi dilimpahkan ke Deperindag. Nah, Deperindag kemaren justru yang diajak rembukan sama dia akhirnya dari Asephi.” (Makro A)

“ 3-4 bulan udah rotasi, jadi ada jeda nih, mulai lagi dari awal, ga lama kemudian rotasi lagi. Saya kira harus ada konsistenlah. Jadi kalo dulu, 3-2 hari baru matanya bisa melek, kalo sekarang baru lahir udah langsung melek.” (Makro B)

“... Depok sudah dikenal sebagai kota rotasi. Bentar bentar rotasi. Bagaimana UKM dan Koperasi mau maju. Apalagi, pejabat penggantinya harus belajar dulu, nggak bisa langsung lanjut.” (Makro B)

Tataran Mikro

Bergabung dengan lembaga besar supaya bisa dapat akses modal, network, sertifikasi, pameran dan fasilitasi.

“Makanya bagus kalo ada komunitas kayak begitu jadi ada bazar, sebagai promosi juga gitu.” (Mikro B)

“Makanya sekarang kita pengen banget itu kalo ada instruksi yang mau membina kita terutama dalam hal mencari pasar, kemudian surat menyuratnya. Dan untuk kuliner, kan dengernya ngurus BPOM kan sulit, musti diteliti airnya”. (Mikro A)

“Saya bilang saya sih nggak usah ngeliat orang lain, buat saya manfaatnya besar kayak apa..saya usaha kan jalan disitu terus terang aja buat saya kan dari temen pribadinya, dari instansinya. Depok aja nggak usah jauh-jauh, Bu Wali dari ini saya bisa 3000-4000. Itu Depok doang. Buat saya itu mah lahan kan. Nah jadi ada kumpul-kumpul disitu ada undangan selalu diundang”. (Meso D)

Tataran UMKM juga mengharapkan barangnya laku terus.

“.....mau bikin CV atau PT. Tapi kalo ngeliat peluangnya ada kesempatan besar itu, saya yakin banget, kemarin aja, saya ngga ada apa-apa saya bisa, kenapa sekarang saya udah difasilitasi sama beberapa instansi, saya udah mempunyai pabrik temen yang menyuplai ini, kenapa saya ngga lebih fight gitukan, buku juga punya, juga temen-temen yang memang menunggu buku saya, sampai saya tuh, apakah saya mencari partner lagi ataukah saya memang benar-benar bikin buku aja sendiri,.....” (Mikro E)

“Barang saya sebenarnya sangat potensial..... Saya jualan hurufnya saja itu orang pasti banyak yang mau. Ribuan huruf kita jual.” (Mikro B)

“Promosi. Promosi lah. Promosi. Salah satunya dengan pameran ini. Nah, ada satu hal bagi saya sendiri yang sangat-sangat kurang bagi saya

sendiri dan itu kapan saya bisa nggunainnya saya belum tahu. Saya sangat gaptek dengan IT. Saya sangat sangat gaptek.” (Mikro B)

“jadi kita pada dasarnya usaha bersama ini atas dasar satu kepercayaan saja, karna kalo ga ada kepercayaan kan susah bu,,saya bilang laku 10 padahal laku 11,,kan susah bu,,jadi kita saling jujur ajalah”. (Mikro A)

“... itu juga yang ditekankan sama Ibu Nila selaku mentor, “ibu-ibu kalo usaha apapun harus jujur, kalo di pelatihan dikasih keju kraft, ya nanti dijual juga keju kraft. Nggak boleh bohong, itu membohongi..rejeke kalo jujur itu jadi berkah” gitu kata Bu Nila. Jadi sekarang kita jujur aja gitu dalam berusaha, InsyaAllah kalo rejeki Allah yang tentuin..” (Mikro A)

“..... Makanya sekarang kita pengen banget itu kalo ada instruksi yang mau membina kita terutama dalam hal mencari pasar, kemudian surat menyuratnya kan dengernya ngurus BPOM kan sulit, musti diteliti airnya”. (Mikro H)

“...syaratnya apa-apa aja, kita usahain bu, cuma kan kita kepentok modal bu, kalo umpamanya kita harus benerin dapur, benerin tempat cucian dulu, ini modalnya kan dari apa gitu”. (Mikro H)

“..berdasarkan penjajakan harga-harga yang ada di pasar, misalnya membandingkan dengan fiesta atau produk-produk mana gitu. “baru ini karna kita baru keluar label baru. Didesain sama Bu Nila, kayak brosur, spanduk itu semua bu Nila bu, kalo kita cuma jual aja, BUSELAFOOD juga inisiatif bu Nila....” ”. (Mikro A)

”sebenarnya bener, persoalannya sekarang pameran dalam bentuk apa pameran, mereka itu kan minta yang penting kan barang saya laku.” (Mikro E)

Kendala dalam menghadapi persaingan pasar yang keras, keluhan disampaikan oleh pelaku usaha.

“ya mungkin karena malu berhadapan sama orang, yang namanya kita menawarkan barang ya kadang-kadang kita dipandang sebelah mata,,kadang ditengok pun enggak, malah ada yang gini “bukan ayam kali nih bu,,oncom kali,,” digituin kita bu....” (Mikro A)

“mahal amat cuma segini.” (Mikro A)

“ntar ayam tiren lagi..” katanya gitu, nah itulah temen-temen itu yang siap disitunya menghadapi cercaan itu”. (Mikro A)

Menurut narasumber Mikro A, salah satu permasalahan yang dihadapi oleh pelaku UKM di Depok adalah masalah modal.

“Nah kita juga kan pengen memenuhi syarat dari dinas itu bu, syaratnya apa-apa aja kita usahain bu. Cuma kan kita kepentok modal bu, kalo umpamanya kita harus benerin dapur, benerin tempat cucian, ini modalnya kan dari mana gitu”.

Menurut narasumber Meso A, permasalahan modal di UKM tidak akan pernah selesai bila hanya diberikan bantuan modal saja. Yang perlu dilakukan adalah penataan manajemen.

“jadi mau melengkapi lagi begini bu, kata pak Tisna tadi bilang benang merah nya apa? Dibuat gede-gede, menolong dirinya sendiri, caranya gimana? Belajar. Kan gitu bu..kalo ditanya “bapak masalahnya apa? Nomor satu itu modal. Trus ditanya lagi “bapak butuh modal berapa?” 10 juta,””bisa ngomong 10 juta itu untuk apa bapak?” untuk beli ini, beli itu, ”Kalo untuk beli itu 3 juta cukup” bukan 10 juta, kalo dibeli 10 juta malah jadi beban. Nah, beda sama pak Kadar “Pak Kadar, kalo dipinjemin 10 juta ya ga cukuplah orang butuhnya 50 juta, ya gak selesai juga masalahnya. Nah benang merah nya apa? Ayo belajar mulai membuat catatan, yang manajemennya gitu loh bu”.



Gambar 5.4. Nara sumber menunjukkan semua transaksi tercatat dengan sistem penjualan yang terkomputerisasi

Sumber: Foto Pribadi, 2012

Untuk memiliki manajemen yang baik, mereka melakukan penataan keuangan secara sederhana.

“saya uang pribadi sama uang ini saya pisahkan bu,,dompennya beda,, jadi saya punya celengan pribadi nih bu, uangnya saya pisahin gitu,,umpama nanti ada yang pinjem nih ke bendahara umpama 20 ribu”.
(Mikro A)

“...dulu (red, 2008), waktu ibu suruh saya misahain keuntungan usaha dengan kebutuhan rumah tangga, saya agak kesal. Kok ibu malah ikut campur.. Tapi sekarang, saya sudah merasakan manfaatnya... Omset saya tahun 2011 lalu, alhamdulillah 1,9 milyar. Sejak 2010, pembukuan dan keuangan sudah pake komputer program software keuangan. Jadi, saya tahu tiap hari, berapa keuntungan saya. Berapa modal dan keuntungannya. Bahkan, saya bisa buat rencana untuk tahun depan...”(Mikro E)



Gambar 5.5. Nara sumber menyampaikan kebutuhan fasilitas dari Pemerintah baik modal maupun pameran bagi promosi produk boneka flanel

Sumber: Foto Pribadi, 2012

Dalam melakukan perbaikan manajemen di UKM, narasumber Meso A mengungkapkan ada beberapa hal yang perlu dilakukan sebagai berikut.

“ jadi nyambung lagi nih bu, setelah cerita Pak Tisna tadi, identifikasi masalah kan gitu, ternyata kita kelompokkan ada empat atau lima. Pertama, catatan mesti ada dibuat, jadi ini kaitannya dengan administrasi dan sistem manajemen. Kemudian yang kedua baru dari situ muncul ternyata diperlukan modal tambahan menyangkut pembiayaan. Berikutnya sistem promosinya perlu ditingkatkan lagi. Tambah lagi inovasinya perlu. Ujung-ujungnya pasarnya, gitu kan bu”.

Berkaitan dengan adanya potensi lembaga mikro tidak membayar tergambar dari wawancara berikut.

“Itu dia, kalau menggunakan uang utangan, menggunakan uang hasil utang kan itu kan salah satu kendala produksi kreatif yang diketahui oleh pihak finance, pihak lembaga keuangan ya. Jadi mereka itu kan bagaimana anda bisa mencicil sekian bulan. Kadang-kadang di produksi kreatif itu tidak bisa seperti itu karena mereka mungkin tiga bulan gak bisa bayar, ngumpulin barang yang banyak.”

“Lembaga keuangan kan resmi kan, harus tau berapa per bulannya, kalau gak, ditendang, sori, didenda kan, black list lah. ini ntar rusak. Tiga bulan gak bisa bayar. Padahal kita kan sengaja belum bisa nyicil, sengaja memperbanyak dulu stok misalnya.”

“PKP nya itu saya sudah menggunakan, baik Telkom maupun kalau Telkom, BUMN selain lembaga keuangan itu lebih aman kalau ada orang ngemplang, katakanlah belum bisa bayar atau tersendat itu gak papa. BI checkingnya aman.”

Pada tataran mikro, khususnya pelaku UMKM, pelaku merasa kesulitan dengan izin pembinaan UMKM. Narasumber Mikro A mengungkapkan hal sebagai berikut.

“ada instruksi yang mau membina kita terutama dalam hal mencari pasar, kemudian surat menyuratnya kan dengernya ngurus BPOM kan sulit, musti diteliti airnya.”

Kesulitan perizinan ini ternyata merupakan dampak dari sulitnya modal pada UMKM. Ia menambahkan.

“nah kita juga kan pengen memenuhi syarat dari dinas-dinas itu bu, syaratnya apa-apa aja, kita usahain bu. Cuma kan kita kepentok modal bu, kalo umpamanya kita harus benerin dapur, benerin tempat cucian dulu, ini modalnya kan dari apa gitu ... Ya kita kan niatnya mau menaati peraturan ya biar jelas, tapi kita maunya dikasihlah toleransi gitu sedikiiiiit, jadi kita sambil jalan terus memperbaiki gitu”.

Pernyataan Mikro A menunjukkan bahwa kepemilikan modal turut memberi andil bagi kelancaran perizinan usaha UMKM. Mikro A merasa bahwa perizinan cukup kritis perannya dalam pengembangan UMKM. Narasumber Mikro A berkesimpulan seperti itu karena saat akan mengajukan profil usaha, ia ditanyai apakah memiliki Surat Keterangan Usaha (SKU) atau tidak.

“bu ini nih, kita ada usaha”, kita ajuin profil kita, trus ditanya SKU (surat keterangan usaha) nya mana bu? Oia, kemarin kata orang UMKM yang di ITC gak apa-apa, jadi kita ga urus bu.”

Di balik kesulitan perizinan yang dirasakan oleh pelaku UMKM, pelaku UMKM menyadari bahwa dengan bergabungnya pelaku UMKM ke dalam komunitas akan memberikan beberapa *privilege* bagi mereka. *Privilege* ini dapat berupa *sharing* antar anggota komunitas, menembus pasar, punya posisi tawar, dan mendapatkan aksesibilitas modal. Hal ini ditunjukkan oleh pernyataan Mikro A sebagai berikut:

“ ... kemarin juga ada informasi untuk menghubungi Fakultas Ekonom UI kan ya bu, disitu juga katanya ada UKM Center UI ... coba aja siapa tau nanti dapat pelatihan, pembinaan, dari segi manajemen, keuangan segala macam gitu bu, jadi juga kalo ada bazar-bazar biar sering diajak, kata dia gitu. Ya kalo kita bergerak sendiri, door to door gitu ya ga maju bu, makanya bagus kalo ada komunitas kayak begitu jadi ada bazar dimana gitu, sebagai promosi juga gitu.”

Manfaat dari kehadiran komunitas dalam pengelolaan UMKM juga dirasakan oleh Makro B, salah seorang anggota senior UMKM di Kota Depok.

” paguyuban UKM. Tapi Alhamdulillah dengan adanya paguyuban itu tuh, setiap ada kumpul tuh spontanitas lah kita, misalnya nih ada acara naro uang gitu breg rame-rame, akhirnya lama-lama punya dana.”

Kehadiran komunitas UMKM juga dirasakan sangat penting. Hal tersebut seperti yang diungkapkan oleh narasumber Meso D berikut.

“Ya kan kalo UKM itu sebetulnya walaupun secara itung-itungan mungkin legalitasnya nggak ada, terus sumber keuangannya nggak ada, tapi terus terang kalo untuk di Depok itu benar-bener dibutuhkan. Karena saya lihat di setiap event, setiap dinas apa-apa yang dijual mah tetep UKM ibu, kalo nggak ada UKM mah apa yang mau dijual, kalo saya rasakan gitu”.

Bahkan menurut narasumber Mikro B, pembuatan komunitas perlu dilakukan bukan hanya untuk pelaku UMKM saja, tetapi juga untuk PKL sesuai dengan ketentuan Presiden Indonesia.

“Jadi gini, saya mendapatkan surat dari tiga kementerian, kementerian perdagangan, kementerian perindustrian dan kementerian dalam negeri. Menteri nya ada suratnya kemudian deputinya mm apa yang eselon satunya ya, apa eselon duanya saya lupa lagi itu. Itu, aa bikin surat lagi SKB, salah satu isinya itu tentang pemberdayaan dan pelarangan, pemberdayaan PKL ya dan pemberdayaan usaha mikro. Nah, saya baca itu, itu bagus sekali. Sekarang itu pemerintah, terutama Satpol PP ya, jangan sembarangan merelokasi para PKL. Presiden SBY bilang, PKL seperti saya yang membikin sesuatu kemudian menjual sendiri itu PKL

disingkat menjadi Pengusaha Kreatif Lapangan. Didalam SKB itu pokoknya gimana PKL itu jangan seperti dulu gitu, jangan diperlakukan seperti dulu gitu.”

Narasumber menyatakan bahwa pelaku UMKM tidak perlu takut untuk mendaftarkan dirinya, karena hal tersebut bisa bermanfaat bagi usahanya.

“Enggak bu, itu juga orang kelurahan Beji respectnya bagus itu bu, mereka seneng ada warga yang mau lapor kalo ada usaha, kebanyakan warga diam-diam kalo punya usaha. Takut dimintai setoran katanya, padahal kan ga’ begitu kenyataannya. Kita kan saling membantu, istilahnya, kan katanya program Kota Depok sekarang kan 1000 UKM, ini insya Allah udah lengkap suratnya dari RT/RW, kelurahan dan minggu depan mau ke Dinas buat nyerahin ini dan profil kita, udah gitu kita pengen juga ke Indag, kita juga pengen masukin data kita disitu, Insya Allah. Trus kemarin juga ada informasi untuk menghubungi FE UI kan ya bu, disitu juga katanya ada UKM Center UI” (Mikro A)

Kehadiran komunitas ini juga mendorong munculnya berbagai motif pelaku UMKM untuk bergabung.

“kebetulan satu, mungkin dia juga dibalik untuk mengenalkan produknya. Trus kedua, mungkin seperti yang tadi Ibu bilang. Dulu mah kan ada pameran, ada apa karena dulu mau dikasih.”

“jadi kan gini lo nggak semuanya ada orang yang sengaja dateng kesini antri ada yang memang dipaksa juga nggak mau, ada itu, kalau punya ini kan ada subsidi listrik, apa”. (Makro E)

Mikro B juga mengakui perlunya dibentuk suatu komunitas pelaku usaha agar mudah dikoordinasi. Ia mengatakan,

“ ... PKL sekarang harus proaktif gitu misalnya membuat komunitas supaya gampang dikoordinasi ... “

Pernyataan Mikro B menggambarkan bahwa komunitas akan menjadi wadah bagi aspirasi sekaligus memberikan kemudahan aksesibilitas bagi pelaku usaha dalam memperjuangkan upaya pengembangan usaha. Hal tersebut diungkapkan pula oleh narasumber Meso D.

“Alhamdulillah karena mungkin tau saya juga di UKM jadi setiap ada ini pasti dilibatkan”.

Lebih lanjut lagi, Mikro B mengatakan dengan bergabungnya ia dalam koperasi ternyata memberikan kemudahan aksesibilitas modal dari bank bagi pelaku usaha. Bahkan dalam kasus ini, pihak bank yang terlebih dahulu

menawarkan modal, walaupun tetap menggunakan jaminan (*collateral*). Tawaran modal dari bank kepada Mikro B tampak pada pernyataan berikut sebagaimana ia meniru pernyataan dari bank berikut ini.

“Pak, Bapak punya koperasi kan? Saya punya uang sisa 2011 sebesar 300 juta, silahkan ambil untuk koperasi dengan bunga 6%. Tapi setor ke kami cukup 2 % saja, 4 % sisanya silahkan dikelola”. Itu udah bagus sekalian? Anggaran 2011, anggaran 2012 masih ada kalau mau. Nah itu kan sumber potensi yang selama ini susah. Saya susah selama ini untuk mengajukan pinjaman...”

“Nah itu mungkin bisa dibantu dengan Pemda Depok, nah Pemda Depok kan lagi kebingungan mau ditaruh dimana itu, karna di pinggir Jalan Juanda itu jalan percontohan, ga bisa itu diijinin begitu saja. Kalau dari pihak UI sendiri ada celah gitu kan, ya kalo misalnya harus bisnis, oke gak apa-apa, kita sewa sehari doang dalam seminggu gitu kan dan kita tata dengan rapi, sampai kita asuransikan, saya bisa ada dukungan dari Jamsostek gitu kan. Semua kita dukung eh asuransikan baik pesertanya atau semua yang datang . Jamsostek udah bisa memback up gitu kan kalau ada kecelakaan atau apa. BUMN lain juga bisa kayak BRI kan, sudah menjanjikan mau mensponsori ini. Saya mencoba bicara dengan BRI Depok, memang kapasitas saya bukan apa-apa tapi saya ada pendekatan dengan Dewan Koperasi Daerah. Dekopinda itu Koperasi Sekunder yang beranggotakan Koperasi Primer. Seluruh anggota koperasi primer yang ada di Depok itu anggotanya. Jadi institusi badan hukum yang beranggotakan badan hukum pula gitu. Kalau koperasi primer anggotanya para pelaku usaha gitu, misalkan guru atau yayasan dan sebagainya itu. Nah ketua Koperasi sekunder itu yaitu Dekopinda itu ketuanya Pak Sugandi. Beliau itu dekat sama saya, bahkan dia meminta saya untuk aktif disitu. Kebetulan pada saat pada saat yang sama Dekopinda diminta oleh BRI untuk menentukan PKBLnya, pada saat yang sama pula Jamsostek menawarkan kepada saya “Pak, Bapak punya koperasi kan? ini saya punya uang sisa 2011 sebesar 300 juta, silahkan ambil untuk koperasi dengan bunga 6%. Tapi setor ke kami cukup 2 % saja, 4 % sisanya silahkan dikelola”. Itu udah bagus sekali kan?. Itu untuk anggaran 2011, anggaran 2012 masih ada kalau mau. Nah itu kan sumber potensi yang selama ini susah”. (Mikro B)

“Ada tiga, pertama BNI pernah ngasitau ke saya, boleh tapi tetep ada collateral tapi ada akta atau ijasah anda boleh, itu untuk keringanan bagi kami. BRI lebih gila lagi dalam tanda petik. Kami membebaskan itu gitu kan waktu sosialisasi dengan Setda, itu boleh dalam melakukan PKBL, tetapi pengganti collateral itu, harus menjadi anggota koperasi direkomendasikan oleh koperasi.” (Mikro B).

Akan tetapi untuk masalah permodalan, narasumber Makro F mengatakan bahwa sebenarnya pelaku UMKM lebih fleksibel dalam melakukan pinjaman karena belum dikenakan banyak aturan.

“...tidak tergantung pada Bank. Jadi mereka itu lebih fleksibel. Karena gini, fleksibel dalam arti luas ya. Artinya aturannya masih sedikit. Lain sama usaha besar sudah dipatok banyak ya. Selain aturan PT sebagai Perseroan Terbuka, pajak segala macam. Itu sudah dipatok lah. Kalau UMKM itu boleh, masih cair, fleksibel. Jadi dia kenapa kemudian menjadi bantalan karena orang itu akhirnya lebih mudah. Mau pilih usaha apa saja banyak sebenarnya, tinggal dia mau, mau bekerja keras, ada mungkin punya akses sedikit keuangan mau uang dari keluarga, tabungan, dan sebagainya”.

Narasumber Mikro B berpendapat bahwa UKM perlu memiliki suatu sentuhan kreatif berupa keunikan pada produknya agar dapat bersaing di pasaran.

“UKM tapi UKM-nya nggak ngerti. Sekarang masalah itu kan saya nggak ngerti juga tuh, kan saya tinggal belajar. Nah kan kalo misalnya barangnya laku, kan saling terkait kan kalo barangnya laku. Penjualannya bagus kan bisa menghier orang. Bagaimana bisa laku, kan sekarang bagaimana suatu proyek bisa laku harus ada sentuhan kreatif ya. Apapun barangnya, kan harus ada sentuhan kreatif. Mau di kuliner, mau di handikraf, harus ada sentuhan kreatifnya. Ya sentuhan kreatifnya ditirunya agak susah, nirunya agak susah, bukannya nggak bisa tapi agak susah. Ketika dia meniru tuh barang dia sudah habis. Kayak barang Cina tuh. Dia bikin barang banyak, karena dia tau pasti akan ditiru karena dia juga peniru. Tapi setelah selesai ini, oh biarin aja ditiru, bikin aja yang baru. Kan itu kan idenya kami seperti itu. Peduli aha..persetan dengan HAKI gitu. Akhirnya sekarang kalo Bu Rini lewat, kan saya dulu punya toko, punya HAKI gitu. Saya bilang saya nggak peduli, untuk apa sekarang yang kayak gitu kan, saya bilang.

Hak cipta sekarang nggak dilindungi. Sekarang saya bikin ini, ditiru sama orang sono, mau ngapain saya, mau nuntut. Kan gitu. Jangankan saya yang mikro, orang yang usahanya gede aja nuntutnya nggak bisa ini..nggak bisa langgeng. Salah satu contoh jaket merek bagus tuh, apa tuh namanya..merek Tiger kalo nggak salah buatan Amerika. Dijiplak langsung. Oh Harley Davidson, jaket Harley Davidson. Dijiplak langsung, dijiplak habis-habisan. Mirip banget kualitas apanya mirip banget. Sampe mereknya juga sama. Yang bikin orang Garut, Lembang apa. Ketauan itu dirazia sama ini. Nah kan begitu dirazia mereka kan kayak orang Vietnam gitu kan, nggak kelihatan orang kayak orang-orang perumahan. Yang diambil yang di display aja di toko. Kan sudah diambil ini. Hei beli dimana kami dianter, alamatnya mana ya nggak jelas gitu kan. Dibikin kabur aja. Padahal yang bikin nggak jauh di seberang jalan dari rumah ke rumah. Ternyata perusahaan gede juga nakal seperti misalnya sophie martin. Sophie Martin bikin sepatu. Bikinnya dimana? Diakan nggak punya pabrik. Ya bikin aja di situ di Bogor. Bikin contohnya seperti ini mereknya seperti ini. Kalo bisa mereknya dihitung. Seperti Nike gitu. Ketika ada yang menduplikasi, nyontek gitu. Tapi dia rugi karena dia harus menghier pengacara, membayar polisi, gitu. Betul nggak ada dalam beberapa bulan. Bulan berikutnya bikin lagi”.

Dalam kaitannya dengan lokus (kecamatan) dan fokus (produk), maka penelitian ini menyampaikan data sebagai berikut:

Kecamatan Beji

Untuk Kecamatan Beji, narasumber menyatakan bahwa di Kecamatan Beji memiliki potensi industri kreatif yang bergerak pada bidang industri makanan, minuman, dan industri penerbitan, percetakan, dan salah satu produk andalannya adalah Dodol Depok. Hal ini terlihat dari pernyataan berikut ini :

“... Sebenarnya di Kecamatan Beji banyak UMKM yang bergerak di bidang makanan terlihat disepanjang jalan margonda banyak terdapat tempat makan seperti adanya Warung Pasta, Mie Aceh, Burger and Grill, Ayam Goreng Hayam Wuruk, Pecel Lele Lela, dll. Selain itu terdapat kudapan khas Kota Depok yaitu Dodol Depok. Dodol Depok yang menjadi salah satu andalan yaitu dodol Harum Sari dan Ellita. Saya sudah pernah mencobanya, rasanya legit, manis, dan harganya juga relatif, berkisar dari Rp 10.000- Rp 35.000...” (Makro I)



Gambar 5.6 Sejumlah Rumah Makan di Jalan Margonda Raya
Sumber: www.google.com

Dalam kaitannya dengan produk khas Depok, yaitu Dodol Depok yang diusahanya dilakukan secara turun temurun dan sampai sekarang dijalankan oleh orang-orang tua setempat, informan memberikan pendapat

“Dulu, saya pernah dikasih mesin pengemasan. Tapi ribet, saya tetap pake cara seperti dulu aja. Ya, namanya dodol Depok, bentuknya seperti terasi atau guling. Atau di taruh ditampah atau baskom. Sekarang, saya sudah lihat lebih laku jika dipotong kecil-kecil. Makanya, pengemasan saya seperti permen. Kalo besar-besar, anak-anak nggak ada yang mau makan. Enek katanya. Kalo dibuat seperti permen, jadi lebih laku...” (Mikro H).



Gambar 5.7 Ragam Dodol Depok dan Proses Pembuatan Dodol

Sumber: Foto Pribadi, 2012

Dalam kaitannya dengan bahan baku yang menjadi produk khas Dodol Depok, aktor pelaku usaha dodol menyampaikan kesulitannya..

“Untuk soal bahan baku, saya nggak mau rubah. Saya pernah diajak ke Garut sama Pak Limbong (red, Staf Dinasperndag Kota Depok). Di kasih tahu, supaya tahan lama, dikasih sejenis lemak. Tapi, saya nggak mau. Jadi aneh, karena dodol jadi lembek. Yang namanya dodol betawi Depok, ya seperti ini. Pake ketan, santan kental dan gula aren. Diaduk terus sampe keras dan hanya tahan 2 minggu...” (Mikro H)

“... Saya diajarin sama Bu Maria Gigih, supaya dicampur belimbing dan jambu merah. Saya mau, karena saya pengen dodol ini laku. Lagian, bahan bakunya murah. Banyak di Sawangan...” (Mikro I)

Untuk UMKM yang berada di bidang penerbitan dan percetakan, analisis dari kajian ini dilihat dari segi kekuatan antara lain sudah memiliki rekanan atau pelanggan tetap, usaha berada di lokasi strategis, jam terbang yang tinggi, memiliki SDM yang berkualitas, memiliki sistem manajemen yang rapi, memiliki peralatan usaha yang canggih dan modern, cabang usaha yang ada telah disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan, modal yang cukup. Kelemahan UMKM ini adalah media publikasi belum berbasis web, pengenaan UU HAKI kelak bagi e-book atau buku yang tidak boleh di foto copy, terbatasnya tempat parkir untuk para pelanggan dan oknum pajak yang selalu mengintai.

“Jika sampai pemerintah pusat menerapkan UU HAKI sehingga dibuat aturan tidak boleh copy textbook, maka ini ancaman maka fotocopy yang ceruk pasar pelanggannya mahasiswa.”

“Sejak Jalan Margonda diperlebar, kami kena imbasnya. Pelanggan jadi susah parkir. Kami mau aja mundur, seperti permintaan Pemkot. Tapi,

harusnya, kebijakannya jelas dan tanpa pandang bulu. Ini, hanya kami aja yang dipanggil. Ada yang enggak dipanggil. Khan namanya main mata.

UMKM ini memiliki peluang untuk membuka cabang usaha lagi karena menguasai industri hulu hingga hilir, menarik pelanggan baru, letak yang strategis diantara mall, apartemen dan perkantoran, membuka lapangan kerja baru, keberadaan Universitas besar yang ada di wilayah Depok yang kemungkinan untuk bangkrutnya sangat kecil sehingga usaha fotokopi akan tetap diperlukan, dan merambah ke usaha percetakan undangan atau buku. Ancaman UMKM ini adalah banyaknya usaha sejenis terutama yang juga memiliki modal besar sehingga untuk percetakan yang memiliki modal kecil kurang diperhatikan dikarenakan dari segi tempat, pemberlakuan UU Hak Cipta dan Intelektual, dan kebijakan Pemerintah yang cenderung berubah-ubah



Gambar 5.8 Sejumlah Industri Percetakan dan Digital Printing

Sumber: www.google.com

Kecamatan Cipayung

Di Kecamatan Cipayung, industri UMKM yang sangat berkembang adalah industri pakaian jadi. Berpusat di tiga kelurahan yaitu Kelurahan Cipayung, Kelurahan Cipayung Jaya, dan Kelurahan Bojong Pondok Terong yang memproduksi berbagai macam celana bisa dibilang konveksi celana yang sesuai dengan *fashion* terkini. Hal ini terlihat dari pernyataan :

“... Ketika saya berkunjung ke Kecamatan Cipayung dan Bojong Pondok Terong terdapat banyak sekali rumah-rumah yang digunakan untuk berbisnis. Mereka memproduksi celana seperti celana Aladdin, legging, training, dan sebagainya yang biasanya dikirim ke Pulau Sumatera, tepatnya Kota Medan. Bisa dibilang mereka menjalankan usaha tersebut dalam skala home industry. Celana yang diproduksi sangat beragam....”

Kecamatan Limo

Di Kecamatan Limo terdapat banyak industri UMKM yang diunggulkan, seperti koleksi bunga anggrek Estie's Orchid, minuman teh yang diberi label "Good Tea", terdapat juga industri seni pertunjukan, yaitu Kampung 99 Pepohonan atau sering disebut dengan Kampung Rusa, dan industri kreatif lain yang diunggulkan adalah wisata religi Masjid Dian Al Mahri dikenal juga dengan nama Masjid Kubah Emas. Hal ini terlihat dari pernyataan nara sumber Bagian Ekonomi Kecamatan Limo sebagai berikut.

"... Di Kecamatan Limo, terdapat kebun dan laboratorium anggrek yang memang di desain menyatu dengan tempat tinggal pemiliknya. Kebunnya sangat indah dan tertata dengan rapih. Produk unggulannya adalah (1) bibit anggrek botolan kultur jaringan; (2) bibit anggrek botolan hibridisasi; (3) seedling; (4) kompot; (5) tanaman anggrek remaja; dan (6) tanaman anggrek berbunga..."



Gambar 5.9 Anggrek Botolan Kultur Jaringan Estie's Orchid

Sumber: www.google.com

Sedangkan subsektor industri kreatif kuliner di bidang minuman Good Tea, telah memiliki pangsa pasar khusus dan penataan manajemen yang lebih baik sehingga telah berhasil menjual waralaba.

"... Good Tea sendiri memiliki beberapa jenis, yaitu teh hijau, teh hitam dan teh bunga melati. Kekhasan wanginya teh Good Tea lah yang membuat saya menyukai teh tersebut dan harga jualnya juga terjangkau untuk semua kalangan. Teh Good Tea yang diproduksi sangat besar manfaatnya, khususnya untuk teh hijaunya. Saya melihat segi manajemennya tertata dengan sangat apik dan sudah banyak cabang-cabangnya diluar Pulau Jawa..."



Gambar 5.10 Minuman Good Tea

Sumber: www.google.com

Untuk subsektor industri kreatif bidang arsitektur taman, maka Kampung 99 Pepohonan menjadi salah satu andalan pariwisata dari Kota Depok.

“... Kampung Rusa, menurut saya merupakan salah satu tempat pariwisata edukasi. Di Kampung Rusa terdapat berbagai fauna seperti Rusa jenis Timorensis, Kambing Etawa, Sapi, Kerbau, tupai, burung, dan ayam mutiara. Beragam macam pohon pun ada, seperti Pohon Maja, Trembesi, Jati Putih, Rengas, Mahoni, Kemang, Karet, dan masih banyak pohon-pohon langka lainnya. Menurut saya, Kampung Rusa tidak kalah dengan Kebun Binatang Ragunan...”



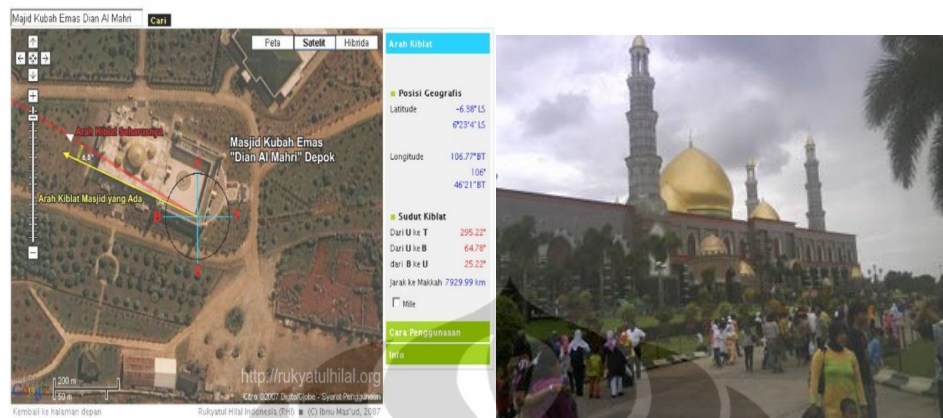
Gambar 5.11 Kampung 99 Pepohonan

Sumber: www.google.com

Selain Kampung 99 Pepohonan, terdapat pula subsektor industri kreatif bidang arsitektur mesjid yang sudah terkenal se-Indonesia, yaitu Masjid Kubah Mas. Tidak sedikit wisatawan lokal dan manca negara berkunjung ke Masjid Kubah Mas ini untuk melihat mesjid dengan kubah berlapis emas

“...Saya sangat menyukai datang ke Masjid ini dikarenakan selain bisa beribadah, saya juga sering mengajak keluarga saya untuk berwisata melihat keindahan Masjid yang memiliki lima kubah yang berlapis emas setebal 2 sampai 3 milimeter dan mozaik kristal seperti melihat Taj

Mahal di India... Semestinya, di dekat sini ada tempat jualan oleh-oleh khas Depok untuk jadi kenang-kenangan untuk oleh-oleh ke tetangga ”



Gambar 5.12 Arsitektur Masjid Kubah Emas

Sumber: www.google.com

Kecamatan Pancoran Mas

Di Kecamatan Pancoran Mas terdapat UMKM yang berpusat pada industri kerajinan dan daur ulang, yaitu Curug Gentong dan Art Kreamoz yang merupakan usaha kerajinan (*handicraft*) yang berbahan utama keramik lantai.



Gambar 5.13 Curug Gentong

Sumber: www.google.com

Pegawai Bidang Ekonomi Kecamatan Pancoran Mas menjelaskan tentang produk unggulan Curug Gentong sebagai kebanggaan Kecamatan Pancoran Mas.

“... Apabila ada yang bertanya pada saya tentang buah tangan Kota Depok, maka kami menyarankan Curug Gentong. Gentong kerajinan tangan ini dimodifikasi menjadi hiasan yang berisi miniatur air terjun dan bisa ditambahkan dengan hiasan miniatur taman, binatang-binatang, tumbuhan dan juga pondok-pondok, goa, jembatan, dll. Sangat menarik untuk memperindah halaman taman rumah...”

Pegawai bidang ekonomi di Kecamatan Pancoran Mas juga menyampaikan tentang banyaknya UMKM kerajinan keramaik

“... Saya menyukai seni keramik, dan biasanya saya pergi ke Art Kreamoz di Kecamatan Pancoran Mas, karena disana terdapat banyak sekali kerajinan keramik, seperti guci keramik, pot bunga keramik, guci keramik, dll. Art Kreamoz juga sudah diakui di berbagai wilayah Indonesia seperti Sumatera, Jawa, Kalimantan dan Sulawesi...”



Gambar 5.14 Kreasi Art Kreamoz

Sumber: www.google.com

Kecamatan Cinere

Di Kecamatan Cinere pada data BPS Kota Depok dalam buku Kota Depok Dalam Angka 2010, potensi industri belum terlihat potensinya. Wilayah Kecamatan Cinere merupakan perumahan, sehingga usaha industri kreatif tidak banyak berkembang. Hal ini terlihat dengan pernyataan :

“... Wilayah Cinere masih berupa lahan kosong, sehingga industri yang ada hanya sebatas industri tanaman hias dan beberapa industri usaha kuliner yang dipusatkan di Mall Cinere, Pasar Cinere dan Pasar Gandul serta pertokoan...” (Makro K)

Kecamatan Bojongsari

Untuk kecamatan Bojongsari, terdapat beberapa potensi industri kreatif UMKM yang bergerak di bidang perikanan. Di kecamatan ini juga merupakan tempat pembibitan ikan yang terbesar se-Kota Depok.

“Ketika saya berkunjung ke Bojongsari terdapat banyak tempat pembibitan ikan seperti Pembenihan Ikan Family Jaya yang

mengembangbiakan berbagai macam ikan seperti ikan lele, ikan gurame, belut dan ikan patin, hasil dari perikanan bisa dibuat seperti makanan olahan seperti ikan asap, selai ikan dan dapat dikonsumsi langsung.”



Gambar 5.15 Kolam Perikanan

Sumber: www.google.com

Dalam kaitannya dengan subsektor industri kreatif di bidang riset dan pengembangan (R&D), maka pengolahan dan pembenihan ikan menjadi andalan Kecamatan Tapos. Terlebih, di daerah ini terkenal dengan kawasan konservasi air.

“Usaha pembenihan ini tidak sulit, namun tidak mudah juga, selain dibutuhkan pengetahuan dan pembelajaran, usaha ini juga butuh pengalaman dalam menjalankannya, usaha ini pun tidak selalu laku dipasaran seperti saat lebaran dimana banyak orang mudik dan konsumsi ikan jadi berkurang”



Gambar 5.16 Pengolahan dan Pembenihan Ikan

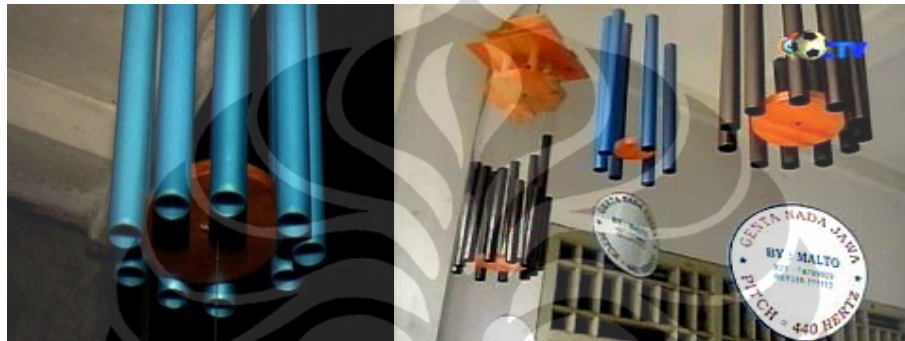
Sumber: www.google.com

Selain itu, di Kecamatan Bojong Sari terdapat terdapat hasil seni yang menyejukkan hati seperti kerajinan lonceng angin “Genta Nada”. Genta nada merupakan kerajinan yang bernadakan standar internasional yang terbuat dari

tembaga dan dikenal sebagai hasil kerajinan khas kecamatan Bojongsari Depok seperti terlihat dari pernyataan informan berikut :

“Genta Nada sudah pernah menang di kompetisi Indonesian Good Design Selection (IGDS) tahun 2010 dan menjadi kebanggaan tersendiri bagi masyarakat kota Depok.”

“Genta Nada memiliki 12 nada antara lain musik Sunda, Bali, Batak, Manado, Melayu Deli, Madura, jazz, blues, dan Jepang, kerajinan ini juga biasanya terbuat dari bambu, kerang dan logam ringan.”



Gambar 5.17 Genta Nada

Sumber: www.google.com

Kecamatan Cilodong

Untuk kecamatan Cilodong, terdapat potensi UMKM yang bergerak dalam industri makanan seperti makanan olahan *Aloe Vera*. Industri kreatif ini telah berkembang pesat, memiliki manfaat yang beragam dan keberadaannya sudah cukup dikenal oleh masyarakat sekitar.



Gambar 5.18 Lidah Buaya (*Aloe Vera*) dan Minuman Nata de *Aloe Vera* Sumber: www.google.com

“Tanaman lidah buaya menjadi tanaman yang dikenal menyehatkan sebab ada banyak kegunaannya seperti dapat dibuat jadi teh, permen, kerupuk yang rasanya enak dan unik, juga bisa jadi souvenir pernikahan yang

menarik, untuk menanamnya cukup sederhana yaitu memakai pot sehingga tidak harus punya lahan besar.”

Peluang usaha lain di kecamatan Cilodong yaitu yang bergerak pada bidang *agro industry* terutama pemanfaatan buah kelapa. Perusahaan yang beralamat di perumahan Permata Duta, Cilodong, Depok, Jawa Barat ini didirikan dan dipimpin oleh Wisnu Gardjito yang merupakan seorang Doktor lulusan dari IPB Bogor. Pengusaha sekaligus aktivis ini mengaku sudah menaruh perhatian besar pada komoditas kelapa sejak tahun 1995. Pemanfaatan usaha buah kelapa tersebut cukup dikenal oleh masyarakat di kota Depok, salah seorang informan mengatakan bahwa :

“Ternyata buah kelapa bukan hanya bisa langsung dimakan dagingnya dan diminum sarinya tapi juga buah kelapa bisa menjadi produk mulai dari kuliner, kosmetik, sampai obat”



Gambar 5.19 Olahan Produk Kelapa

Sumber: www.google.com

Peluang usaha lain yang terdapat di kecamatan Cilodong yaitu PT Megatara Era Perkasa merupakan sebuah perusahaan yang bergerak pada bidang penyediaan alat-alat kesehatan. Perusahaan yang beralamat di Jalan Hj. Dimun 3 Sukmajaya, Depok Jawa Barat ini memproduksi peralatan-peralatan mata, telinga, hidung dan tenggorokan elektrik. Peralatan tersebut dibuat berdasarkan sistem orderan yang mereka terima. Salah satu informan menginformasikan mengenai usaha ini yaitu :

“Hasil dari industri alat-alat kesehatan ini sangat bagus dan berkualitas, berguna buat masyarakat sekitar, kami rasa adanya industri ini dapat memberikan solusi untuk kesehatan”

Kecamatan Cimanggis

Kecamatan Cimanggis memiliki potensi industri kreatif UMKM yang bergerak di bidang industri kasur yang sudah berkembang dengan baik, khususnya di kelurahan Tugu.

“ Usaha kasur ini sudah ada sebelum saya lahir dan saat itu pengusaha kasur belum banyak di daerah sini. Dulu ibu saya yang memproduksi kasur ranjang yang tebal tapi sekarang sudah beralih jadi memproduksi kasur Palembang sama kasur kapuk.”

Bisnis bingkai di Kelurahan Pasir Gunung Selatan banyak sekali. Usaha ini sudah sejak lama dilakukan dan rata-rata meneruskan usaha orang tua atau keluarga. Usaha bingkai cipta indah ini termasuk usaha yang sudah berdiri sejak lama. Kampung Rumbut, RT 05/RW 09 No. 44, Kelurahan Pasir Gunung Selatan, Kecamatan Cimanggis, Depok.



Gambar 5.20 Kasur Palembang Cap MM Gambar 5.21 Bingkai Cipta Indah

Sumber: www.google.com

Salah satu informan menuturkan mengenai usaha kasur ini.

“Foto jaman sekarang ini udah jadi kebiasaan apalagi buat acara tertentu pasti ada momen buat berfoto, lebih special lagi kalo udah dicetak dikasih bingkai yang bagus, pasti fotonya bakal lebih bagus, nah di Kampung Rumbut Cimanggis ini banyak ditemuin pengusaha bingkai grosir yang yang bagus buat naro foto, selain itu modelnya juga cukup beragam.”

Kecamatan Sawangan

Di kelurahan Sawangan, terdapat industri pengolahan belimbing dan jambu merah. Keunggulan dari usaha ini yaitu kualitas produk: rasa yang lebih

enak, harga yang terjangkau, bahan baku pembuatan mudah didapat, sumber daya manusia yang terlatih dan terampil dalam pembuatan belimbing olahan, kuantitas produk yang dihasilkan cukup banyak, diferensiasi produk belimbing olahan. Kelemahannya yaitu peralatan masih tradisional, ketersediaan modal dan pengembangan usaha karena bersifat *home industry*, besarnya permintaan yang tidak tercover oleh produsen, pemasaran produk kurang luas.

Dalam usaha pengolahan belimbing ini, perusahaan memiliki kesempatan untuk maju karena (1) sudah memiliki tenaga terampil, (2) menyandang ikon kota Depok, (3) ketersediaan tenaga kerja di sekitar lokasi usaha sehingga meminimalkan biaya produksi sehingga harga produk bisa lebih kompetitif, (4) ketersediaan bahan baku yang cukup banyak dan (5) akses dari lokasi usaha ke supplier yang cukup dekat memudahkan proses pengadaan bahan baku, sehingga proses produksi bisa berjalan lancar.

“...di Sawangan ini masyarakat nya banyak yang menjalani usaha mengolah buah belimbing karena buah belimbing merupakan buah khas dari sawangan. Selain buah belimbing masyarakat disini juga mengolah buah jambu. Usaha masyarakat disini ada juga yang menjadi pengusaha mainan edukatif anak...” (Mikro I)

Kendala yang di hadapi oleh pengusaha belimbing olahan ini adalah persaingan dengan produk sejenis yang mudah di jangkau dan umum di masyarakat (produk seperti berbagai jenis dodol dan jus buah), peralatan pengolahan belimbing yang tidak memadai, kurangnya modal, kurangnya perhatian pemerintah

Selain di Kelurahan Sawangan, di Kelurahan Bedahan juga terdapat industri kreatif kuliner, yaitu pengolahan tape.

“...Masyarakat Bedahan di sini itu usahanya yaitu mengolah tape untuk dijadikan makanan cemilan...”

Untuk Kelurahan Pengasingan terdapat usaha pengembangan tanaman hias dan olahan keripik, serta di Kelurahan Pasir Putih, Cinangka dan Kedaung terdapat berbagai usaha seperti di kelurahan lainnya dan usaha ikan hias.

“...usaha yang banyak terdapat di Pengasingan ini yaitu usaha budi daya tanaman hias. Selain itu kami juga banyak yang memiliki usaha pembuatan keripik, seperti keripik singkong, keripik pisang, dll...”

“...untuk industri kreatif di wilayah kecamatan kami, seperti di kelurahan pasir putih, Cinangka dan Kedaung itu usaha masyarakatnya itu usaha ikan hias..

Kecamatan Sukmajaya

Usaha Mikro Kecil Menengah yang terdapat di Kecamatan Sukmajaya ini berbeda-beda di setiap kelurahannya. Industri Kreatif masyarakat Kelurahan Cisalak yaitu usaha pembuatan aksesoris seperti ikat rambut, peniti untuk jilbab dan lain sebagainya. Keberadaan usaha aksesoris di Cisalak ini nampaknya tidak di ketahui oleh masyarakat karena lokasinya yang tidak strategis. Ketersediaan modal dan pengembangan usaha juga sangat bergantung kepada modal mandiri pelaku usaha dan penjualan produk, seperti halnya yang diungkapkan Mikro J berikut ini.

“...Masyarakat di daerah kami ini, Cisalak, rata-rata mempunyai usaha aksesoris. Jadi kami membuat aksesoris seperti ikat rambut, membuat peniti untuk jilbab, tempat tissue, tempat menyimpan handphone dan berbagai macam aksesoris lainnya. Tapi usaha aksesoris di Cisalak ini tidak banyak diketahui banyak orang. Karena tempat atau daerah Cisalak ini yang kurang strategis. Selain tidak di ketahui banyak orang, usaha aksesoris ini juga kurang berkembang karena kami tidak memiliki tambahan modal dari luar, kami hanya mengandalkan modal sendiri...”

Industri kreatif kerajinan yang juga berkembang di kecamatan Sukmajaya yaitu Marbella Bonafi yang memproduksi barang yang berasal dari batik Pekalongan. Selain Marbella Bonafi terdapat juga industri kerajinan Say Gallert yang memproduksi kerajinan rumah tangga yang memanfaatkan limbah kain yang tidak terpakai menjadi sebuah produk yang sangat kreatif, inovatif dan memiliki nilai jual lebih.

“..di wilayah Kecamatan Sukmajaya, kami telah melakukan pendataan untuk terdapat di sini yaitu Marbella Bonafi. Usaha Marbella Bonafi ini merupakan usaha yang memproduksi barang yang berasal dari batik Pekalongan, seperti baju, tirai, sajadah, sarung bantal, seprai, taplak, meja, sandal, tas sederhana, dan sebagainya. Disamping usaha Marbella bonafi ini, di wilayah kami juga terdapat usaha Say Galleri yang memproduksi pot batik. Usaha ini didirikan dan dipimpin oleh Bapak Suyono. ..” usaha-usaha kerajinan yang ada di kecamatan kami ini. Usaha kerajinan yang



Gambar 5.22 Produk *Marbella Bonafi*

Sumber: www.google.com

Produk *Mabella Bonafi* memiliki potensi berkembang dengan cara membuat variasi produk, melakukan kerjasama dengan pihak ketiga. Sedangkan kendalanya yaitu ancaman dari pesaing batik yang berasal dari luar Depok.



Gambar 5.23 Pot Batik

Sumber: www.google.com

Industri kreatif lainnya adalah sub sektor riset dan pengembangan CV Edu Sarana Kreasi merupakan industri kecil menengah yang berada di daerah Sukmajaya, Depok, Jawa Barat. Usaha ini merupakan industri kecil menengah yang menghasilkan mikroskop. Mikroskop produksi CV Edu sudah menyebar di SMA-SMA sekitar wilayah Jakarta dan Jawa Barat bahkan telah berhasil memenangkan tender dari Kementerian Pendidikan RI.

“...CV Edu ini menghasilkan produksi mikroskop elektrik yang jauh lebih efektif di banding mikroskop lainnya. Mikroskop yang di produksi CV Edu ini sudah menyebar di wilayah Jawa Barat dan Jakarta dan telah berhasil memenangkan tender dari kementerian Pendidikan RI sebagai penyedia

mikroskop, ini merupakan satu hal yang membanggakan karena CV Edu ini berada di wilayah kecamatan kami...” (Makro)



Gambar 5.24 Mikroskop CV Edu Sarana Kreasi

Sumber: www.google.com

CV Edu mempunyai beberapa kelebihan dalam hal (1) status badan hukum, (2) hak cipta, (3) tempat produksi, (4) sumber daya manusia, (5) kualitas produk, (6) desain produk, (7) varian produk, (8) dukungan pemerintah, (9) manajemen yang sudah profesional, (10) harga jual yang kompetitif dari produk sejenis dari Jepang.

“...Produk dari CV Edu mempunyai beberapa kelebihan diantaranya adalah CV Edu ini sudah berstatus badan hukum, Produk dari usaha kami ini sudah di daftarkan hak cipta kekayaan intelektualnya, selain itu tempat produksi dari usaha kami ini sudah milik sendiri sehingga kami tidak perlu mengeluarkan biaya untuk menyewa tempat. Karyawan yang bekerja di CV Edu telah terlatih dengan baik, dan jumlah karyawannya pun sudah sesuai dengan target produksi. Kualitas produk kami sudah tersertifikasi...” (Mikro)

“.....desain dari produk kami juga kreatif dan inovatif di sesuaikan dengan tren saat ini, produk kami di produksi secara bervariasi. CV Edu sendiri telah dijalankan dengan manajemen yang profesional. Perusahaan kami semakin maju karena sudah tersedianya dana dalam rangka pengembangan usaha...” (Mikro)

Kekurangan usaha ini terdapat dari segi birokrasi dan juga segmen pasar, selain itu bahan baku yang kurang memadai.

“...usaha kami sejauh ini masih terdapat kekurangan dan banyak kendala yaitu birokrasinya kurang mendukung terhadap produksi mikroskop ini. Selain itu segmen pasar dan pangsa pasar dari usaha mikroskop ini relatif kecil, dan juga bahan baku untuk pembuatan mikroskop ini masih sulit di temukan di Indonesia sehingga bahan baku nya harus di impor...”

Kesempatan untuk mengembangkan produk ini relatif besar karena perusahaan melakukan kerjasama dengan pihak ketiga.

“...untuk mengembangkan usaha ini kami akan menambah variasi produk, dengan keuntungan yang di dapat kami dapat melakukan ekspansi dan memperluas pangsa pasar. Dalam hal ini, kami melakukan kerjasama dengan pihak ketiga dalam rangka meningkatkan kapasitas produksi dan pengembangan usaha..”

Menurut informan, kendala yang dihadapi dalam menjalankan usaha ini adalah produk yang dihasilkan oleh perusahaan ini mudah ditiru oleh kompetitor lain, seperti dari Cina. Selain itu, munculnya barang substitusi sehingga membuat pelanggan perusahaan ini beralih untuk membeli barang tersebut. Harga bahan baku juga menjadi kendala dalam proses produksi di CV Edu. Seperti yang diungkapkan oleh informan sebagai berikut:

“...dalam usaha kami ini banyak terdapat kendala. Yang pertama itu kendalanya adalah produk kami mudah di tiru oleh kompetitor terutama kompetitor yang berasal dari Cina. Yang kedua itu munculnya barang substitusi sehingga membuat pelanggan beralih ke produk perusahaan lain. Yang ketiga itu harga bahan bakunya, harga bahan baku ini mempengaruhi kualitas dan banyaknya jumlah produk yang di produksi...”

Kecamatan Tapos

UMKM industri kreatif yang menonjol di wilayah Kecamatan Tapos adalah industri pertanian, perikanan, dan makanan olahan, serta industri fashion.

“..kebanyakan masyarakat di wilayah Ciampeun ini memiliki usaha peternakan ikan lele dan belut. Pemerintah wilayah Kecamatan Tapos ini pernah memberitahu jika wilayah Kecamatan Tapos ini akan di jadikan sentra belut... Ke depan, kami mau kembangkan produk olahan belut”



Gambar 5.25 Olahan Balado Belut (kiri) dan Steak Belut (kanan)

Sumber: www.google.com

Selain industri perikanan, di wilayah Tapos ini juga terdapat industri boneka dan fashion yaitu Mouya Kerudung di Kelurahan Cilangkap.

“...di kelurahan kami ini industri yang menonjol itu adalah industri fashion dan industri boneka yaitu Mouya Kerudung. Mouya Kerudung ini memproduksi jilbab-jilbab untuk muslimah....”

Berdasarkan dari hasil informasi narasumber di atas, menunjukkan hasil pengumpulan berbagai macam informasi yang berkaitan dengan situasi problematik melalui data primer dan sekunder yang merupakan situasi masalah yang tak terstruktur (*unstructured problem*). Hasil dari pengumpulan dan interpretasi informasi akan memberi gambaran mengenai situasi problematik pada konteks penelitian. Selanjutnya, peneliti menyusun gagasan mengenai situasi problematik secara sistematis berdasarkan informasi yang diperolehnya. Masalah dilihat dari berbagai sudut pandang aktor dari tiga tingkat tataran kelembagaan, baik identitas pemangku kepentingan atau masalah, konflik, inspirasi, kepercayaan, sikap, kebiasaan dan hubungan antar manusia (formal dan informal) yang terjadi pada saat itu dalam situasi tersebut. Peneliti mengurai permasalahan sehingga menjadi *structured problems* melalui *rich picture*. Berikut hasil penyusunan gagasan mengenai situasi problematik yang diperoleh dari para aktor pada tiga tingkat tataran kelembagaan.

Pada tataran makro, Pemkot Depok menyampaikan kekecewaannya karena lembaga meso malah jadi pemburu rente. Pemkot Depok mengharapkan agar lembaga meso dapat menjadi lembaga yang mandiri. Pemkot Depok mengharapkan agar setiap kecamatan di Kota Depok memiliki *one village one product* dengan kekuatan pada produk yang dihasilkan UMKM. Di sisi lain, sejumlah nara sumber Pemkot Depok menyampaikan keluhannya, karena tidak adanya tupoksi yang jelas dalam mengatur penanganan UMKM di Kota Depok. Penanganan UMKM dilakukan tumpang tindih antara satu OPD dengan OPD lainnya. Sedangkan DPRD menyorot lemahnya SDM, sistem dan kepemimpinan birokrat di Pemkot Depok. Keluhan lainnya, tentang anggaran berbasis kinerja untuk UMKM yang disalahgunakan oleh oknum pejabat Pemkot Depok yang berwenang. DPRD Depok menyampaikan harapan agar adanya perbaikan dalam

pelaksanaan anggaran berbasis kinerja agar dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah dicanangkan dan memperlancar kemajuan UMKM di Kota Depok.

Pada tataran meso, yayasan/NGO yang menurut Nee (2003) sebagai *organizations: firm/nonprofit* menilai mereka harus menjadi lembaga yang dapat memberdayakan usaha mikro, khususnya kelompok ibu rumah tangga. Sedangkan pada level *production market/organizational field*, terdapat sejumlah lembaga meso. Pada umumnya, muncul berbagai keluhan tentang kurangnya jalinan kerjasama antara asosiasi yang merupakan pengejawantahan tataran meso dengan Pemerintah Kota Depok.

Asosiasi UMKM, misalnya, mengeluhkan kurangnya kemauan politik (*political will*) Pemerintah Kota Depok dalam menjalin hubungan. Mereka menganggap Pemkot Depok hanya mendorong lahirnya Asosiasi UMKM Kota Depok, namun tidak menjalin kemitraan yang sejajar. Selain itu, Asosiasi UMKM menyampaikan keluhan tentang rotasi pejabat di lingkungan Pemkot Depok – khususnya yang menangani UMKM, yang membuat mereka bingung karena harus menjalin kemitraan dari awal lagi.

Untuk Kadin Depok, mereka menyorot belum adanya jalinan kerjasama sebagai mitra Pemkot Depok untuk perencanaan dan pengembangan ekonomi. Kadin Depok menilai kebijakan Pemkot Depok dalam ruang ekonomi tidak jelas, khususnya kebijakan perijinan dan RT/RW. Sedangkan Dekopinda Depok, mereka menyampaikan *complain* karena Pemerintah Kota tidak pernah melibatkan Dekopinda dalam penanganan UMKM, khususnya yang berbentuk koperasi. Senada dengan Dekopinda Depok, Ashepi Depok juga menyampaikan keluhan karena kurangnya kerjasama pemerintah dalam perancangan pengembangan produk kerajinan di Kota Depok. Terakhir, Asosiasi UMKM Industri Kreatif yang baru berdiri tanggal 17 Juni 2012, telah bersepakat dengan seluruh anggota untuk menjadi asosiasi UMKM di Kota Depok yang mandiri dan inovatif di bidang industri kreatif, sebagai basis daya saing Kota Depok.

Terakhir, pada tataran mikro, pelaku usaha UMKM menghadapi berbagai permasalahan yang berkaitan dengan usaha yang dijalani dan dinamika antar aktor pelaku usaha dalam berwirausahaan. Diantaranya, masalah perizinan dan strategi

pemasaran agar barang produksinya dapat laku di pasaran. Namun, dalam masalah perizinan timbul masalah bahwa pelaku UMKM kurang memperoleh aksesibilitas dalam memperoleh pinjaman dari pihak perbankan untuk modal usaha. Pihak perbankan menilai para pelaku UMKM berpotensi untuk tidak membayar pinjaman – mengingat adanya sejumlah oknum nakal yang tidak mengembalikan pinjaman. Untuk mengantisipasi, perbankan hanya akan memberikan bantuan pinjaman modal dengan memperoleh jaminan dari pemerintah atau lembaga meso berbadan hukum (seperti Dekopinda dan Kadin). Alasan ini yang menyebabkan mengapa Asosiasi UMKM berkeinginan untuk berbadan hukum.

Sedangkan dalam masalah pemasaran, produk yang dihasilkan pelaku UMKM, dinilai pembeli kurang kreatif, kualitas rendah, mahal, tidak ada inovasi dan susah dicari di pasaran, sehingga kalah bersaing di pasaran. Persoalan lainnya, seputar proses perijinan yang membingungkan dan berbelit-belit. Untuk mengantisipasi berbagai kendala yang melingkupi pelaku UMKM, sejumlah aktor pelaku UMKM membentuk berbagai macam komunitas yang bertujuan untuk memiliki posisi tawar, aksesibilitas modal, *network* atau jaringan, sertifikasi, pameran, fasilitas dan berbagi antar anggota.

Berdasarkan pemaparan ini, berikut gambar *rich picture* dari Rekonstruksi Daya Saing UMKM Industri Kreatif Berbasis Tiga Tingkat Kerangka Kelembagaan (Gambar 5.26).

BAB VI

ROOT DEFINITION(s) DAN MODEL KONSEPTUAL

6.1 *Root Definitions (RDs) of Relevant Purposeful Activity Systems*

Pada tahap ketiga ini, peneliti mulai masuk ke *systems thinking*. Dalam tahap *systems thinking* ini terdiri dari dua tahap. *Pertama*, menentukan *Root Definitions* (RDs) atau definisi akar. *Root Definitions* (RDs) adalah sistem yang relevan mengenai sistem permasalahan yang dikaji. Menurut Checkland, RDs juga dapat dikatakan sebagai ekspresi definisi verbal yang singkat dari sifat sistem aktifitas yang bertujuan, yang dianggap relevan untuk menjelajahi situasi masalah (Checkland dan Scholes, 1990:288). RDs harus mengikuti formula PQR: “*a system to do X by Y in order to achieve Z*” (Checkland dan Scholes, 1990:36) atau “*do P, by Q, in order to help achieve R*” (Checkland dan Poulter, 2006:39). *Root Definitions* (RDs) ini dikendalikan oleh CATWOE dan kriteria 3E (*Efficacy, Effectiveness, dan Efficiency*). *Kedua*, proses pembuatan model konseptual atau *conceptual model* (Checkland dan Poulter, 2006:28-48). Pada tahap ini, peneliti mengkonstruksikan model berdasarkan “sistem aktivitas” yang bertujuan (*purposeful activity system*).

Dalam konteks penelitian daya saing UMKM Industri Kreatif Depok dengan menggunakan *rich picture* di Gambar 5.26, kajian ini mengelompokkan *real world* dalam tiga sistem yang paling relevan. Dengan menggunakan pendekatan *research interest* (McKay dan Marshall 2001) atau *theoretical research practise* (Hardjosoekarto 2012) - dimana NIES merupakan teori yang menjadi acuan dalam kajian ini, maka peneliti memilih tiga sistem yang paling relevan, yaitu tataran Makro, tataran Meso, dan tataran Mikro. Sistem ini dibuat menjadi enam (6) *root definition* dengan memperhatikan elemen CATWOE untuk menganalisa proses transformasi sebagai berikut:

- | | |
|-------|--|
| Makro | 1. PERDA |
| | 2. Peningkatan Alokasi Anggaran |
| Meso | 1. Kesepakatan (<i>collective action</i>) |
| | 2. Kesepahaman (<i>Monitoring and Enforcement</i>) |
| Mikro | 1. Mengatasi Ketidakserasian (Decoupling) dan Mencapai Konsensus |
| | 2. Pelaku Usaha |

Tabel 6.1. *Root definition* Penelitian

Tataran	Nama RDs	Kegiatan	Ket
MAKRO	PERDA	Sistem yang dimiliki dan dioperasikan oleh Pemkot Depok dan DPRD Depok dalam rangka menghasilkan regulasi (P) melalui hukum formal dan konvensi informal dalam penyusunan PERDA UMKM (Q) untuk membangun kerangka kelembagaan dalam rangka menjamin tercapainya rekonstruksi daya saing UMKM Industri Kreatif Kota Depok. (R)	RD 1
	Peningkatan Alokasi Anggaran	Sistem yang dimiliki dan dioperasikan oleh Pemkot Depok dan DPRD Depok dalam rangka menyusun regulasi (P) melalui hukum formal dan konvensi informal dalam peningkatan alokasi anggaran (Q) untuk membangun kerangka kelembagaan dalam rangka menjamin tercapainya rekonstruksi daya saing UMKM Industri Kreatif Kota Depok. (R)	RD 2
MESO	Kesepakatan (<i>collective action</i>)	Sistem yang dimiliki dan dioperasikan oleh tataran Meso (Dekopinda, ASHEPI, Asosiasi UMKM, Kadin Depok, Yayasan dan LSM) dalam rangka mencapai kesepakatan (<i>collective action</i>) (P) melalui pemanfaatan jaringan sebagai tata kelola dengan Pemerintah Kota dan DPRD (Q) untuk membangun kerangka kelembagaan dalam rangka menjamin tercapainya rekonstruksi daya saing UMKM Industri Kreatif Kota Depok. (R)	RD 3
	Kesepahaman (<i>Monitoring and Enforcement</i>)	Sistem yang dimiliki dan dioperasikan oleh tataran Meso (Dekopinda, ASHEPI, Asosiasi UMKM, Kadin Depok, Yayasan dan LSM) dalam rangka mencapai kesepahaman (<i>monitoring and enforcement</i>) (P) melalui pemanfaatan jaringan sebagai tata kelola dengan komunitas UMKM (Q) untuk membangun kerangka kelembagaan dalam rangka menjamin tercapainya rekonstruksi daya saing UMKM Industri Kreatif Kota Depok. (R)	RD4
MIKRO	Mengatasi Ketidakserasian (Decoupling) dan Mencapai Konsensus (Compliance)	Sistem yang dimiliki dan dioperasikan oleh Komunitas UMKM Industri Kreatif dalam rangka mengatasi ketidakserasian (<i>decoupling</i>) dan mencapai konsensus (<i>compliance</i>) (P) melalui interaksi dan transaksi berbasis keterlekatan (<i>embeddedness</i>) (Q) untuk membangun kerangka kelembagaan dalam rangka menjamin tercapainya rekonstruksi daya saing UMKM Industri Kreatif Kota Depok. (R)	RD5
	Pelaku Usaha	Sistem yang dimiliki dan dioperasikan oleh pelaku usaha dalam rangka mengembangkan kapasitas bisnis dan jaringan usahanya (P) melalui interaksi dan transaksi berbasis keterlekatan (<i>embeddedness</i>) (Q) untuk membangun kerangka kelembagaan sebagai basis daya saing UMKM Industri Kreatif Kota Depok (R)	RD6

Root definition Satu untuk Tataran Makro berupa PERDA, yaitu: “Sistem yang dimiliki dan dioperasikan oleh Pemkot Depok dan DPRD Depok dalam rangka menghasilkan regulasi (P) melalui hukum formal dan konvensi informal dalam penyusunan PERDA UMKM (Q) untuk membangun kerangka kelembagaan dalam rangka menjamin tercapainya rekonstruksi daya saing UMKM Industri Kreatif Kota Depok (R).”

Tabel 6.2. CATWOE dan 3E dalam Root Definition 1

Customers	Pemerintah Kota (Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar dan Dinas Perindustrian dan Perdagangan), DPRD, Tataran Meso, Komunitas dan Pelaku Usaha
Actors	Pemerintah Kota, DPRD
Transformasi	PERDA UMKM : dari tidak ada menjadi ada
Weltanschauung	Hukum formal dan konvensi informal dalam penyusunan PERDA UMKM sangat penting untuk membangun kerangka kelembagaan dalam rangka meningkatkan daya saing
Owner (s)	Pemerintah Kota dan DPRD
Environment	Pihak yang tidak menginginkan terjadinya hukum formal dan konvensi informal dalam penyusunan PERDA UMKM
E-Efikasi	Keberadaan hukum formal dan konvensi informal dalam penyusunan PERDA UMKM
E-Efisiensi	Menggunakan sumber daya (finansial dan waktu) yang minimum
E-Efektif	Tersusunnya PERDA UMKM

Root definition satu, peneliti menilai adalah gambaran yang paling relevan untuk sistem di tataran makro, yang bertujuan untuk membangun kerangka kelembagaan dalam rangka menghasilkan regulasi melalui hukum formal dan konvensi informal dalam penyusunan PERDA UMKM yang dapat menjamin tercapainya rekonstruksi daya saing UMKM Industri Kreatif Kota Depok.

Root definition Dua untuk Tataran Makro berupa Peningkatan Alokasi Anggaran, yaitu: “Sistem yang dimiliki dan dioperasikan oleh Pemkot Depok dan DPRD Depok dalam rangka menyusun regulasi (P) melalui hukum formal dan konvensi informal dalam peningkatan alokasi anggaran (Q) untuk membangun kerangka kelembagaan dalam rangka menjamin tercapainya rekonstruksi daya saing UMKM Industri Kreatif Kota Depok (R).”

Tabel 6.3. CATWOE dan 3E dalam Root Definition 2

Customers	Pemerintah Kota (Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar dan Dinas Perindustrian dan Perdagangan), DPRD, Tataran Meso dan Mikro
Actors	Pemerintah Kota dan DPRD
Transformasi	Pengalokasian anggaran : dari rendah menjadi tinggi
Weltanschauung	Hukum formal dan konvensi informal dalam peningkatan alokasi anggaran sangat penting untuk membangun kerangka kelembagaan dalam rangka meningkatkan daya saing
Owner (s)	Pemerintah Kota dan DPRD
Environment	Pihak yang tidak menginginkan terjadinya hukum formal dan konvensi informal dalam pengalokasian anggaran
E-Efikasi	Keberadaan hukum formal dan konvensi informal dalam pengalokasian anggaran
E-Efisiensi	Menggunakan sumber daya (finansial dan waktu) yang minimum
E-Efektif	Tercapainya peningkatan alokasi anggaran

Root definition Dua, peneliti menilai sebagai gambaran yang paling relevan untuk sistem di tataran makro, yang bertujuan untuk membangun kerangka kelembagaan melalui hukum formal dan konvensi informal dalam peningkatan alokasi anggaran untuk program UMKM dalam rangka menjamin tercapainya rekonstruksi daya saing UMKM Industri Kreatif Kota Depok.

Root definition Tiga untuk Tataran Meso berupa Kesepakatan (*collective action*), yaitu: “Sistem yang dimiliki dan dioperasikan oleh tataran Meso (Dekopinda, ASHEPI, Asosiasi UMKM Depok, Kadin Depok, Yayasan dan LSM, Asosiasi Industri Kreatif Depok) dalam rangka mencapai kesepakatan (*collective action*) (P) melalui pemanfaatan jaringan sebagai tata kelola dengan Pemerintah Kota dan DPRD (Q) untuk membangun kerangka kelembagaan dalam rangka menjamin tercapainya rekonstruksi daya saing UMKM Industri Kreatif Kota Depok (R).”

Tabel 6.4. CATWOE dan 3E dalam Root Definition 3

Customers	Tataran Makro, Tataran Meso dan Pelaku Usaha
Actors	Aktor yang berada dalam tataran Meso (Asosiasi UMKM, Kadin Depok, Dekopinda, ASHEPI, Yayasan dan LSM, dan Asosiasi Industri Kreatif Depok)
Transformasi	Kesepakatan : dari rendah menjadi tinggi Pemanfaatan jaringan : dari kurang optimal menjadi lebih optimal sebagai tata kelola optimal
Weltanschauung	Pemanfaatan jaringan sebagai tata kelola dengan dengan tataran Makro sangat penting untuk membangun kerangka kelembagaan dalam rangka meningkatkan daya saing
Owner (s)	Pengurus Dekopinda, ASHEPI, Asosiasi UMKM, Kadin Depok, Yayasan atau LSM, dan Asosiasi Industri Kreatif Depok
Environment	Pihak yang tidak menginginkan terjadinya kesepakatan dalam pemanfaatan jaringan sebagai tata kelola dengan komunitas Pemerintah Kota dan DPRD
E-Efikasi	Pemanfaatan jaringan sebagai tata kelola dengan Pemerintah Kota dan DPRD
E-Efisiensi	Menggunakan sumber keuangan dan waktu yang minimum .
E-Efektif	Kesepakatan (<i>collective action</i>) tercapai

Peneliti menilai sebagai gambaran yang paling relevan untuk sistem di tataran Meso yang bertujuan untuk membangun kerangka kelembagaan dalam rangka menjamin tercapainya rekonstruksi daya saing UMKM Industri Kreatif Kota Depok, melalui pemanfaatan jaringan sebagai tata kelola dengan Pemerintah Kota dan DPRD. Jaringan yang terjalin dapat mendorong terciptanya kesepakatan dan aksi kolektif (*collective action*) yang dapat mendorong perubahan aturan formal agar sesuai dengan kepentingan asosiasi di tataran meso (Dekopinda, ASHEPI, Asosiasi UMKM, Kadin Depok, Yayasan dan LSM) dan bertindak sebagai lembaga yang mewakili kepentingan UMKM pada tataran mikro.

Root definition Empat untuk Tataran Meso berupa Kesepahaman (*Monitoring and Enforcement*), yaitu: “Sistem yang dimiliki dan dioperasikan oleh tataran Meso (Dekopinda, ASHEPI, Asosiasi UMKM, Kadin Depok, Yayasan dan LSM, dan Asosiasi Industri Kreatif Depok) dalam rangka mencapai kesepahaman (*monitoring and enforcement*) (P) melalui pemanfaatan jaringan sebagai tata kelola dengan komunitas UMKM (Q) untuk membangun kerangka kelembagaan dalam rangka menjamin tercapainya rekonstruksi daya saing UMKM Industri Kreatif Kota Depok (R).”

Tabel 6.5. CATWOE dan 3E dalam Root Definition 4

Customers	Tataran Makro, Tataran Meso, Komunitas dan Pelaku Usaha
Actors	Aktor yang berada dalam tataran Meso (Asosiasi UMKM, Kadin Depok, Dekopinda, ASHEPI, Yayasan dan LSM, dan Asosiasi Industri Kreatif Depok)
Transformasi	Kesepahaman : dari rendah menjadi tinggi Pemanfaatan jaringan : dari kurang optimal menjadi lebih optimal sebagai tata kelola
Weltanschauung	Pemanfaatan jaringan sebagai tata kelola dengan komunitas UMKM sangat penting untuk membangun kerangka kelembagaan dalam rangka meningkatkan daya saing
Owner (s)	Pengurus tataran Meso (Dekopinda, ASHEPI, Asosiasi UMKM Depok, Kadin Depok, Yayasan dan LSM, dan Asosiasi Industri Kreatif Depok)
Environment	Pihak yang tidak menginginkan terjadinya kesepahaman dalam pemanfaatan jaringan sebagai tata kelola dengan komunitas UMKM
E-Efikasi	Pemanfaatan jaringan sebagai tata kelola dengan komunitas UMKM
E-Efisiensi	Menggunakan sumber keuangan dan waktu yang minimum.
E-Efektif	Kesepahaman (<i>monitoring and enforcement</i>) tercapai

Peneliti menilai sebagai gambaran yang paling relevan untuk sistem di tataran meso (Dekopinda, ASHEPI, Asosiasi UMKM Depok, Kadin Depok, Yayasan dan LSM, dan Asosiasi Industri Kreatif Depok) yang bertujuan untuk membangun kerangka kelembagaan dalam rangka menjamin tercapainya rekonstruksi daya saing UMKM Industri Kreatif Kota Depok. Kerangka kelembagaan yang dibangun melalui pencapaian kesepahaman (*monitoring and enforcement*) melalui pemanfaatan jaringan sebagai tata kelola dengan komunitas UMKM, dimana aturan formal berlaku dan aturan informal yang terjalin dalam keterlekatan hubungan sosial berpotensi dapat menghambat kepentingan asosiasi UMKM.

Root definition Lima untuk Tataran Mikro dalam rangka mengatasi ketidakserasian (*decoupling*) dan mencapai konsensus (*compliance*), yaitu: “Sistem yang dimiliki dan dioperasikan oleh Komunitas UMKM Industri Kreatif dalam rangka mengatasi ketidakserasian (*decoupling*) dan mencapai konsensus (*compliance*) (P) melalui interaksi dan transaksi berbasis keterlekatan (*embeddedness*) (Q) untuk membangun kerangka kelembagaan dalam rangka menjamin tercapainya rekonstruksi daya saing UMKM Industri Kreatif (R).”

Tabel 6.6. CATWOE dan 3E dalam Root Definition 5

Costumers	Komunitas UMKM Industri Kreatif, pelaku usaha, tataran Meso, tataran Makro
Actors	Komunitas UMKM Industri Kreatif
Transformasi	Intensitas interaksi : dari rendah ke tinggi Transaksi : dari rendah ke tinggi Keterlekatan (<i>embeddedness</i>) : dari rendah ke tinggi
Weltanschauung	Interaksi dan transaksi antar Komunitas UKM Industri Kreatif berbasis keterlekatan (<i>embeddedness</i>) sangat penting untuk membangun kerangka kelembagaan dalam rangka meningkatkan daya saing.
Owner (s)	Komunitas UMKM Industri Kreatif
Environment	Pihak yang menginginkan tidak terjadinya keserasian dan tercapainya konsensus
E-Efikasi	Interaksi dan transaksi antar Komunitas UKM Industri Kreatif berbasis keterlekatan (<i>embeddedness</i>)
E-Efisiensi	Menggunakan sumberdaya yang minimum (modal, tenaga kerja, sarana-prasaran, akses pasar).
E-Efektif	Keserasian dan konsensus tercapai

Peneliti menilai tabel 6.6 adalah gambaran yang paling relevan untuk membangun kerangka kelembagaan pada tataran Mikro (*red*, Komunitas). Dalam hubungan ini, kepentingan dan ekspektasi tataran mikro berpotensi tidak terealisasikan oleh tataran meso, yang menyebabkan munculnya ketidakserasian (*decoupling*) antara tataran meso dan mikro. Komunitas UMKM Industri Kreatif, sebagai pelaku tataran mikro, berupaya meningkatkan keterlekatan (*embedded*) pada hubungan sosial dan norma di antara pelaku mikro yang bertujuan untuk membangun kerangka kelembagaan baru dalam rangka menjamin tercapainya rekonstruksi daya saing UMKM Industri Kreatif Kota Depok.

Root definition Enam untuk Pelaku pada Tataran Mikro, yaitu: “Sistem yang dimiliki dan dioperasikan oleh pelaku usaha dalam rangka mengembangkan kapasitas bisnis dan jaringan usahanya (P) melalui interaksi dan transaksi berbasis keterlekatan (*embeddedness*) (Q) untuk membangun kerangka kelembagaan sebagai basis daya saing UMKM Industri Kreatif Kota Depok (R).”

Tabel 6.7. CATWOE dan 3E dalam Root Definition 6

Costumers	Pelaku usaha, pekerja disekitar tempat tinggal UMKM dan Komunitas UMKM Industri Kreatif
Actors	Pelaku usaha UMKM Industri Kreatif
Transformasi	Intensitas interaksi : dari rendah ke tinggi Transaksi : dari rendah ke tinggi Keterlekatan (<i>embeddedness</i>) : dari rendah ke tinggi
Weltanschauung	Interaksi dan transaksi antar pelaku usaha berbasis keterlekatan (<i>embeddedness</i>) sangat penting untuk membangun kerangka kelembagaan dalam rangka meningkatkan daya saing.
Owner (s)	Pelaku usaha dan Komunitas UMKM Industri Kreatif
Environment	Adanya “ <i>constraint</i> ” di dalam interaksi, transaksi dan keterlekatan antar pelaku usaha
E-Efikasi	Interaksi dan transaksi antar pelaku usaha berbasis keterlekatan (<i>embeddedness</i>)
E-Efisiensi	Menggunakan sumberdaya yang minimum (modal, tenaga kerja, sarana-prasaran, akses pasar).
E-Efektif	Kapasitas bisnis dan jaringan usaha pelaku usaha berkembang

Root Definition Enam, peneliti melihat bahwa pengembangan kapasitas bisnis dapat bermanfaat bagi keberlangsungan UMKM Industri Kreatif. Pengembangan kapasitas bisnis ini juga dapat ditunjang dengan pengembangan jaringan usaha sebagai sarana pertukaran informasi dan transaksi bisnis antar para pelaku usaha. Penguatan hubungan antar interaksi dan transaksi ini berbasis keterlekatan (*:embedded*) pada hubungan sosial dan norma di antara pelaku tataran mikro. Pengembangan kapasitas bisnis dan jaringan usaha ditujukan untuk membangun kerangka kelembagaan sebagai basis daya saing UMKM Industri Kreatif di Kota Depok.

6.2. Tahap 4 - *Conceptual Model of the Systems Named in the Root Definition*

Menurut Checkland, *conceptual model* adalah model yang menggambarkan kegiatan sistem, dimana elemen adalah kata kerja. Kegiatan tersebut dibuat berdasarkan *root definition* dan struktur kata kerja mengacu pada *logic base* (Checkland, 1993). Wilson (2001) menambahkan bahwa setiap model yang bersifat relevan dengan situasi. Namun model bukan mewakili situasi. Jika substansi *root definition* berkaitan dengan apa itu sistem (*what the system 'is'*), maka model konseptual berkaitan dengan apa yang harus sistem itu lakukan (*what the system must 'do' to be the one defined*)

Dalam kaitannya dengan cara pembuatan model konseptual, menurut Wilson (2001) terdiri dari beberapa aturan.

1. Model konseptual harus di konstruksikan dari kata-kata yang tertulis di dalam *root definition* tanpa mengaitkan kembali dengan situasi tertentu. Dalam model konseptual tersebut, peneliti harus memasukkan sejumlah kegiatan atau sejumlah kelompok kegiatan di dalam model konseptual yang harus di dukung oleh kata-kata atau frase di dalam *root definition*.
2. Peneliti harus menggunakan kata-kata yang dapat menggambarkan secara tepat kegiatan-kegiatan dalam proses transformasi yang dijelaskan. Hal ini berkaitan dengan penjelasan bahwa setiap kegiatan di dalam model konseptual dapat menjadi sumber perkembangan *root definition* untuk analisis sistem yang relevan dan model konseptual yang lebih rinci.
3. Model konseptual harus bisa dipertanggungjawabkan. Karenanya, harus ada hubungan yang dapat menjelaskan ketersediaan sumber daya, dan harus ada satu subsistem “monitor dan kontrol” di dalam model konseptual yang dibuat.

Dalam pembuatan model konseptual secara garis besar, Checkland dan Poulter (2006) dan Wilson (2001) menyarankan untuk melakukan sejumlah langkah (Harjoesoekarto, 2012).

Pertama, susun garis besar pedoman: PQR, CATWOE, dan RD.

Kedua, tulis tiga kelompok aktivitas masing-masing, yaitu:

- (1) kelompok aktivitas yang terkait dengan sesuatu yang ditransformasikan;
- (2) kelompok aktivitas yang terkait pihak yang melakukan transformasi;
- (3) kelompok aktivitas yang terkait dengan entitas yang mengalami transformasi.

Ketiga, dalam menuliskan aktivitas gunakan kata kerja aktif dan kata benda yang bisa diukur dengan batasan sebanyak 7 ± 2 aktivitas untuk setiap sistem yang dibuat modelnya. Aturan batasan aktivitas sebanyak 7 ± 2 ini dapat dilanggar apabila diperlukan.

Keempat, hubungkan aktivitas-aktivitas tersebut dengan anak panah yang menandakan ketergantungan satu aktivitas dengan aktivitas yang lain.

Kelima, Tambahkan tiga kriteria *monitoring* dan kontrol atas kinerja dari proses transformasi yang berlangsung.

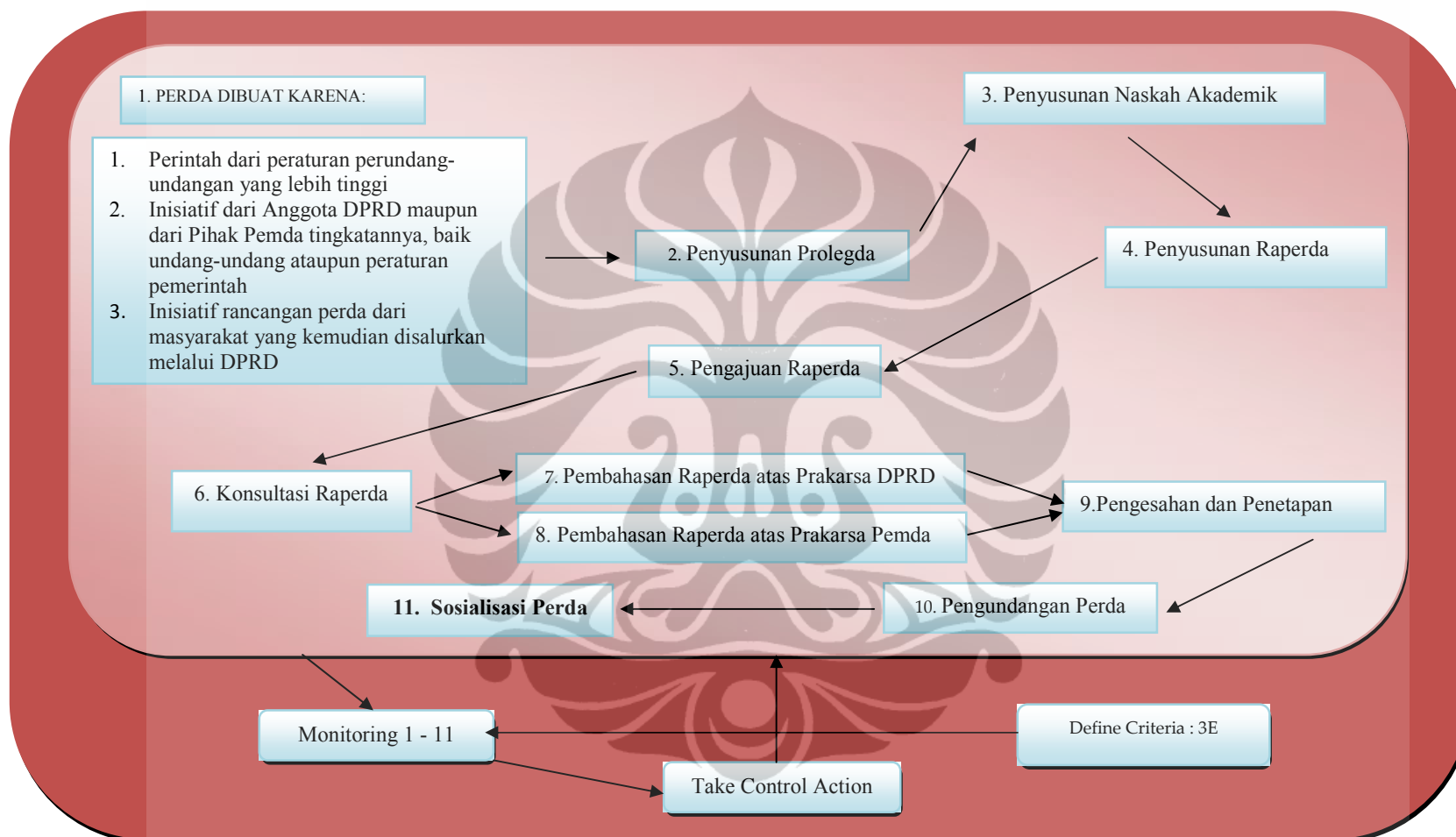
Keenam, teliti sekali lagi model sistem aktivitas manusia yang sudah dibuat dengan menggunakan kriteria atau tolak ukur PQR, CATWOE, dan RD.

Dalam tahapan ini, peneliti membangun model tanpa merujuk pada *real world*. Artinya *conseptual model* dibangun dari gagasan peneliti berdasarkan teori yang digunakan (Nee 2003) dan aturan formal yang berlaku, sehingga gagasan *systems thinking* menjadi penting dalam tahapan ini. Bagi Checkland, *systems thinking* didasari atas dua pasang gagasan, yaitu *emergent properties* berpasangan dengan *hierarchy* (disebut juga *layer structure* dalam Checkland 2006), dan *communication* berpasangan dengan *control* (Checkland 1993). Dua pasang gagasan ini membutuhkan sistem untuk keberlangsungan hidup sistem tersebut.

Untuk selanjutnya, kegiatan sistem satu untuk penyusunan Perda pada tataran makro sebagai berikut.

Tabel 6.8. Kegiatan Sistem 1 : Penyusunan Perda

Keg 1	Perda dibuat karena: <ul style="list-style-type: none"> • perintah dari peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi; • inisiatif dari Anggota DPRD maupun dari Pihak Pemda; • inisiatif rancangan perda dari masyarakat yang kemudian disalurkan melalui DPRD ataupun melalui Pemda.
Keg 2	Penyusunan Prolegda
Keg 3	Penyusunan Naskah Akademik
Keg 4	Penyusunan Raperda
Keg 5	Pengajuan Raperda
Keg 6	Konsultasi publik Raperda
Keg 7	Pembahasan Raperda
Keg 8	Pengesahan dan Penetapan
Keg 9	Pengundangan Perda
Keg 10	Sosialisasi Perda



Gambar 6.1. – Model Konseptual Sistem 1

Model konseptual sistem 1 didasarkan pada *root definition* 1 bertujuan untuk membangun kerangka kelembagaan dalam rangka menghasilkan regulasi melalui hukum formal dan konvensi informal yang dapat menjamin daya saing UMKM Industri Kreatif Kota Depok melalui penyusunan PERDA UMKM. Berhasil atau tidaknya model konseptual 1 ini dapat diukur melalui kriteria sebagai berikut:

E-Efikasi	Keberadaan hukum formal dan konvensi informal dalam penyusunan PERDA UMKM
E-Efisiensi	Menggunakan sumber daya (finansial dan waktu) yang minimum
E-Efektif	Tersusunnya PERDA UMKM

Pemerintah dan DPRD memiliki kewenangan untuk membuat kebijakan daerah yang mendukung keberadaan dan daya saing UMKM sebagai pilar ekonomi melalui penyusunan PERDA tentang UMKM. Mengingat alasan munculnya Perda dapat berasal dari: (1) perintah dari peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi tingkatannya, (2) inisiatif dari anggota DPRD maupun dari pihak Pemda; maupun (3) inisiatif rancangan Perda dari masyarakat yang kemudian disalurkan melalui DPRD ataupun melalui Pemda. Berdasarkan tiga alasan ini, selama masa bakti DPRD, disusunlah Program Legislatif Daerah (Prolegda) oleh Badan Legislatif Daerah (Banlegda), yang kemudian Prolegda tersebut dibagi untuk masing-masing tahun anggaran.

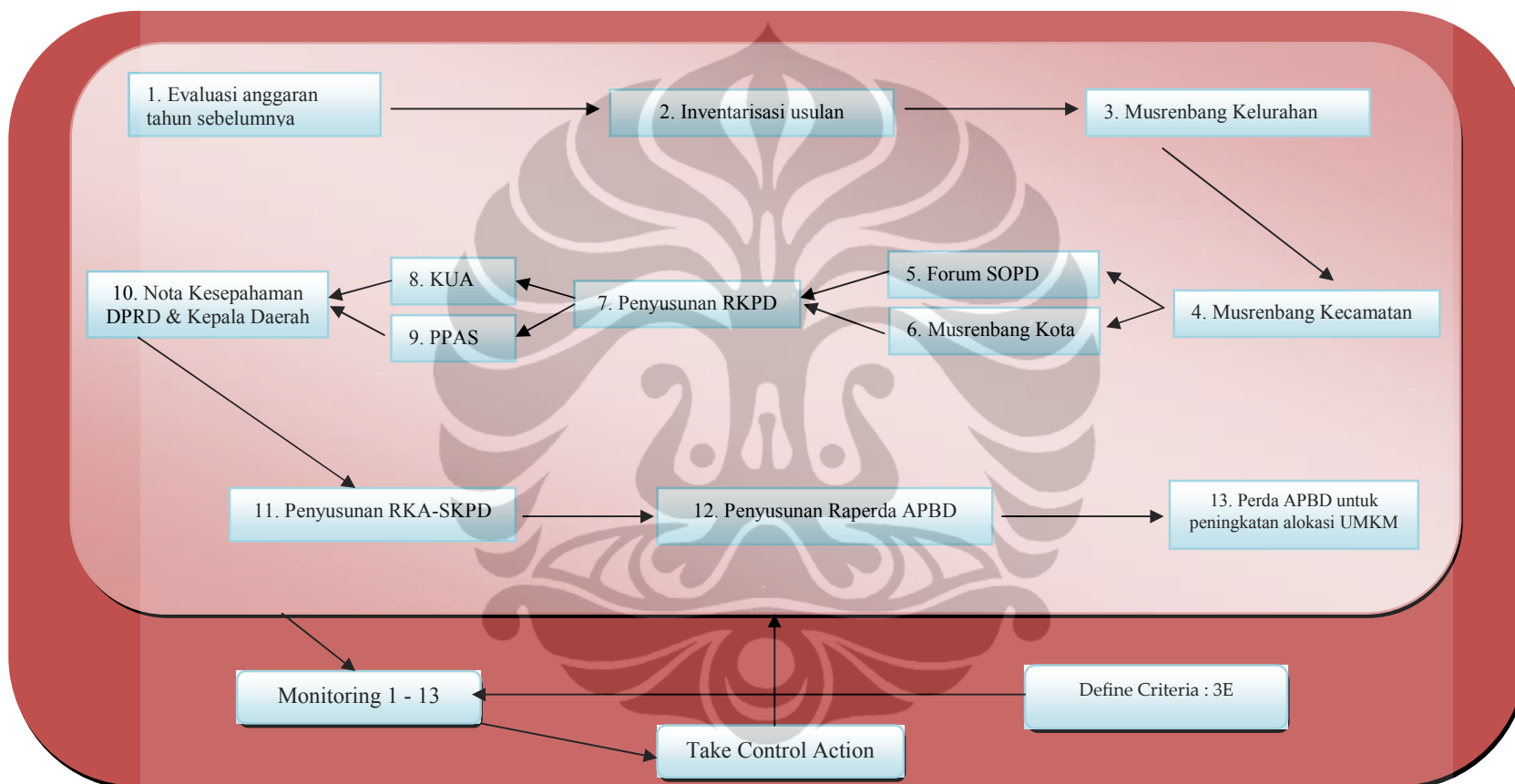
Setelah ditetapkan perda yang akan disusun, tahap selanjutnya adalah penyusunan naskah akademik. Tahap selanjutnya adalah penyusunan Raperda. Raperda yang telah dibentuk kemudian diajukan kepada Sekretaris Daerah untuk disempurnakan (bila yang mengajukan adalah Pemda) ataupun untuk dikoordinasikan (bila yang mengajukan adalah DPRD). Raperda yang telah mendapat masukan tersebut kemudian dibahas dan didiskusikan melalui FGD, seminar, dialog publik, dan diskusi ahli. Ini merupakan tahap konsultasi publik. Hasil dari konsultasi ini kemudian dirumuskan ke dalam Raperda. Raperda tersebut kemudian dibahas dalam rapat paripurna DPRD. Setelah keputusan terhadap Raperda diperoleh, proses selanjutnya adalah pengesahan dan penetapan Raperda menjadi Perda. Perda yang telah ditetapkan ini kemudian diundangkan. Perda yang telah sah ini kemudian disosialisasikan kepada pihak-pihak terkait.

Dalam kaitannya dengan Perda UMKM di Kota Depok, Pemerintah Kota Depok sendiri pernah melakukan penyusunan rumusan rancangan Perda tentang Pengembangan UMKM, yang dikerjakan oleh konsultan PT. Survindo Karya Teknik Nusantara. Dari hasil kajian ini, dalam penyusunan peraturan daerah di bidang Usaha Kecil Menengah, konsultan merekomendasikan tiga hal. *Pertama*, perlindungan dan pemberdayaan UMKM. *Kedua*, pendataan secara kontinyu tentang perkembangan dan masalah yang dihadapi oleh pengusaha UMKM dan pendataan pengusaha UMKM secara periodik dan berkesinambungan. *Ketiga*, penetapan sentra pertumbuhan UMKM serta wilayah dan produk unggulan. Namun sayangnya, penyusunan naskah akademis Perda ini tidak berlanjut, karena Dinas Koperasi, UKM dan Pasar dianggap belum dapat menghasilkan draft Perda UMKM yang *local content* – padahal telah dilakukan penyusunan rumusan naskah akademis Perda selama dua tahun. Selanjutnya penyusunan kegiatan Sistem 2, yaitu alokasi anggaran Industri Kreatif yang berisi peningkatan alokasi anggaran UMKM Kota Depok. Berikut tabel kegiatan.

Tabel 6.9. Kegiatan Sistem 2: Alokasi Anggaran bagi Kegiatan UMKM

Keg 1	Evaluasi Anggaran Tahun sebelumnya
Keg 2	Inventarisasi Usulan
Keg 3	Melaksanakan Musrenbang <ul style="list-style-type: none"> • tingkat Kelurahan • tingkat Kecamatan • Forum OPD • tingkat Kota
Keg 4	Penyusunan RKPD
Keg 5	Kebijakan Umum APBD (KUA) Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (PPAS)
Keg 6	Nota kesepakatan DPRD dan Kepala Daerah
Keg 7	Penyusunan RKA-SKPD
Keg 8	Penyusunan Rancangan Perda APBD
Keg 9	Perda APBD peningkatan alokasi untuk UMKM

* Musrenbang : Musyawarah Perencanaan Pembangunan
 RKPD : Rencana Kerja Pemerintah Daerah
 SKPD : Satuan Kerja Perangkat Daerah
 RKA : Rencana Kerja Anggaran



Gambar 6.2. – Model Konseptual Sistem 2

Model konseptual sistem 2 didasarkan pada *root definition 2* bertujuan untuk membangun kerangka kelembagaan melalui hukum formal dan konvensi informal melalui peningkatan alokasi anggaran UMKM dalam rangka meningkatkan daya saing UMKM Industri Kreatif Kota Depok melalui peningkatan alokasi anggaran untuk program UMKM. Berhasil atau tidaknya model konseptual 2 ini dapat diukur melalui kriteria sebagai berikut:

E-Efikasi	Keberadaan hukum formal dan konvensi informal dalam pengalokasian anggaran
E-Efisiensi	Menggunakan sumber daya (finansial dan waktu) yang minimum
E-Efektif	Tercapainya peningkatan alokasi anggaran

Seluruh proses perencanaan dan penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah. Proses dimulai dengan evaluasi anggaran tahun sebelumnya. Evaluasi ini menghasilkan laporan program-program apa yang berhasil, kinerja SKPD. Tahap selanjutnya adalah inventarisasi usulan. Usulan dapat berasal dari masyarakat, DPRD, ataupun walikota sesuai dengan janji kampanye. Penganggaran terpadu (*unified budgeting*) adalah penyusunan rencana keuangan tahunan yang dilakukan secara terintegrasi untuk seluruh jenis belanja guna melaksanakan kegiatan pemerintahan yang didasarkan pada prinsip pencapaian efisiensi alokasi dana dan untuk menghindari terjadinya duplikasi belanja. Sedangkan penyusunan anggaran haruslah berbasis kinerja.

Musyawarah Perencanaan Pembangunan yang selanjutnya disebut Musrenbang adalah forum antarpelaku dalam rangka menyusun rencana pembangunan nasional dan rencana pembangunan daerah. Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) RKPD merupakan forum antarpemangku kepentingan dalam rangka membahas rancangan RKPD. Musrenbang dilakukan dalam empat tingkat, yaitu Musrenbang RKPD Kelurahan, dilanjutkan Musrenbang RKPD di Kecamatan. Lalu, dapat dilakukan secara paralel Forum OPD (Organisasi Perangkat Daerah), dan Musrenbang RKPD Kota.

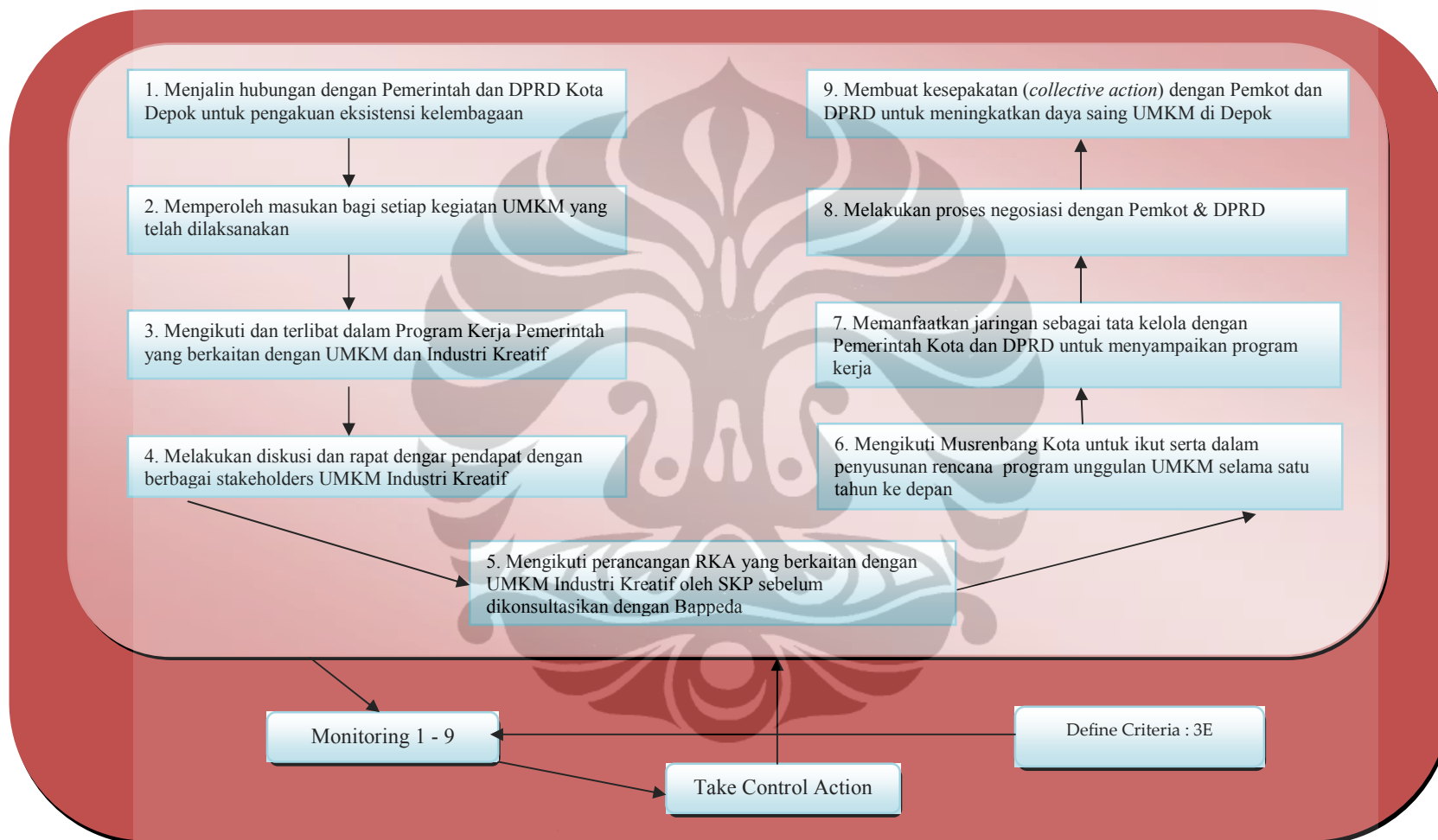
Dalam penyusunan anggaran yang berkaitan dengan UMKM, maka melibatkan dua SKPD, yaitu Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar (DKUP) dan

Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag). Sebelum tahun 2012, penyelenggaraan program dan anggaran tentang UMKM, terkesan terjadi duplikasi pada kedua SKP tersebut. Mengingat setiap program tentang UMKM baik diselenggarakan oleh Disperindag maupun DKUP, melibatkan UMKM yang sama. Dampaknya, pengalokasian anggaran untuk UMKM ini terkesan tidak menjalankan prinsip efisiensi alokasi dana dan terjadi duplikasi belanja.

Sejak tahun anggaran 2012, Bappeda Depok telah melakukan pembagian aktivitas program bagi UMKM. Sub sektor industri kreatif yang termasuk pada kuliner, fashion, dan kerajinan menjadi tanggung jawab Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar (DKUP). Sedangkan sub sektor di luar ketiga sub sektor tersebut, berada di bawah tanggung jawab Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag). Selanjutnya, sistem 3, yaitu sistem yang berada di tataran meso berupa *collective action*

Tabel 6.10. Kegiatan Sistem 3

Keg 1	Menjalin hubungan dengan Pemerintah dan DPRD Depok untuk pengakuan eksistensi kelembagaan
Keg 2	Memperoleh masukan dari pelaku usaha, komunitas, Asosiasi UMKM, nara sumber, masyarakat serta pemangku kepentingan lainnya terhadap setiap kegiatan UMKM yang telah dilaksanakan.
Keg 3	Mengikuti atau terlibat dalam kegiatan atau Program Kerja Pemerintah yang berkaitan dengan UMKM dan Industri Kreatif, baik dalam bentuk seperti Seminar, Pameran, dan Musrenbang Kota
Keg 4	Melakukan diskusi dan <i>hearing</i> (rapat dengar pendapat) dengan berbagai pemangku kepentingan, Pelaku dan Komunitas UMKM
Keg 5	Mengikuti perancangan RKA yang berkaitan dengan UMKM dan Industri Kreatif oleh setiap SKPD sebelum dikonsultasikan dengan Bappeda
Keg 6	Mengikuti Musrenbang Kota untuk ikut serta dalam penyusunan rencana program unggulan UMKM Kepala Dinas dan perangkat SKPD terkait, Perwakilan LPM Kecamatan, Camat, LSM, Perwakilan Pelaku Usaha dan Komunitas UMKM tentang rencana program unggulan bagi UMKM dan Industri Kreatif Kota Depok selama satu tahun ke depan
Keg 7	Memanfaatkan jaringan sebagai tata kelola dengan Pemerintah Kota dan DPRD untuk menyampaikan program kerja - yang berkaitan dengan UMKM dan Industri Kreatif pada setiap SKPD, untuk memperkuat keberadaan eksistensi lembaga meso
Keg 8	Melakukan proses negosiasi dengan Pemerintah Kota dan DPRD
Keg 9	Membuat kesepakatan (<i>collective action</i>) dengan Pemerintah Kota dan DPRD untuk meningkatkan daya saing UMKM Industri Kreatif Kota Depok



Gambar 6.3. – Model Konseptual Sistem 3

Model konseptual sistem 3 didasarkan pada *root definition* 3 yang bertujuan untuk melakukan proses transformasi dalam mencapai kesepakatan (*collective action*) yang lebih tinggi dari sebelumnya. Kesepakatan yang terjalin dalam tataran meso (Dekopinda, ASHEPI, Asosiasi UMKM, Kadin Depok, Yayasan dan LSM) dapat tercapai melalui pemanfaatan jaringan tata kelola agar menjadi lebih optimal sehingga dapat membangun kerangka kelembagaan serta meningkatkan daya saing UMKM. Pemanfaatan jaringan tata kelola dapat dilakukan dengan serangkaian kegiatan yang tergambar dalam model konseptual 3. Keberhasilan model konseptual 3 diukur melalui kriteria sebagai berikut:

E-Efikasi	Pemanfaatan jaringan sebagai tata kelola dengan Pemerintah Kota dan DPRD
E-Efisiensi	Menggunakan sumber keuangan dan waktu yang minimum .
E-Efektif	Kesepakatan (<i>collective action</i>) tercapai

Untuk memaksimalkan proses pemanfaatan jaringan, dilakukan proses negosiasi untuk membuat kesepakatan (*collective action*) dengan Pemerintah Kota dan DPRD. Dengan kesepakatan, asosiasi berharap memiliki posisi tawar terhadap Pemerintah Kota Depok dan DPRD sebagai penegak aturan formal dalam kerangka kelembagaan.

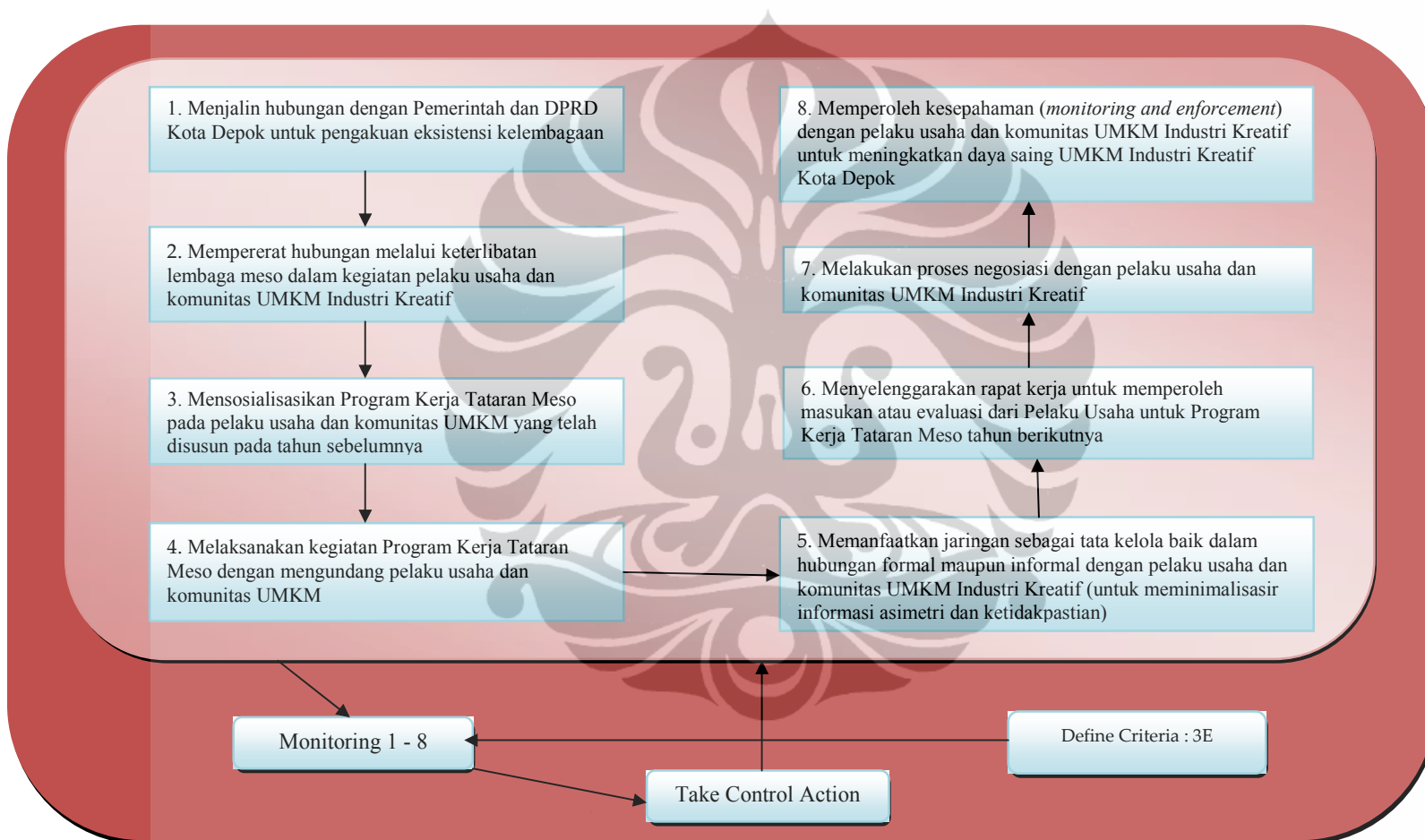
Melalui keikutsertaan asosiasi dalam Musrembang Kota Depok yang dihadiri oleh para pemangku kepentingan, asosiasi dapat memanfaatkan jaringan sebagai tata kelola dengan Pemerintah Kota dan DPRD untuk menyampaikan program kerja - yang berkaitan dengan UMKM dan Industri Kreatif pada setiap SKPD, untuk memperkuat keberadaan eksistensi lembaga meso. Tentu saja, pihak asosiasi membutuhkan berbagai fasilitas dalam menjalankan program kerja. Dengan demikian, diharapkan jaringan yang terbentuk dengan baik dapat mempermudah akses dalam mendapatkan fasilitas tersebut.

Dalam kaitannya dengan kesepakatan dengan tataran makro dan komunitas UMKM, telah terbentuk Asosiasi Industri Kreatif Depok pada tanggal 21 Juni 2012 yang merupakan wujud pembentukan kerangka kelembagaan UMKM Industri Kreatif yang mandiri, keberlanjutan, dan memiliki daya saing bagi Kota Depok. Pembentukan ini diawali dengan pemilihan perwakilan setiap sub sektor Industri Kreatif yang menjadi representasi pada pembentukan Asosiasi Industri Kreatif Depok yang awal berdirinya

difasilitasi oleh tataran makro (Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Depok) dengan fasilitator dari Pemerintah (widyaiswara Kementerian Perindustrian) dan Asosiasi Industri Kreatif yang sudah berhasil (yaitu *Cimahi Creative Association*). Pemerintah Kota Depok cq Dinas Perindustrian dan Perdagangan berharap agar asosiasi ini dapat mengembangkan kapasitas kelompok industri kreatif dan memperkuat jaringan dengan pihak eksternal (seperti dunia usaha, investor, perbankan, dan sebagainya). Selanjutnya, sistem 4, yaitu sistem yang berada di tataran meso melalui pencapaian kesepahaman (*monitoring and enforcement*)

Tabel 6.11. Kegiatan Sistem 4

Keg 1	Menjalin hubungan dengan pelaku usaha dan komunitas UMKM Industri Kreatif untuk pengakuan eksistensi kelembagaan
Keg 2	Mempererat hubungan melalui keterlibatan lembaga meso dalam kegiatan pelaku usaha dan komunitas UMKM Industri Kreatif, baik dalam bentuk kunjungan lapangan, diskusi, sarasehan, seminar maupun pameran
Keg 3	Mensosialisasikan Program Kerja Tataran Meso pada pelaku usaha dan komunitas UMKM yang telah disusun pada tahun sebelumnya
Keg 4	Melaksanakan kegiatan Program Kerja Tataran Meso dengan mengundang pelaku usaha dan komunitas UMKM, seperti kegiatan pelatihan, pendampingan, sarasehan, seminar, diskusi, dsb
Keg 5	Memanfaatkan jaringan sebagai tata kelola baik dalam hubungan formal maupun informal dengan pelaku usaha dan komunitas UMKM Industri Kreatif (untuk meminimalisir informasi asimetri dan ketidakpastian)
Keg 6	Menyelenggarakan rapat kerja untuk memperoleh masukan atau evaluasi dari Pelaku Usaha untuk Program Kerja Tataran Meso tahun berikutnya.
Keg 7	Melakukan proses negosiasi dengan pelaku usaha dan komunitas UMKM Industri Kreatif
Keg 8	Memperoleh kesepahaman (<i>monitoring and enforcement</i>) dengan pelaku usaha dan komunitas UMKM Industri Kreatif untuk meningkatkan daya saing UMKM Industri Kreatif Kota Depok



Gambar 6.4 – Model Konseptual Sistem 4

Model konseptual sistem 4 didasarkan pada *root definition* 4 yang bertujuan untuk membangun kerangka kelembagaan melalui pencapaian kesepahaman (*monitoring and enforcement*) dalam rangka menjamin tercapainya daya saing UMKM Industri Kreatif Kota Depok. Kerangka kelembagaan yang dibangun lewat serangkaian kegiatan yang tergambar dalam model konseptual 4. Baik atau tidaknya model konseptual 4 ini dapat diukur melalui kriteria sebagai berikut:

E-Efikasi	Pemanfaatan jaringan sebagai tata kelola dengan komunitas UMKM
E-Efisiensi	Menggunakan sumber keuangan dan waktu yang minimum.
E-Efektif	Kesepahaman (<i>monitoring and enforcement</i>) tercapai

Selain para aktor yang berperan, model ini juga melibatkan pihak-pihak yang terkena dampaknya apabila dilakukan proses transformasi mengenai kesepahaman. Model ini diawali dengan kegiatan pertama dengan menjalin hubungan dengan pelaku usaha dan komunitas UMKM Industri Kreatif untuk pengakuan eksistensi kelembagaan. Asosiasi UMKM dapat dengan mudah membentuk organisasi dan diakui secara *de facto*. Namun di sisi lain, untuk mempertahankan keberlangsungannya diperlukan pengakuan secara *de jure* oleh pelaku usaha dan komunitas UMKM Industri kreatif yang lain.

Pengakuan secara *de jure* secara tidak langsung dapat berpengaruh pada upaya mempererat hubungan melalui keterlibatan lembaga meso dalam kegiatan pelaku usaha dan komunitas UMKM Industri Kreatif, baik dalam bentuk kunjungan lapangan, diskusi, sarasehan, seminar maupun pameran. Kegiatan ini meningkatkan frekuensi pertemuan antara lembaga meso dengan pelaku usaha dan komunitas UMKM sehingga dapat membentuk adanya keterlekatan (*embeddedness*) antara tataran meso dengan mikro.

Hubungan yang terjalin antara lembaga meso dengan pelaku usaha dan komunitas UMKM juga dapat dilakukan dengan melakukan sosialisasi Program Kerja Tataran Meso pada pelaku usaha dan komunitas UMKM yang telah disusun pada tahun sebelumnya. Hal ini penting dilakukan agar dapat mengambil perhatian dari para pelaku usaha. Selain itu, diharapkan sosialisasi ini juga dapat memunculkan evaluasi, kritik, serta saran untuk menjadi masukan dalam pembuatan Program Kerja Tataran Meso. Pelaku usaha dan komunitas UMKM

yang terlibat dapat menilai program kerja mana yang unggulan dan kurang unggul.

Sesuai melakukan perencanaan program kerja, pihak meso yang terkait dapat merealisasikan kegiatan Program Kerja Tataran Meso dengan mengundang pelaku usaha dan komunitas UMKM. Misalnya melalui kegiatan seperti kegiatan pelatihan, pendampingan, sarasehan, seminar, diskusi, dsb. Dari pelaksanaan program kerja yang mengundang komunitas dan pelaku usaha UMKM, diharapkan dapat menarik simpatik mereka karena Program Kerja yang dilaksanakan sesuai dengan ekspektasi para pelaku usaha dan komunitas UMKM.

Setelah melaksanakan Program Kerja Tataran Meso yang melibatkan pelaku usaha dan komunitas UMKM, asosiasi tataran meso dapat memanfaatkan jaringan sebagai tata kelola baik dalam hubungan formal maupun informal dengan pelaku usaha dan komunitas UMKM Industri Kreatif. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar dapat meminimalisir informasi asimetri dan ketidakpastian yang kerap muncul di tengah berjalannya bisnis UMKM.

Apabila telah terbentuk jaringan dalam hubungan formal dan informal dengan pelaku usaha dan komunitas, pihak asosiasi dapat menyelenggarakan rapat kerja untuk memperoleh masukan atau evaluasi dari Pelaku Usaha yang bermanfaat bagi Program Kerja Tataran Meso tahun berikutnya. Pemilik UMKM sebagai pelaku usaha industri kreatif perlu mempertimbangkan kebaikan yang harus dipertahankan dan kekurangan yang harus dihilangkan. Dengan demikian program kerja tataran meso selanjutnya mengalami perbaikan.

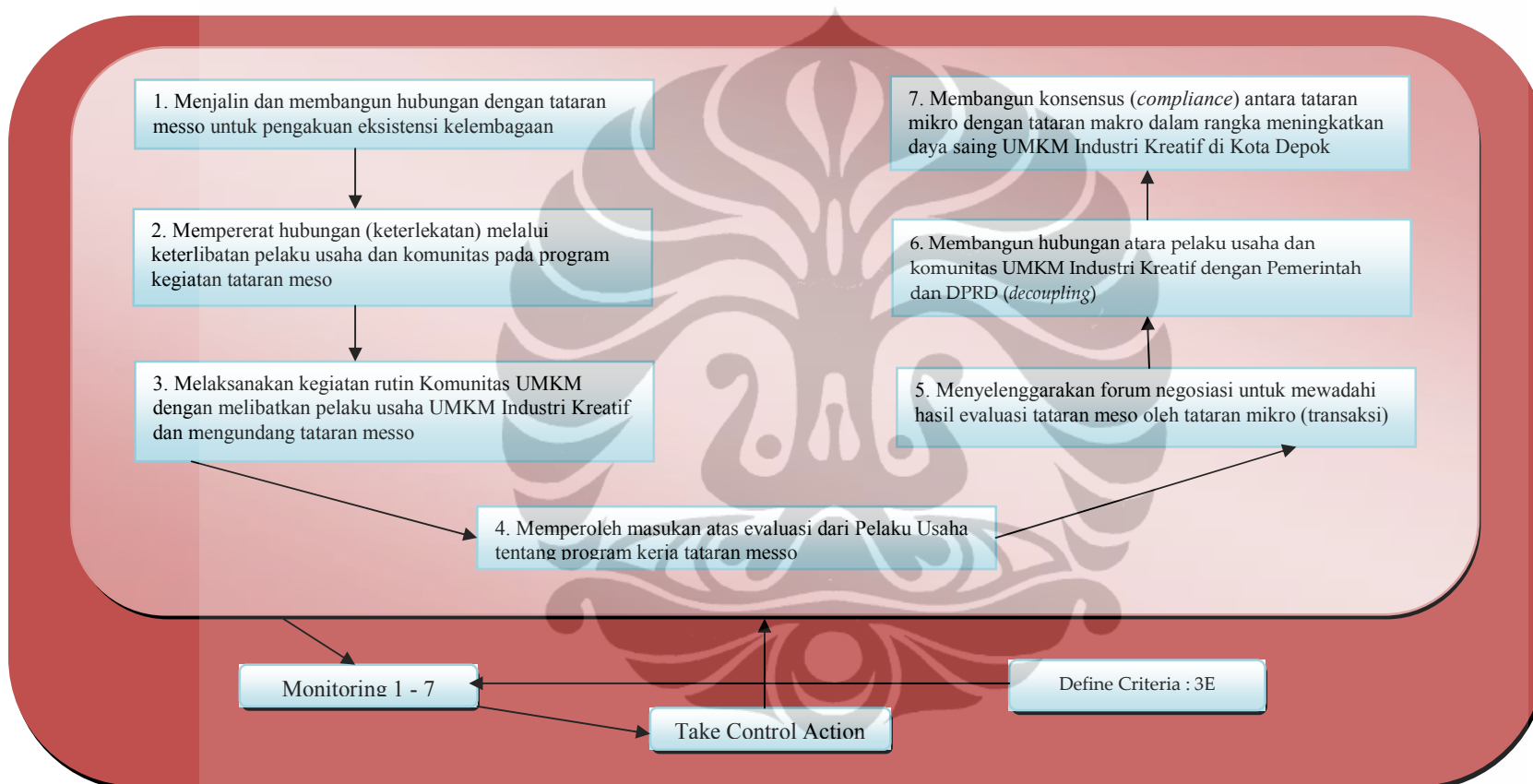
Pada akhirnya, rapat kerja akan berujung pada proses negosiasi dengan pelaku usaha dan komunitas UMKM Industri Kreatif. Selain berkepentingan untuk mendapatkan legitimasi terhadap pemerintah dan DPRD dalam tataran makro, asosiasi juga membutuhkan partisipasi pelaku usaha dan komunitas UMKM Industri Kreatif untuk mendapatkan pengakuan legitimasi. Selain itu diharapkan juga asosiasi dapat menjadi tempat yang mawadahi kepentingan para pelaku usaha dan komunitas UMKM.

Pada akhirnya, setelah melakukan proses negosiasi, tataran meso seharusnya dapat memperoleh kesepahaman (*monitoring and enforcement*) dengan pelaku usaha dan komunitas UMKM Industri Kreatif. Tujuan dari

tercapainya kesepahaman ini adalah untuk meningkatkan daya saing UMKM Industri Kreatif Kota Depok. Untuk Kegiatan Sistem 5, pada tataran Mikro: Ketidakserasian (*decoupling*) dan Kesepakatan (*compliance*)

Tabel 6.12. Kegiatan Sistem 5, Tataran Mikro: KOMUNITAS

Keg 1	Menjalin dan membangun hubungan dengan tataran Meso untuk pengakuan eksistensi kelembagaan (<i>red</i> , interaksi)
Keg 2	Mempererat hubungan (<i>red</i> , keterlekatan) melalui keterlibatan pelaku usaha dan komunitas UMKM Industri Kreatif pada program kegiatan tataran meso, seperti diskusi, sarasehan, seminar maupun pameran
Keg 3	Melaksanakan kegiatan rutin Komunitas UMKM dengan melibatkan pelaku usaha UMKM Industri Kreatif dan mengundang tataran meso, seperti pelatihan, pendampingan, kunjungan pada usaha, dsb
Keg 4	Memperoleh masukan atau evaluasi dari Pelaku Usaha tentang Program Kerja Tataran Meso
Keg 5	Menyelenggarakan forum negosiasi untuk mewedahi hasil evaluasi tataran meso oleh tataran mikro (<i>red</i> , transaksi)
Keg 6	Membangun hubungan antara Pelaku Usaha dan Komunitas UMKM Industri Kreatif dengan Pemerintah dan DPRD (<i>red</i> , <i>decoupling</i>)
Keg 7	Membangun konsensus (<i>red</i> , <i>compliance</i>) antara tataran Mikro (Pelaku Usaha dan Komunitas UMKM Industri Kreatif) dengan tataran Makro (Pemerintah dan DPRD) dalam rangka meningkatkan daya saing UMKM Industri Kreatif Kota Depok



Gambar 6.5. – Model Konseptual Sistem 5

Model konseptual sistem 5 didasarkan pada *root definition* 5 yang dilakukan pelaku mikro (komunitas) yang bertujuan untuk membangun kerangka kelembagaan melalui pencapaian kesepahaman (*monitoring and enforcement*) untuk menjamin tercapainya daya saing UMKM Industri Kreatif Kota Depok. Kerangka kelembagaan yang dibangun melalui serangkaian kegiatan yang tergambar dalam model konseptual 5. Berhasil atau tidaknya model konseptual 5 ini dapat diukur melalui kriteria sebagai berikut:

E-Efikasi	Pemanfaatan jaringan sebagai tata kelola dengan komunitas UMKM
E-Efisiensi	Menggunakan sumber keuangan dan waktu yang minimum.
E-Efektif	Kesepahaman (<i>monitoring and enforcement</i>) tercapai

Sementara itu, pada model konseptual sistem 5, tataran mikro merasa perlu membangun hubungan dengan tataran meso. Perluasan jaringan antar individu dengan basis keterlekatan (*embeddedness*) membentuk komunitas antar pelaku usaha. Individu yang bergabung dalam tataran meso bertujuan untuk mendapatkan legitimasi atau pengakuan eksistensi kelembagaan.

Setelah adanya hubungan dengan tataran meso, pelaku usaha pada tataran mikro mempererat hubungan dengan tataran meso untuk membangun keterlekatan (*embeddedness*) di antara mereka. Keterlekatan ini dibangun melalui keterlibatan (*involvement*) pelaku usaha dan komunitas pada program-program yang telah dicanangkan oleh tataran meso. Program-program seperti diskusi, sarasehan, seminar, dan pameran dapat meningkatkan intensitas interaksi dan memperkuat jaringan di antara tataran mikro dan meso. Selain itu, program tersebut dapat memfasilitasi upaya pemberdayaan dan penguatan UMKM Industri Kreatif di Kota Depok.

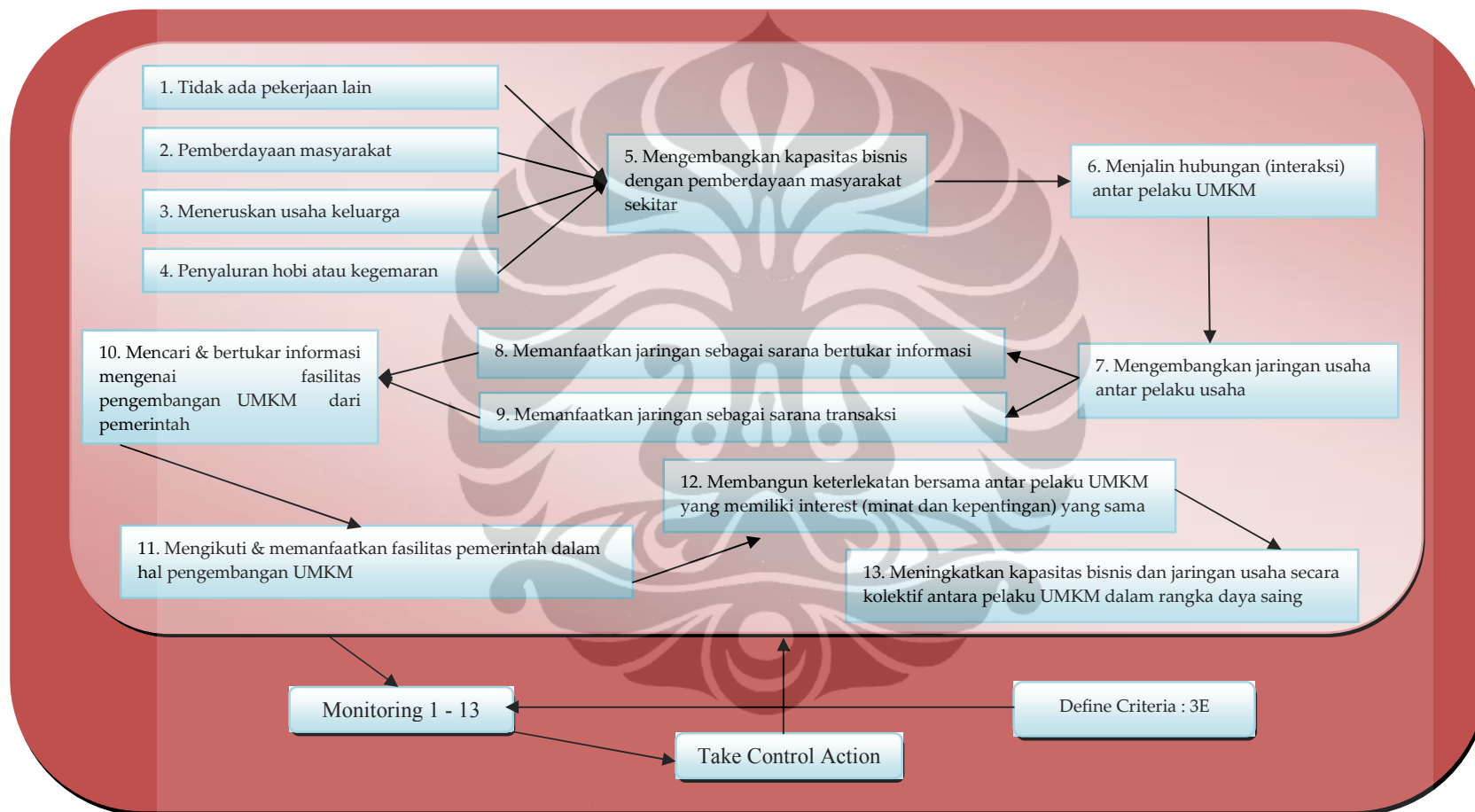
Hubungan dan keterlekatan antara tataran mikro dan meso mendorong terjadinya peningkatan intensitas kegiatan rutin antar anggota. Dalam upaya pemberdayaan UMKM, pelaku usaha sudah sepatutnya melibatkan diri dalam kegiatan rutin tataran meso. Pelaku mikro dapat memberikan umpan balik (*feedback*) berupa masukan dan evaluasi mengenai program kerja tataran meso. Keterlibatan pelaku mikro dalam program tataran meso membuka peluang bagi tataran mikro untuk bersifat objektif dalam memberikan umpan balik. Umpan

balik ini juga menandakan kontribusi dari pelaku mikro bagi perbaikan kinerja tataran meso. Untuk memproses dan menanggapi umpan balik tataran mikro, maka tataran meso mengadakan forum negosiasi. Pelaku usaha dan komunitas UMKM Industri Kreatif membangun hubungan dengan pemerintah dan DPRD secara langsung, tanpa melibatkan asosiasi yang terkait dengan UMKM. Hal tersebut menunjukkan adanya *decoupling* tataran mikro terhadap tataran meso.

Hubungan antara tataran makro dan mikro secara langsung mendorong munculnya konsensus (*compliance*) untuk meningkatkan daya saing UMKM Industri Kreatif di Kota Depok. Konsensus ini terbentuk akibat adanya kesamaan kepentingan untuk memberdayakan dan memperkuat UMKM. Konsensus dan koordinasi yang akan terjadi di antara tataran makro dan mikro membuka peluang berdirinya kerangka kelembagaan baru untuk memfasilitasi pemberdayaan dan penguatan UMKM sehingga memiliki tingkat daya saing yang tinggi. Untuk Kegiatan Sistem 6 pada tataran mikro perlu membangun keterlekatan (*embeddedness*) kewirausahaan di antara pelaku usaha.

Tabel 6.13. Kegiatan Sistem 6, Tataran Mikro:

Keg 1	Mendirikan UMKM karena <ul style="list-style-type: none"> • tidak memiliki pekerjaan lain (menjadi mata pencaharian utama) • pemberdayaan masyarakat sekitar • meneruskan usaha keluarga • penyaluran hobi atau kegemaran
Keg 2	Mengembangkan kapasitas bisnis pada pelaku UMKM dengan pemberdayaan pekerja yang berasal dari masyarakat sekitar
Keg 3	Menjalin hubungan (<i>red</i> , interaksi) antar pelaku UMKM
Keg 4	Mengembangkan jaringan usaha antar pelaku UMKM
Keg 5	a) Memanfaatkan jaringan sebagai sarana pertukaran informasi b) Memanfaatkan jaringan sebagai sarana transaksi bisnis
Keg 6	Mencari dan bertukar informasi tentang fasilitas pengembangan UMKM yang disediakan pemerintah
Keg 7	Mengikuti dan memanfaatkan fasilitas pemerintah, seperti: pameran, sarana prasarana, sertifikasi HAKI dan Halal, akses modal, alat, <i>field study</i> , pelatihan, dan pendampingan
Keg 8	Membangun keterlekatan bersama antar pelaku UMKM yang memiliki <i>interest</i> (minat dan kepentingan) yang sama
Keg 9	Meningkatkan kapasitas bisnis dan jaringan usaha secara kolektif antara pelaku UMKM dalam rangka daya saing UMKM Industri Kreatif Kota Depok



Gambar 6.6 – Model Konseptual Sistem 6

Sementara itu, dalam model konseptual 6 diasumsikan bahwa pengembangan kapasitas bisnis dapat bermanfaat bagi keberlangsungan aktor pelaku UMKM Industri Kreatif. Pengembangan kapasitas bisnis yang ditunjang dengan pengembangan jaringan usaha, dapat bermanfaat sebagai sarana pertukaran informasi antar pelaku usaha dan sebagai sarana transaksi bisnis. Terkait dengan penguatan jaringan usaha, diharapkan munculnya keterlekatan (*embeddedness*) antar para pelaku usaha di tataran mikro. Tujuannya adalah untuk membangun kerangka kelembagaan sebagai basis daya saing UMKM Industri Kreatif di Kota Depok.

Kriteria baik atau tidaknya model ini dapat diukur melalui aspek sebagai berikut:

E-Efikasi	Interaksi dan transaksi antar pelaku usaha berbasis keterlekatan (<i>embeddedness</i>)
E-Efisiensi	Menggunakan sumberdaya yang minimum (modal, tenaga kerja, sarana-prasaran, akses pasar).
E-Efektif	Kapasitas bisnis dan jaringan usaha pelaku usaha berkembang

Dalam mengembangkan kapasitas bisnis dan jaringan usaha, proses ini melibatkan pelaku usaha UMKM Industri Kreatif sebagai aktor utama. Pelaku usaha sendiri dalam mendirikan atau menjalankan usahanya memiliki motif atau alasan yang berbeda. Ada yang karena tidak memiliki pekerjaan lain (menjadi mata pencaharian utama), pemberdayaan masyarakat sekitar, meneruskan usaha keluarga, bahkan sampai pada penyaluran hobi atau kegemaran. Untuk itu, diperlukan karakter dan ketrampilan kewirausahaan yang melekat pada seluruh pelaku usaha. Dalam konteks budaya Indonesia, karakter manusia Indonesia dicirikan dengan enam sifat, yaitu hipokritis atau munafik, enggan dan segan bertanggung jawab, bersikap dan berperilaku feodal, percaya takhyul, artistik, berbakat seni, serta lemah watak atau karakter (Lubis, 2008). Keenam karakter ini, kerap mewarnai karakter kewirausahaan pada pelaku usaha UMKM.

Setelah adanya pendirian UMKM, pelaku usaha dapat memulai mengembangkan kapasitas bisnisnya. Hal ini dapat ditempuh dengan pemberdayaan pekerja yang berasal dari masyarakat sekitar. Salah satu ukuran keberhasilan model ini adalah mencapai efisiensi dengan menggunakan

sumberdaya yang minimum. Hal ini dapat diminimalisir biayanya melalui pemberdayaan masyarakat sekitar tempat tinggal UMKM.

Setelah memberdayakan masyarakat sekitar untuk berpartisipasi dalam kegiatan bisnis UMKM, pelaku usaha juga perlu menjalin interaksi antar pelaku UMKM Industri Kreatif. Selain sebagai sarana pertukaran informasi, jaringan yang terjalin diantara para pelaku UMKM juga dapat digunakan sebagai sarana transaksi bisnis. Antar pelaku UMKM dapat bekerja sama untuk melakukan transaksi bisnis yang dapat menguntungkan kedua pihak.

Dengan berkembangnya jaringan antar pelaku UMKM, para pelaku usaha juga dapat mencari dan bertukar informasi tentang fasilitas pengembangan UMKM yang disediakan pemerintah. Setiap UMKM memiliki kepentingan masing-masing yang membutuhkan bantuan pemerintah. Apabila tidak terbentuk jaringan antar pelaku UMKM dan tidak ada keterlekatan (*embeddedness*) satu sama lain, tentu akses mendapatkan informasi mengenai fasilitas pemerintah menjadi sangat sulit. Tersedianya informasi dan akses mengenai fasilitas pemerintah tentu harus diimbangi dengan keikutsertaan dan pemanfaatan fasilitas pemerintah tersebut. Pelaku UMKM dapat mengikuti kegiatan seperti: pameran, sarana prasarana, sertifikasi HAKI dan Halal, akses modal, alat, *field study*, pelatihan, dan pendampingan yang disediakan oleh pemerintah dan DPRD Kota Depok. Hal ini tentu akan menambah pengetahuan dan informasi pelaku UMKM untuk mengembangkan kapasitas bisnis yang sesuai dengan standar prosedur yang ditetapkan pemerintah.

Dalam kegiatan yang difasilitasi pemerintah dapat meningkatkan interaksi yang terjadi diantara para pelaku UMKM Industri Kreatif. Interaksi yang terjalin secara lebih intensif juga dapat menunjang keterlekatan bersama antar pelaku UMKM yang memiliki *interest* (minat dan kepentingan) yang sama. Khusus pada UMKM Kota Depok keterlekatan yang dibangun di antara mereka adalah modal sosial (*social capital*) mereka untuk tetap eksis.

Dalam proses ini, diharapkan akan terjadi transaksi dan interaksi yang berbasiskan keterlekatan (*embeddednes*) di antara pelaku usaha dalam masyarakat wirausaha (*entrepreneurship society*). Dengan demikian, masyarakat wirausaha ini

akan memberikan dampak bagi para pelaku usaha, baik karena keterlekatan usaha yang sama, keterlekatan wilayah (geografi) maupun keterlekatan pada produk atau jasa sub sektor industri kreatif.

Pada akhirnya, keterlekatan yang terjalin erat, penggunaan sumber daya yang minimum dan dapat menunjang proses peningkatan kapasitas bisnis dan jaringan usaha secara kolektif antara pelaku UMKM. Keberhasilan proses peningkatan kapasitas bisnis dan transaksi diharapkan proses ini juga dapat mendorong tercapainya peningkatan daya saing UMKM Industri Kreatif Kota Depok.



BAB VII

PERBANDINGAN, PERUBAHAN DAN AKSI

7.1 Tahap 5: Perbandingan Model dan Dunia Nyata (*Comparison of Models and Real World*)

Tahap lima dilakukan komparasi antara *conceptual model* dengan *real-world*. *Conceptual model* yang sudah ditentukan dibandingkan dengan *real world*, guna menghasilkan perdebatan tentang persepsi, dan perubahan yang dianggap akan menguntungkan. Checkland menggambarkan empat cara untuk membandingkan model dengan *real world*, yaitu diskusi informal, dengan pertanyaan formal, membuat skenario berdasarkan pengoperasian model, mencoba model pada *real world* yang sama strukturnya dengan model konseptual (Checkland dan Scholes 1990). Apabila *conceptual model* tidak menggambarkan *real world*, maka bisa dilakukan dua hal (lihat halaman 103-104), yaitu:

- Apa yang tidak ditemukan pada realitas bisa menjadi rekomendasi bagi perubahan,
- Apa yang tidak ditemukan pada realitas, dan peneliti merasa kurang puas karena tidak menjawab pertanyaan penelitian, maka peneliti bisa kembali ke tahapan dua untuk kembali proses pengumpulan data, serta melakukan tahapan berikutnya, *rich picture*, *root definition*, membuat daftar kegiatan, serta membuat *conceptual model*.

Dalam tahap *comparison*, model konseptual dibandingkan dengan *theoretical framework* yang sesuai dengan *research interest*. Tabel perbandingan memuat aktifitas model konseptual, deskripsi aktifitas, tujuan aktifitas, dan teori yang digunakan. Landasan teori yang digunakan mayoritas berasal dari kajian Nee mengenai *New Institutionalism in Economics and Sociology* (NIES).

Diskusi selanjutnya dituang dalam tabel komparasi yang berisikan elemen-elemen sebagai berikut yaitu model konseptual, ide yang tertangkap, tindakan yang dilakukan aktor, aktor yang berperan, dan keluaran seperti tabel komparasi satu sampai tujuh.

Tabel 7. 1. Penyusunan Perda UMKM

No	Aktifitas Model Konseptual	Real World		Refleksi Dengan Kerangka Teori
		Diskripsi Aktifitas	Keluaran (output) Aktifitas (idea atau nilai)	
1	Pengumpulan inisiatif Perda: <ul style="list-style-type: none"> • Perintah UU yang lebih tinggi • DPRD atau Kepala Daerah • Masyarakat melalui Pemda 	<ul style="list-style-type: none"> • Usulan dengan dasar pertumbuhan UMKM Kota Depok yang cukup signifikan membutuhkan pemberdayaan secara maksimal 	<ul style="list-style-type: none"> • Konsep Penyusunan rumusan rancangan Perda tentang pengembangan UMKM 	Institusi adalah “sistem dominan dimana unsur formal dan informal saling terkait adat, <i>shared beliefs</i> , konvensi, norma dan aturan yang merupakan orientasi aktor dalam bertindak ketika mereka mengejar kepentingan mereka” (North, 1990; Nee, 2003 dan 2005)
2	Penyusunan Prolegda	<ul style="list-style-type: none"> • Penyusunan Konsep Prolegda • Klarifikasi, sinkronisasi konsep Prolegda • Pemantapan konsep Prolegda • Pembahasan Prolegda 	<ul style="list-style-type: none"> • Konsep Prolegda • Hasil Prolegda DPRD 	Institusi dapat meliputi struktur sosial yang menyediakan saluran untuk tindakan kolektif dalam memfasilitasi dan mengatur kepentingan aktor, serta menegakkan hubungan agen utama (North, 1990; Nee, 2003 dan 2005). Bromley (1989) meletakkan fondasi konseptual dari kebijakan publik. Pada masing-masing level, kebijakan publik diwujudkan dalam bentuk <i>institutional arrangement</i> atau peraturan perundangan yang disesuaikan dengan tingkat hierarki.
3	Penyusunan Naskah Akademik	<ul style="list-style-type: none"> • Persiapan penyusunan NA • Pelaksanaan penyusunan NA • Konsultasi dan diskusi publik draft NA • Analisis dan formulasi draft NA • Penetapan atau finalisasi draft NA 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikasi stakeholder • Dibentuknya tim penyusun naskah akademik • Adanya data dan informasi, agenda, dan pembagian kerja, serta persiapan-persiapan teknis • Hasil kajian kerangka konsep naskah akademik • Draft naskah akademik. • Diperoleh masukan-masukan dari berbagai pihak • Naskah Akademik yang utuh 	
4	Penyusunan Raperda	<ul style="list-style-type: none"> • Persiapan penyusunan Raperda • Pelaksanaan penyusunan Raperda 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikasi stakeholder • Dibentuknya tim penyusun Raperda 	Institusi dapat meliputi struktur sosial yang menyediakan saluran untuk tindakan kolektif dalam

		<ul style="list-style-type: none"> • Konsultasi dan diskusi publik draft Raperda • Analisis dan formulasi draft Raperda • Penetapan atau finalisasi draft Raperda 	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya data dan informasi, agenda, dan pembagian kerja, serta persiapan-persiapan teknis • Hasil kajian kerangka konsep Raperda • Draft Raperda. • Diperoleh masukan-masukan dari berbagai pihak • Naskah Raperda yang utuh 	<p>memfasilitasi dan mengatur kepentingan aktor, serta menegakkan hubungan agen utama (North, 1990; Nee, 2003 dan 2005).</p> <p>Bromley (1989) meletakkan fondasi konseptual dari kebijakan publik. Pada masing-masing level, kebijakan publik diwujudkan dalam bentuk <i>institutional arrangement</i> atau peraturan perundangan yang disesuaikan dengan tingkat hierarki.</p>
5	Pengajuan Raperda	<ul style="list-style-type: none"> • Koordinasi dengan Badan Hukum • Konsultasi dengan Sekretaris Daerah 	<ul style="list-style-type: none"> • Raperda yang telah sempurna 	
6	Konsultasi publik Raperda	<ul style="list-style-type: none"> • Diskusi dan pembahasan melalui FGD, seminar, dialog publik, diskusi ahli 	<ul style="list-style-type: none"> • Masukan-masukan untuk Raperda 	
7a.	Pembahasan Raperda (prakarsa DPRD)	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat I adalah penjelasan dalam rapat paripurna oleh Pimpinan Komisi/Gabungan Komisi atau Pimpinan Pansus terhadap Raperda. • Tingkat II adalah pendapat Kepala Daerah terhadap Raperda usul DPRD. • Tingkat III adalah pembahasan dalam rapat Komisi/Gabungan Komisi atau Pansus dengan Kepala Daerah/pejabat yang ditunjuk. • Tingkat IV adalah pengambilan keputusan oleh rapat paripurna. 	Keputusan Rapat Paripurna	<p>Mekanisme pasar memerlukan biaya tertentu: menemukan harga yang relevan, negosiasi, dan menegakkan kontrak, dan sebagainya (Coase, (1960); Williamson (1975,1985,1996b), Klein,Crawford dan Alchian (1978), Grossman danHart (1986), serta Hart danMoore (1990)</p>
7b	Pembahasan Raperda (prakarsa Pemda)	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat I adalah penyampaian penjelasan Raperda oleh kepala daerah dalam rapat paripurna. • Tingkat II merupakan pandangan umum fraksi-fraksi dan jawaban kepala daerah terhadap pandangan umum fraksi. 	Keputusan Rapat Paripurna	

		<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat III adalah pembahasan dalam rapat Komisi/Gabungan Komisi atau Pansus dengan Kepala Daerah/Pejabat yang ditunjuk. • Tingkat IV adalah pengambilan keputusan dalam rapat paripurna dan penyampaian sambutan kepala daerah terhadap pengambilan keputusan 		
8	Pengesahan dan Penetapan	<ul style="list-style-type: none"> • Pengesahan dan Penetapan melalui Rapat Paripurna 	Perda sah	Bromley (1989) meletakkan fondasi konseptual dari kebijakan publik. Pada masing-masing level, kebijakan publik diwujudkan dalam bentuk <i>institutional arrangement</i> atau peraturan perundangan yang disesuaikan dengan tingkat hierarki
9	Pengundangan Perda	<ul style="list-style-type: none"> • Pengundangan perda dalam Lembaran Daerah. Proses ini dilakukan agar perda memiliki kekuatan hokum mengikat kepada publik. Secara teoritik, setelah dilakukan pengundangan dalam lembaran daerah, semua orang dianggap tahu adanya perda mulai diberlakukan dan seluruh isi/muatan perda dapat diterapkan. 	Perda yang siap dipublikasikan	Skema model <i>causal multilevel</i> dalam NIES menjelaskan bahwa <i>new institutionalism</i> dalam sosiologi ekonomi saling berhubungan. Peraturan regulasi formal dimonitor dan ditegakkan oleh negara yang mengatur <i>property right</i> , pasar dan perusahaan membebaskan kendala pada perusahaan melalui mekanisme pasar dan regulasi negara, sehingga membentuk struktur <i>insentive</i> . Model NIES menunjukkan mekanisme kausal yang beroperasi di kedua arah, dari makro ke mikro dan mikro ke tingkat makro analisis (Nee, 2003). Mekanisme kausal penting dalam analisis ekonomi untuk menentukan struktur insentif organisasi dan perusahaan, seperti halnya dalam peraturan yang mengatur hak milik, pasar, dan perusahaan yang terintegrasi dengan aturan formal dan informal di level meso (organisasi) dan level mikro (kelompok sosial dan individu).
10	Sosialisasi Perda	<ul style="list-style-type: none"> • Sosialisasi dilakukan agar terjadi komunikasi hukum antara perda dengan masyarakat yang harus patuh. Pola ini diperlukan agar terjadi internalisasi nilai atau norma yang diatur dalam perda sehingga ada tahap pemahaman dan kesadaran untuk mematuhi. 	Seluruh masyarakat mengetahui berlakunya Perda terkait	

Latar belakang dibentuknya suatu Perda dapat berasal dari adanya: (1) perintah dari peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi tingkatannya, baik undang-undang ataupun peraturan pemerintah; (2) inisiatif dari anggota DPRD maupun dari pihak Pemda; maupun (3) inisiatif rancangan Perda dari masyarakat yang kemudian disalurkan melalui DPRD ataupun melalui Pemda. Berdasarkan tiga alternatif inisiatif penyusunan Perda ini, Badan Legislatif Daerah (Banlegda) menyusun Program Legislatif Daerah (Prolegda) selama masa bakti DPRD yang kemudian dibagi untuk masing-masing tahun anggaran. Prolegda merupakan instrumen perencanaan pembentukan produk hukum daerah yang disusun secara terencana, terpadu, dan sistematis (UU Nomor 10 Tahun 2004, Peraturan Kementerian Dalam Negeri RI Nomor 16 Tahun 2006).

Alur penyusunan Prolegda dimulai dengan penyusunan konsep Prolegda oleh tim asistensi Panitia Legislasi (Panleg). Bahan penyusunan berasal dari komisi-komisi, fraksi-fraksi, maupun masukan masyarakat. Konsep tersebut kemudian diklarifikasi dan disinkronisasi untuk mencapai pematapan konsep Prolegda. Rancangan Prolegda tersebut kemudian dibahas bersama dengan pihak Pemda untuk disepakati Perda mana yang akan dibuat oleh DPRD dan Perda mana yang akan disiapkan oleh Pemda. Setelah ada kesepakatan dengan pihak Pemda, Banleg menyampaikan rancangan Prolegda kepada Rapat Paripurna DPRD untuk memperoleh persetujuan. Berdasarkan Prolegda, sidang paripurna menetapkan Panitia Khusus untuk menyiapkan perda-perda yang akan menjadi inisiatif DPRD, maupun untuk membahas Raperda yang disiapkan oleh Pemda.

Setelah ditetapkan perda yang akan disusun, tahap selanjutnya adalah penyusunan naskah akademik. Penyusunan naskah akademik ini penting bagi penyusunan peraturan daerah yang baik. Naskah akademik yang berkualitas akan menghasilkan peraturan daerah yang baik pula. Penyusunan naskah akademik dilakukan melalui beberapa proses. *Pertama*, merupakan tahapan persiapan penyusunan naskah akademik. Tahap ini terdiri dari: (a) identifikasi stakeholders, (b) pembentukan Tim penyusun naskah akademik, serta (c) pengumpulan data dan informasi, penyusunan agenda dan pembagian kerja, serta persiapan-persiapan teknis. *Kedua*, tahapan pelaksanaan penyusunan naskah akademik yang terdiri dari kajian kerangka konsep naskah akademik dan penyusunan draft naskah

akademik. Setelah draft terbentuk, tahap selanjutnya adalah konsultasi dan diskusi publik mengenai draft tersebut. Proses konsultasi dan diskusi publik ini dilakukan dengan menginformasikan draft dan menghimpun masukan-masukan dari berbagai pihak. Masukan-masukan tersebut kemudian dipilih yang dianggap bermanfaat dan dimasukkan ke dalam draft sehingga menjadi rumusan naskah yang utuh. Tahap ini disebut tahap analisis dan formulasi draft naskah akademik. Draft naskah akademik yang utuh kemudian ditetapkan atau difinalisasi dan diberikan kepada legislatif dan eksekutif sebagai bahan masukan pertimbangan dalam pembahasan pembentukan Peraturan Daerah.

Ketiga, penyusunan Raperda. Raperda tersebut harus mendapatkan paraf koordinasi dari Kepala Bagian Hukum Kota Depok. Raperda yang telah dibentuk kemudian diajukan kepada Sekretaris Daerah untuk disempurnakan (bila yang mengajukan adalah Pemda) ataupun untuk dikoordinasikan (bila yang mengajukan adalah DPRD). Raperda yang telah mendapat masukan tersebut kemudian dibahas dan didiskusikan melalui FGD, seminar, dialog publik, dan diskusi ahli. Ini merupakan tahap konsultasi publik. Hasil dari konsultasi ini kemudian dirumuskan ke dalam Raperda. Raperda tersebut kemudian dibahas dalam rapat paripurna DPRD.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2004 tentang Pedoman Penyusunan Peraturan Tata Tertib Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, tata cara pembahasan Raperda dapat dikelompokkan menjadi 2 macam berdasarkan pemrakarsanya, yaitu atas prakarsa DPRD dan atas prakarsa Pemda. Tata cara pembahasan Raperda atas prakarsa DPRD dimulai dengan penyerahan Raperda dan naskah akademik ke pimpinan DPRD. Selanjutnya diadakan rapat paripurna pada masa persidangan untuk memutuskan apakah Raperda tersebut ditolak, diterima tanpa perubahan, atau memperoleh persetujuan dengan perubahan. Setelah diperoleh keputusan, pimpinan DPRD menugaskan Komisi/Badan Legislasi atau Pansus untuk menyempurnakan. Selanjutnya, pimpinan DPRD menyampaikan Raperda kepada Kepala Daerah. Kepala Daerah menunjuk pejabat yang akan mewakili dalam rapat paripurna. Proses rapat ini dapat dibagi menjadi empat tingkat. Tingkat I adalah penjelasan dalam rapat paripurna oleh Pimpinan Komisi/Gabungan Komisi atau Pimpinan Pansus

terhadap Raperda. Tingkat II Pendapat Kepala Daerah terhadap Raperda usul DPRD. Tingkat III adalah pembahasan dalam rapat Komisi/Gabungan Komisi atau Pansus dengan Kepala Daerah/pejabat yang ditunjuk. Terakhir, tingkat IV adalah pengambilan keputusan oleh rapat paripurna.

Berbeda dengan tata cara pembahasan Raperda atas prakarsa Pemda. Proses pembahasan Raperda atas prakarsa Pemda dimulai dengan penyerahan Raperda beserta naskah akademiknya disertai Surat Pengantar dari Kepala Daerah kepada pimpinan DPRD yang selanjutnya dibagikan kepada anggota rapat paripurna pada masa sidang yang bersangkutan. Selanjutnya, Badan Musyawarah menunjuk alat kelengkapan yang akan membahas. Sama seperti tata cara pembahasan Raperda atas prakarsa DPRD, proses rapat paripurna juga dibagi menjadi empat tingkat. Tingkat I adalah penyampaian penjelasan Raperda oleh kepala daerah dalam rapat paripurna. Tingkat II merupakan pandangan umum fraksi-fraksi dan jawaban kepala daerah terhadap pandangan umum fraksi. Tingkat III adalah pembahasan dalam rapat Komisi/Gabungan Komisi atau Pansus dengan Kepala Daerah/Pejabat yang ditunjuk. Tingkat IV adalah pengambilan keputusan dalam rapat paripurna dan penyampaian sambutan kepala daerah terhadap pengambilan keputusan.

Setelah keputusan terhadap Raperda diperoleh, proses selanjutnya adalah pengesahan dan penetapan Raperda menjadi Perda. Perda yang telah ditetapkan ini kemudian diundangkan. Perda yang telah sah ini kemudian disosialisasikan kepada pihak-pihak terkait.

Sebagai pembelajaran, tahun 2010 sampai 2011 Pemerintah Kota Depok dan DPRD Kota Depok telah menganggarkan dana untuk Penyusunan Raperda tentang Pengembangan UMKM yang dilakukan oleh PT. Survindo Karya Teknik Nusantara. Namun kelanjutan rancangan Perda tentang UMKM ini terhenti pada tahun 2012. Bappeda Depok memutuskan untuk tidak lagi memberikan anggaran dana tahun 2012 sebagai tindak lanjut penyusunan naskah akademis yang telah diberikan selama 2 tahun sebelumnya. Hal ini disebabkan karena Bappeda Depok menganggap bahwa draft Raperda tentang Pengembangan UMKM yang semestinya dihasilkan oleh Dinas Koperasi UMKM dan Pasar - berdasarkan hasil

kajian konsultan tentang penyusunan Perda UKM dan Koperasi,¹ ternyata dianggap tidak sesuai dengan harapan tataran makro.² DPRD Depok melihat bahwa draft Raperda ini tidak lebih dari mengulang (*copy paste*) UU No.20 Tahun 2008 tentang UMKM - belum ada *local content* yang lebih spesifik sesuai kebutuhan masyarakat Depok.³ Padahal Perda UMKM ini dianggap sangat dibutuhkan untuk menjamin terciptanya daya saing UMKM Kota Depok. Sebagai contoh, Perda No.3/2012 tentang Pengurusan Ijin masih belum satu pintu.⁴ Hal ini tergambar dari kondisi belum terkoordinasinya perijinan pada BPMP2T. Sebagai contoh, pengurusan Tanda Daftar Perusahaan masih berada di Dinas Perindustrian dan Perdagangan, sementara yang lainnya sudah berada di BPMP2T.⁵ Untuk ke depannya, setelah naskah akademik Perda UMKM disusun, maka perlu dikawal oleh masyarakat, baik pada saat konsultasi publik maupun dalam pembahasan Perda sehingga pengesahan, penetapan, pengundangan sampai pada sosialisasi Perda UMKM dapat menjamin tercapainya daya saing UMKM Kota Depok. Terlebih amanat UU No.20/2008 tentang UMKM untuk menyusun Peraturan Pemerintah, hingga kini belum terealisasi yang menyebabkan kesulitan

¹ Mengacu pada rekomendasi hasil kajian tahun 2011 tentang Penyusunan Rumusan Rancangan Perda Pengembangan UMKM di Kota Depok, terdapat dua jenis rekomendasi jangka panjang dan jangka pendek. Rekomendasi jangka pendek meliputi usulan: (1) perlu adanya koordinasi yang intensif antara lembaga-lembaga dan instansi pemerintah di kota Depok yang menangani UMKM, (2) masalah teknis UMKM dapat diberikan kepada institusi profesional, misalnya universitas atau swasta, dan (3) pemberian kredit kepada UMKM agar dilakukan secara lebih maksimal. Sedangkan rekomendasi jangka panjang meliputi: (1) UMKM harus dipandang sebagai unit ekonomi yang dilakukan dengan pendekatan bisnis, (2) pemerintah daerah perlu mendukung keterlibatan universitas dan swasta dalam mengembangkan UMKM agar tercapai efektifitas dan efisiensi usaha, dan (3) pemerintah daerah perlu mengusahakan agar UMKM secara bertahap mengarahkan pemasaran produknya kepada pasar regional dan global.

² Nara sumber Bappeda Kota Depok menyampaikan kekecewaannya terhadap hasil draft Perda UKM Kota Depok yang disusun oleh Dinas UKM dan Pasar Pemkot Depok. Draft UMKM ini tidak mengacu pada hasil kajian konsultan. Mereka memutuskan untuk tidak lagi memberikan anggaran tahun 2012 untuk penyusunan Draft Perda UKM karena selama dua tahun alokasi anggaran yang diberikan tidak memberikan hasil atau manfaat apapun.

³ Dalam wawancara dengan Anggota Komisi B DPRD Kota Depok, 3/2012 mengakui bahwa belum adanya Perda UMKM berpotensi menghambat laju pengembangan UMKM di Kota Depok karena keberadaan UMKM tidak dinaungi oleh payung hukum. Namun draft yang dibuat Dinas UKM dan Pasar Pemkot Depok jauh dari harapan. Draft Perda UKM yang dibuat Dinas UKM dan Pasar ini tidak lebih dari pengulangan UU No.20/2008

⁴ Nara sumber BPMP2T Kota Depok menyampaikan permasalahan bahwa Perda No.3/2012 menyebabkan kewenangan institusi ini terbatas untuk melayani UMKM di Kota Depok.

⁵ Nara sumber Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Depok mengakui bahwa Tanda Daftar Perusahaan masih di bawah kewenangan mereka, bukan di BPMP2T.

Pemerintah Daerah Kota dan Kabupaten untuk menyusun Perda yang merupakan peraturan turunan dari undang-undang ini.

Bromley (1989) mengemukakan fondasi konseptual dari kebijakan publik. Menurut Bromley, kebijakan publik memiliki tiga tingkatan yang berbeda berdasarkan hierarki kebijakan, yaitu: *policy level*, *organizational level*, *operational level*. *Policy level* diperankan oleh lembaga yudikatif dan legislatif, sedangkan *organizational level* diperankan oleh lembaga eksekutif. Adapun *operational level* dilaksanakan oleh satuan pelaksana seperti kedinasan, kelembagaan atau kementerian. Lebih lanjut lagi, Bromley (1989) mengingatkan, kebijakan publik menyangkut dua konsep, yaitu penentuan *institutional arrangement* dan penentuan “batas-batas otonomi” dalam proses pengambilan keputusan. Oleh karena itu, pada masing-masing level, kebijakan publik diwujudkan dalam bentuk *institutional arrangement* atau peraturan perundangan yang disesuaikan dengan tingkat hierarkinya.

Dalam teori yang dikemukakan Bromley, dijelaskan juga mengenai *pattern interaction* yang merupakan pola interaksi antara pelaksana kebijakan paling bawah (*street level bureaucrat*) dengan kelompok sasaran (*target group*) sehingga menentukan dampak (*outcome*) dari kebijakan tersebut. Dampak dari kebijakan yang dilaksanakan dapat berupa keberhasilan atau kegagalan – berdasarkan penilaian masyarakat. Dalam kurun waktu tertentu, hasil yang ditetapkan akan ditinjau kembali (*assesment*) untuk menjadi umpan balik (*feedback*) bagi semua level kebijakan yang diharapkan terjadi sebuah perbaikan atau peningkatan kebijakan.

Untuk itu, sudah semestinya Pemerintah Kota Depok semestinya melakukan penyusunan Perda UMKM yang mempertimbangkan kearifan lokal Kota Depok dan melalui keterlibatan masyarakat, sehingga Perda UMKM ini diharapkan dapat mendorong kemajuan pembangunan ekonomi daerah sesuai visi Kota Depok dan misi serta 8 Program Unggulan Walikota Terpilih, serta menjamin tercapainya rekonstruksi daya saing UMKM Industri Kreatif Depok.

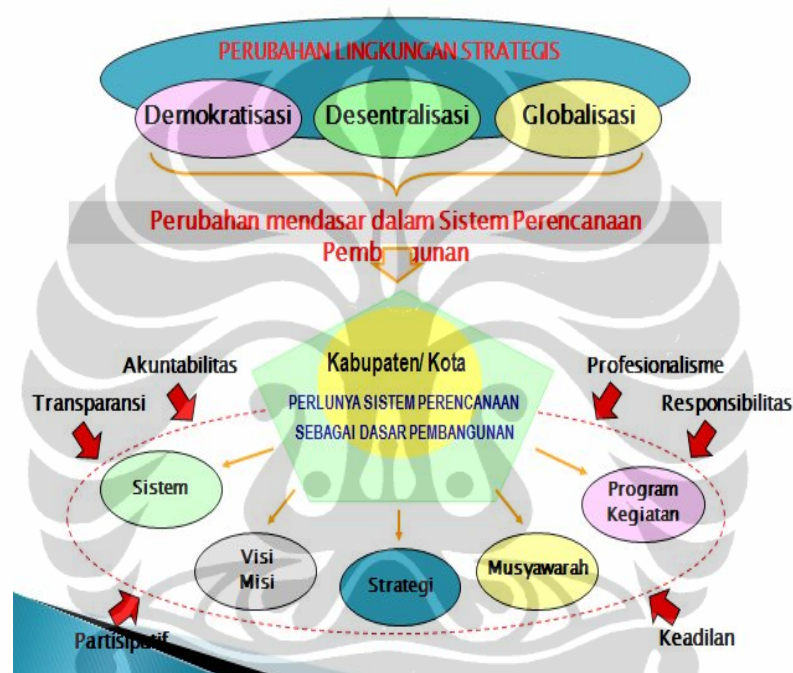
Tabel 7. 2. Alokasi Anggaran Berbasis Kinerja

No	Aktifitas Model Konseptual	<i>Real World</i>		Refleksi Dengan Kerangka Teori
		Diskripsi Aktifitas	Keluaran (output) Aktifitas (idea atau nilai)	
1	Evaluasi Anggaran Tahun sebelumnya	Mengisi lembar evaluasi kinerja tahun sebelumnya. Kolom lembar evaluasi yang harus diisi berupa urusan program kegiatan, indicator kinerja program kegiatan, target dan realisasi kinerja tahun n-2, target n-1, dan perkiraan realisasi capaian renstra tahun berjalan.	Lembar evaluasi kinerja tahun sebelumnya	Anggaran pemerintah inti dari kebijakan publik yang mengindikasikan bagaimana sumber daya publik direncanakan untuk digunakan dalam rangka mencapai tujuan kebijakan (Çatak &Çilingir, 2010).
2	Inventarisasi Usulan	Mengisi lembar usulan program dan kegiatan dari pemangku kepentingan. Kolom lembar usulan program yang harus diisi berupa program/kegiatan, lokasi, indicator kinerja, besaran/volume, dan catatan.	<ul style="list-style-type: none"> • Proposal (<i>Smart Planning</i>) 	Efektifitas proses penganggaran diindikasikan salah satunya oleh keterlibatan pemangku kepentingan. Proses mementingkan stakeholders merupakan salah satu prinsip pelaksanaan <i>good governance</i> (Mattingly et al, 2009). Penganggaran partisipatif merupakan cara strategis untuk menciptakan daerah yang lebih demokratis dan berpartisipasi. Karena pesertaharus memutuskan isu-isu lokal yang secara langsung mempengaruhi kehidupan mereka, sehingga partisipasi politik rakyat cenderung meningkat (Pinnington et al, 2009).
3	Melaksanakan Musrenbang RKPD	<ul style="list-style-type: none"> • Melaksanakan Musrenbang RKPD tingkat Kelurahan • Melaksanakan Musrenbang RKPD tingkat Kecamatan • Forum OPD • Melaksanakan Musrenbang RKPD tingkat Kota 	<ul style="list-style-type: none"> • Kegiatan Prioritas I dan Prioritas II di tingkat Kelurahan • Kegiatan Prioritas I dan Prioritas II di tingkat Kecamatan • Rencana Kerja OPD 	
4	Penyusunan RKPD	RKPD memuat rancangan kerangka ekonomi daerah, prioritas, pembangunan dan kewajiban daerah, rencana kerja yang terukur dan pendanaannya, baik yang dilaksanakan langsung oleh pemda maupun ditempuh dengan mendorong partisipasi masyarakat	Naskah RKPD	

5a.	Kebijakan Umum APBD (KUA)	<ul style="list-style-type: none"> • Kepala daerah berdasarkan RKPD menyusun rancangan kebijakan umum APBD (RKUA) • Kepala daerah menyampaikan RKUA tahun anggaran berikutnya, sebagai landasan penyusunan RAPBD, kepada DPRD • Pembahasan RKUA antara kepala daerah dan DPRD dalam pembicaraan pendahuluan RAPBD 	<ul style="list-style-type: none"> • Naskah RKUA • Kebijakan Umum APBD (KUA). 	<p>Anggaran pemerintah merupakan instrumen yang mencerminkan prioritas pemerintah dan preferensi warga negara (Rubin, 2006).</p> <p>Dalam proses penganggaran, Deng dan Peng (2011) menjelaskan ada empat tahapan yang harus dilakukan. <i>Pertama</i>, tahap persiapan. <i>Kedua</i>, tahap pembahasan. <i>Ketiga</i>, tahap eksekusi. <i>Keempat</i>, tahap pelaporan dan audit keuangan.</p>
5b.	Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (PPAS)	<ul style="list-style-type: none"> • Berdasarkan KUA yang telah disepakati, Pemda dan DPRD membahas rancangan prioritas dan plafon anggaran sementara (PPAS) yang disampaikan oleh kepala daerah • Pembahasan PPAS, meliputi: <ol style="list-style-type: none"> a) Menentukan skala prioritas dalam urusan wajib dan urusan pilihan; b) Menentukan urutan program dalam masing-masing urusan; c) Menyusun plafon anggaran sementara untuk masing-masing program. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diperoleh skala prioritas dalam urusan wajib dan urusan pilihan • Diperoleh urutan program dalam masing-masing urusan • Adanya plafon anggaran sementara(PPAS) untuk masing-masing program 	<p>Dalam kaitannya dengan proses penganggaran berbasis kinerja, Blöndal et al, (2009) menjelaskan 4 pertimbangan.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Struktur informasi kinerja harus mengikuti struktur organisasi. 2. Menghubungkan output dengan biaya. 3. Adanya kekhawatiran tentang kualitas informasi dan informasi yang berlebihan. 4. Upaya meningkatkan kontrol pengeluaran serta efisiensi dan kinerja sektor publik. <p>Dengan demikian, anggaran berbasis kinerja umumnya dikombinasikan dengan peningkatan fleksibilitas bagi manajer dalam akuntabilitas, sehingga memungkinkan mereka untuk memutuskan bagaimana langkah terbaik dalam memberikan pelayanan publik.</p>
6	Nota kesepakatan DPRD dan Kepala Daerah	<ul style="list-style-type: none"> • KUA dan PPAS yang telah dibahas dan disepakati bersama kepala daerah dan DPRD.. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nota kesepakatan antara Kepala Daerah dan DPRD • PPAS yang telah disepakati berubah menjadi Prioritas dan Plafon Anggaran (PPA) 	<p>Dengan demikian, anggaran berbasis kinerja umumnya dikombinasikan dengan peningkatan fleksibilitas bagi manajer dalam akuntabilitas, sehingga memungkinkan mereka untuk memutuskan bagaimana langkah terbaik dalam memberikan pelayanan publik.</p>
7	Penyusunan RKA-SKPD	<ul style="list-style-type: none"> • Kepala daerah berdasarkan nota kesepakatan menerbitkan pedoman penyusunan rencana kerja dan 	<ul style="list-style-type: none"> • Pedoman Penyusunan RKA-SKPD • Pedoman Penyusunan 	

		<p>anggaran SKPD (RKA-SKPD) sebagai pedoman kepala SKPD menyusun RKA-SKPD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tim Anggaran (TAPD) menyiapkan surat edaran kepala daerah tentang Pedoman Penyusunan RKA-SKPD • Masing-masing SKPD menyampaikan susunan anggaran dalam format Rencana Kerja Anggaran SKPD 	<p>RKA-SKPD diketahui oleh seluruh SKPD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dokumen penyusunan anggaran yang disampaikan oleh masing-masing satuan kerja perangkat daerah (SKPD) yang disusun dalam format Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) SKPD 	<p>Mekanisme pasar memerlukan biaya tertentu: menemukan harga yang relevan, negosiasi, dan menegakkan kontrak, dan sebagainya (Coase, 1960; Williamson (1975,1985,1996b), Klein, Crawford dan Alchian (1978), Grossman dan Hart (1986), serta Hart dan Moore (1990)</p>
8	Penyusunan Rancangan Perda APBD	<p>RKA-SKPD yang telah disusun, dibahas, dan disepakati bersama antara Kepala SKPD dan Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD)</p>	<p>Raperda APBD</p>	
9	Penetapan Perda APBD	<ul style="list-style-type: none"> • Penyampaian dan pembahasan Raperda tentang APBD • Evaluasi Raperda tentang APBD dan Rancangan Peraturan Kepala Daerah tentang Penjabaran APBD • Penetapan Perda tentang APBD dan Peraturan Kepala Daerah tentang Penjabaran APBD 	<ul style="list-style-type: none"> • Persetujuan bersama antara Kepala Daerah dan DPRD • Persetujuan gubernur yang dituangkan dalam Keputusan gubernur • Peraturan Daerah tentang APBD dan Peraturan Kepala Daerah tentang Penjabaran APBD 	<p>Bromley (1989) meletakkan fondasi konseptual dari kebijakan publik. Pada masing-masing level, kebijakan publik diwujudkan dalam bentuk <i>institutional arrangement</i> atau peraturan perundangan yang disesuaikan dengan tingkat hierarki</p>

Proses perencanaan anggaran sangatlah penting. Perencanaan diperlukan untuk mengatur strategi dalam menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis. Dalam sektor pemerintahan, perkembangan demokrasi, dianutnya prinsip desentralisasi serta gelombang globalisasi yang mau tidak mau dialami oleh setiap pemerintah daerah, menuntut pemerintah daerah untuk memiliki perencanaan yang strategis. Perubahan lingkungan tersebut mendorong perubahan mendasar dalam sistem perencanaan pembangunan (Gambar 7.1).



Gambar 7.1. Sistem Perencanaan Pembangunan

Sumber: Bappeda Kota Depok 2012

Sistem perencanaan yang baik sangat diperlukan sebagai dasar pembangunan. Dengan adanya perencanaan, tujuan pembangunan yang akan dicapai akan terarah dan lebih efisien dalam pencapaiannya. Sistem perencanaan tersebut dapat dilihat dari visi dan misi, strategi daerah, program kegiatan, dan proses musyawarah yang terjadi di dalamnya. Karena sifatnya publik, sistem tersebut juga harus dapat diandalkan, yaitu dengan memenuhi beberapa prinsip, seperti akuntabilitas, partisipatif, transparansi, profesional, tanggung jawab, dan keadilan. Berikut bagan yang menggambarkan pentingnya sistem perencanaan.

Visi Kota Depok 2011-2016	Misi
<ul style="list-style-type: none"> • Terwujudnya Kota Depok yang maju dan sejahtera • Maju : Kota yang maju dalam melayani dan menyediakan infrastruktur, serta warganya berpendidikan tinggi dan berakhlak mulia • Sejahtera : Kota yang warganya merasa aman, sentosa dan makmur sesuai standar hidup layak 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mewujudkan pelayanan public yang professional, berbasis teknologi informasi 2. Mewujudkan kemandirian ekonomi masyarakat berbasis potensi local 3. Mewujudkan infrastruktur dan lingkungan yang nyaman 4. Mewujudkan sumberdaya manusia yang unggul, kreatif dan religius

Program Andalan	Agenda Unggulan (Janji KDH)
1. Depok Kota Tertib dan Unggul	<ul style="list-style-type: none"> • Pemberdayaan /bantuan sarpras bagi UMKM • Pemberdayaan ekonomi pemuda
2. Depok Kota Bersih dan Hijau	<ul style="list-style-type: none"> • Betonisasi jalan lingkungan • Pemerataan Pembangunan SMAN di seluruh kecamatan
3. Depok Kota Layak Anak	<ul style="list-style-type: none"> • Gratis pendidikan SDN, SMPN, SMAN • Beasiswa kuliah bagi siswa berprestasi
4. Depok <i>Cyber City</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pelayanan Puskesmas 24 jam dan bantuan gratis rawat inap DBD kls 3 • Santunan kematian 2 juta

Gambar 7.2. Program Andalan dan Agenda Unggul 2011-2016

Sumber: Bappeda Kota Depok 2012

Rencana Pembangunan tidak akan terlaksana bila tidak ada anggaran untuk melaksanakannya. Proses perencanaan dan penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah. Proses dimulai dengan evaluasi anggaran tahun sebelumnya. Evaluasi ini menghasilkan laporan program-program apa yang berhasil, kinerja SKPD.

Tahap selanjutnya adalah inventarisasi usulan. Usulan dapat berasal dari masyarakat, DPRD, ataupun walikota sesuai dengan janji kampanye. Usulan dari Kepala Daerah ini biasanya memiliki tema. Berikut adalah gambar tema pembangunan Jawa Barat dan Kota Depok untuk tahun 2013

Tema Pembangunan 2013
Jabar : Mengintegrasikan peran dunia usaha, Perguruan tinggi dan komunitas dalam mewujudkan pembangunan sektoral dan penguatan pembangunan kewilayahan untuk memperceat terwujudnya masyarakat jabar yang mandiri, dinamis dan sejahtera

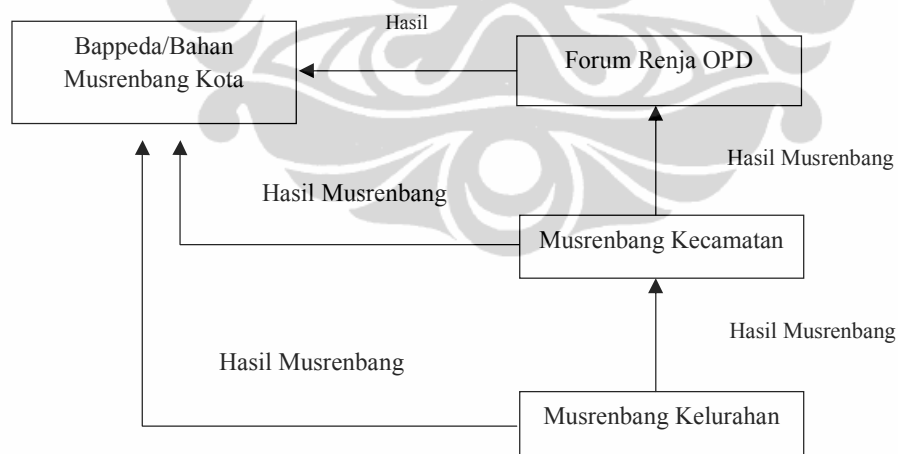
Depok : Mensinergikan peran komunitas daerah dalam menciptakan kreativitas masyarakat untuk mewujudkan KEMAJUAN dan KESEJAHTERAAN masyarakat Kota Depok dengan IPM 80

Gambar 7.3. Tema Pembangunan Propinsi Jabar dan Kota Depok Tahun 2012
Sumber: Bappeda Kota Depok 2012

Musyawarah Perencanaan Pembangunan yang selanjutnya disebut Musrenbang adalah forum antarpelaku dalam rangka menyusun rencana pembangunan nasional dan rencana pembangunan daerah. Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) RKPD merupakan forum antarpemangku kepentingan dalam rangka membahas rancangan RKPD. Musrenbang dilakukan dalam empat tingkat, yaitu musrenbang RKPD di Kelurahan, musrenbang RKPD di Kecamatan, Forum OPD (Organisasi Perangkat Daerah), dan musrenbang RKPD di Kota.

Musrenbang kelurahan merupakan forum musyawarah antar para pemangku kepentingan di kelurahan untuk membahas dan menyepakati langkah-langkah penanganan program kegiatan prioritas yang tercantum dalam Daftar Usulan Rencana Kegiatan Pembangunan masing-masing Rukun Warga (RW) yang diintegrasikan dengan prioritas pembangunan daerah di wilayah kelurahan. Tujuan penyelenggaraan musrenbang RKPD di kelurahan antara lain: (a) membahas dan menyepakati usulan rencana kegiatan pembangunan di tingkat RW yang menjadi kegiatan prioritas pembangunan di wilayah kelurahan yang bersangkutan.; (b) membahas dan menyepakati kegiatan prioritas pembangunan usulan kelurahan yang belum tercakup dalam prioritas kegiatan pembangunan tingkat RW; (c) mengelompokkan kegiatan menjadi prioritas pertama kelurahan yang terdiri dari satu kelompok yaitu bidang Infrastruktur; dan prioritas kedua kelurahan yang terdiri dari tiga kelompok yaitu bidang infrastruktur/fisik, ekonomi dan sosial budaya; dan (d) menyepakati prioritas pembangunan di kelurahan untuk dimasukkan kedalam prioritas pertama kelurahan (bidang infrastruktur: jalan dan persampahan) atau prioritas kedua kelurahan (bidang infrastruktur/fisik, ekonomi dan sosial budaya). Musrenbang RKPD di kelurahan dikoordinasikan oleh Camat dan dilaksanakan oleh Lurah.

Musrenbang Kecamatan merupakan forum musyawarah antar para pemangku kepentingan di kecamatan untuk membahas dan menyepakati langkah-langkah penanganan program kegiatan prioritas yang tercantum dalam Daftar Usulan Rencana Kegiatan Pembangunan Kelurahan yang diintegrasikan dengan prioritas pembangunan kecamatan. Tujuan penyelenggaraan musrenbang RKPD di kecamatan antara lain: (a) membahas dan menyepakati usulan rencana kegiatan pembangunan kelurahan yang menjadi kegiatan prioritas pembangunan di wilayah kecamatan yang bersangkutan; (b) membahas dan menyepakati kegiatan prioritas pembangunan di wilayah kecamatan yang belum tercakup dalam prioritas kegiatan pembangunan kelurahan; (c) mengelompokkan kegiatan prioritas pembangunan di wilayah kecamatan menjadi prioritas pertama kecamatan (bidang infrastruktur) dan prioritas kedua kecamatan (bidang infrastruktur/fisik, ekonomi dan sosial budaya); (d) menyepakati prioritas pembangunan di kecamatan untuk dimasukkan kedalam prioritas pertama kecamatan (bidang infrastruktur: jalan, drainase untuk penanggulangan banjir, dan persampahan) atau prioritas kedua kecamatan (bidang infrastruktur/fisik, ekonomi dan sosial budaya). Musrenbang RKPD di kecamatan dikoordinasikan oleh Bappeda dan dilaksanakan oleh Camat.

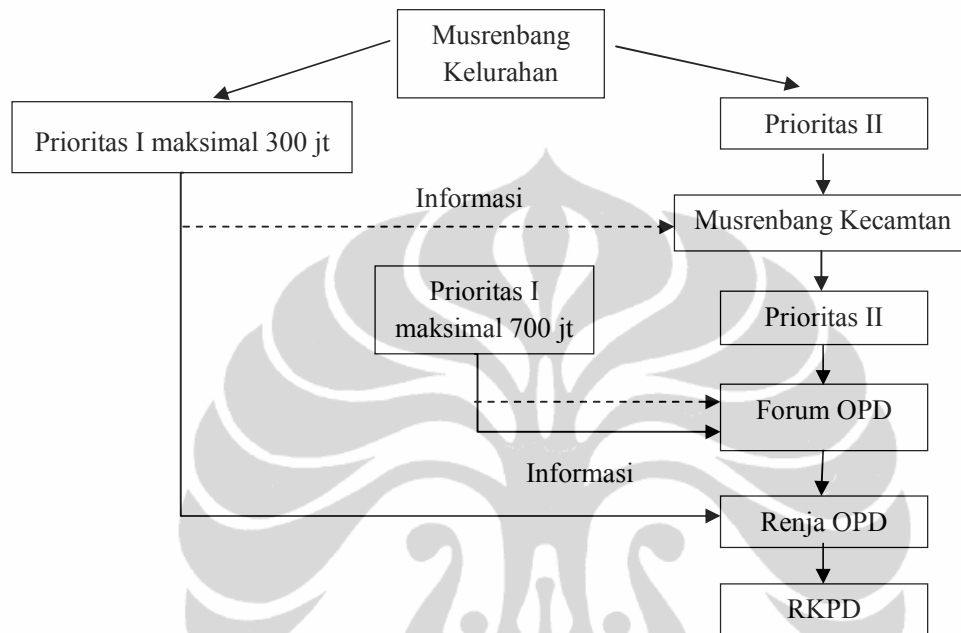


Gambar 7.4. Alur Proses Musrenbang Kecamatan dan Kelurahan

Sumber: Bappeda Kota Depok 2012

Gambar 7.4. menunjukkan alur proses musrenbang di tingkat kelurahan dan kecamatan. Kegiatan prioritas I hasil dari musrenbang kelurahan dengan biaya maksimal 300 juta dapat langsung diajukan ke Rencana Kerja OPD (Renja OPD) dengan tetap memberikan informasi ke musrenbang di tingkat kecamatan.

Demikian pula untuk kegiatan prioritas I hasil dari musrenbang kecamatan dengan biaya maksimal 700 juta dapat langsung diajukan ke Renja OPD dengan tetap memberikan informasi dalam Forum OPD. Berikut ini adalah gambar mekanisme musrenbang kecamatan dan kelurahan.



Gambar 7.5. Mekanisme Musrenbang Kecamatan dan Kelurahan

Sumber: Bappeda Kota Depok 2012

Hasil dari musrenbang RKPD di kecamatan kemudian dibawa dalam Forum OPD. Forum OPD merupakan wadah penampung dan penjarangan aspirasi masyarakat dan dunia usaha (pemangku kepentingan) untuk penyempurnaan rancangan kebijakan penyusunan Renja-OPD. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan menggunakan pendekatan sistem perencanaan bawah atas (*bottom-up planning*) berdasarkan asas demokratisasi dan desentralisasi. Forum Renja-OPD merupakan wahana antar pihak-pihak yang langsung atau tidak langsung mendapatkan manfaat atau dampak dari program dan kegiatan OPD sebagai perwujudan dari pendekatan partisipatif perencanaan pembangunan daerah. Forum Renja-OPD membahas rancangan Renja-OPD, dengan menggunakan prioritas program dan kegiatan yang dihasilkan dari musrenbang RKPD di kecamatan, sebagai bahan untuk menyempurnakan rancangan Renja-OPD, yang difasilitasi oleh OPD terkait. Penyelenggaraan

Forum Renja-OPD dilakukan dengan mempertimbangkan urgensi, efisiensi dan efektifitas sesuai dengan kebutuhan. Dengan demikian dapat diselenggarakan oleh masing-masing OPD atau dilaksanakan secara gabungan beberapa OPD dibawah koordinasi Bappeda.

Hasil dari Forum Renja OPD adalah Renja OPD yang selanjutnya diserahkan ke Bappeda sebagai bahan dalam musrenbang RKPD di tingkat Kota. Renja OPD ini juga merupakan penjabaran dari Renstra SKPD yang disusun berdasarkan evaluasi pencapaian pelaksanaan program dan kegiatan tahun-tahun sebelumnya. Selanjutnya, Pemkot Depok menyusun Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) yang merupakan penjabaran dari RPJMD dengan menggunakan bahan dari Renja OPD untuk jangka waktu satu tahun yang mengacu kepada Renja Pemerintah. RKPD disusun untuk menjamin keterkaitan dan konsistensi antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pengawasan. RKPD memuat rancangan kerangka ekonomi daerah, prioritas, pembangunan dan kewajiban daerah, rencana kerja yang terukur dan pendanaannya, baik yang dilaksanakan langsung oleh pemda maupun ditempuh dengan mendorong partisipasi masyarakat. Kewajiban daerah yang dimaksud adalah mempertimbangkan prestasi capaian standar pelayanan minimal sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 58 tahun 2003 pasal 39 ayat (2) menyebutkan bahwa Standar Pelayanan Minimal merupakan tolok ukur kinerja dalam menentukan pencapaian jenis dan mutu pelayanan dasar yang merupakan urusan wajib daerah. Selain itu dalam Peraturan Pemerintah Nomor 65 Tahun 2005 tentang Penyusunan dan Penerapan Standar Pelayanan Minimal (SPM) ditegaskan bahwa SPM berisi ketentuan tentang jenis dan mutu pelayanan dasar yang merupakan urusan wajib daerah yang berhak diperoleh masyarakat secara minimal. Penetapan Standar Pelayanan Minimal (SPM) oleh pemerintah pusat adalah cara untuk menjamin dan mendukung pelaksanaan urusan wajib oleh pemerintah provinsi/kabupaten/kota, dan sekaligus merupakan akuntabilitas daerah kepada pemerintah pusat dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah. Di samping itu, SPM juga dapat dipakai sebagai alat pembinaan dan pengawasan pemerintah pusat kepada pemerintah daerah.

Suatu jembatan antara proses perumusan kebijakan dan penganggaran merupakan hal penting dan mendasar agar kebijakan menjadi realitas dan bukannya hanya sekedar harapan. Untuk tujuan ini harus ditetapkan setidaknya dua aturan yang jelas, yaitu:

- a. Implikasi dari perubahan kebijakan (kebijakan yang diusulkan) terhadap sumber daya harus dapat diidentifikasi, meskipun dalam estimasi yang kasar, sebelum kebijakan ditetapkan. Suatu entitas yang mengajukan kebijakan baru harus dapat menghitung pengaruhnya terhadap pengeluaran publik, baik pengaruhnya terhadap pengeluaran sendiri maupun terhadap departemen pemerintah yang lain.
- b. Semua proposal harus dibicarakan/dikonsultasikan dan dikoordinasikan dengan para pihak terkait: Ketua TAPD, Kepala Bappeda dan Kepala SKPD.

Dalam proses penyusunan anggaran, tim anggaran pemerintah daerah (TAPD) harus bekerjasama dengan baik dengan satuan kerja perangkat daerah (SKPD) untuk menjamin bahwa anggaran disiapkan dalam koridor kebijakan yang sudah ditetapkan (melalui KUA dan PPAS); dan menjamin semua *stakeholders* terlibat dalam proses penganggaran sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Rancangan Kebijakan Umum Anggaran (RKUA) disusun oleh Kepala Daerah berdasarkan RKPD. Penyusunan RKUA berpedoman pada pedoman penyusunan APBD yang ditetapkan oleh Menteri Dalam Negeri setiap tahun. Sebagai contoh untuk bahan penyusunan APBD Tahun 2007 Menteri Dalam Negeri telah menerbitkan Permendagri Nomor 26 Tahun 2006 tertanggal 1 September 2006 tentang Pedoman Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2007.

Kepala daerah menyampaikan RKUA tahun anggaran berikutnya, sebagai landasan penyusunan RAPBD, kepada DPRD selambat-lambatnya pertengahan bulan Juni tahun anggaran berjalan. RKUA yang telah dibahas kepala daerah bersama DPRD dalam pembicaraan pendahuluan RAPBD selanjutnya disepakati menjadi Kebijakan Umum APBD (KUA).

Selanjutnya, untuk penyusunan rancangan APBD, diperlukan adanya urutan Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (PPAS). PPAS merupakan program prioritas dan patokan batas maksimal anggaran yang diberikan kepada

SKPD untuk setiap program sebagai acuan dalam penyusunan RKA-SKPD (Gambar 7.6)

Prioritas Pembangunan		
Misi	Prioritas RPIMD (9)	Fokus
I	Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	1. Peningkatan kualitas/integritas SDM aparatur
		2. Pengembangan pelayanan on line
	Peningkatan tata kelola pemerintahan dan reformasi birokrasi	3. Pengembangan keterbukaan informasi publik
		4. Peningkatan kualitas data
		5. Pemantapan ketertiban kota
II	Pengembangan potensi ekonomi lokal dan investasi daerah	6. Pengembangan industri kreatif dan produk unggulan kecamatan
		7. Peningkatan daya tarik investasi
	Optimalisasi pendapatan dan pembiayaan pembangunan daerah	8. Pendayagunaan asset
		9. Penataan CSR

Gambar 7.6. Prioritas I dan II Kota Depok Tahun 2013

Sumber: Bappeda Kota Depok 2012

Proses penyusunan dan pembahasan PPAS menjadi PPA adalah sebagai berikut:

- 1) Berdasarkan KUA yang telah disepakati, pemda dan DPRD membahas rancangan prioritas dan plafon anggaran sementara (PPAS) yang disampaikan oleh kepala daerah.
- 2) Pembahasan PPAS.
- 3) Pembahasan PPAS dilaksanakan dengan langkah-langkah sbb :
 - a) Menentukan skala prioritas dalam urusan wajib dan urusan pilihan;
 - b) Menentukan urutan program dalam masing-masing urusan;
 - c) Menyusun plafon anggaran sementara untuk masing-masing program.
- 4) KUA dan PPAS yang telah dibahas dan disepakati bersama kepala daerah dan DPRD dituangkan dalam nota kesepakatan yang ditandatangani bersama oleh kepala daerah dan pimpinan DPRD.
- 5) Kepala daerah berdasarkan nota kesepakatan menerbitkan pedoman penyusunan rencana kerja dan anggaran SKPD (RKA-SKPD) sebagai pedoman kepala SKPD menyusun RKA-SKPD.

Berdasarkan ketentuan yang tercantum dalam Pasal 87 ayat (2) Permendagri Nomor 13 Tahun 2006, kepala daerah menyampaikan rancangan PPAS kepada DPRD untuk dibahas bersama antara TAPD dan panitia anggaran DPRD paling lambat minggu kedua bulan Juli dari tahun anggaran berjalan.

Setelah disepakati bersama PPAS tersebut ditetapkan sebagai Prioritas dan Plafon Anggaran (PPA) paling lambat pada akhir bulan Juli tahun anggaran berjalan.

Menurut Pasal 89 ayat (3) Permendagri Nomor 13 Tahun 2006, setelah ada Nota Kesepakatan tersebut di atas Tim Anggaran (TAPD) menyiapkan surat edaran kepala daerah tentang Pedoman Penyusunan RKA-SKPD yang harus diterbitkan paling lambat awal bulan Agustus tahun anggaran berjalan. Pengaturan pada aspek perencanaan diarahkan agar seluruh proses penyusunan APBD semaksimal mungkin dapat menunjukkan latar belakang pengambilan keputusan dalam penetapan arah kebijakan umum, skala prioritas dan penetapan alokasi serta distribusi sumber daya dengan melibatkan partisipasi masyarakat. Sementara itu, penyusunan anggaran dilakukan dengan tiga pendekatan, yaitu pendekatan Kerangka Pengeluaran Jangka Menengah (KPJM), pendekatan anggaran terpadu, dan pendekatan anggaran kinerja.

Pendekatan KPJM adalah pendekatan penganggaran berdasarkan kebijakan, dengan pengambilan keputusan terhadap kebijakan tersebut dilakukan dalam perspektif lebih dari satu tahun anggaran, dengan mempertimbangkan implikasi biaya keputusan yang bersangkutan pada tahun berikutnya yang dituangkan dalam prakiraan maju. Kerangka pengeluaran jangka menengah digunakan untuk mencapai disiplin fiskal secara berkelanjutan. Gambaran jangka menengah diperlukan karena rentang waktu anggaran satu tahun terlalu pendek untuk tujuan penyesuaian prioritas pengeluaran, dan ketidakpastian terlalu besar bila perspektif anggaran dibuat dalam jangka panjang (di atas 5 tahun). Proyeksi pengeluaran jangka menengah juga diperlukan untuk menunjukkan arah perubahan yang diinginkan. Dengan menggambarkan implikasi dari kebijakan tahun berjalan terhadap anggaran tahun-tahun berikutnya, proyeksi pengeluaran multi tahun akan memungkinkan pemerintah untuk dapat mengevaluasi biaya-efektivitas (kinerja) dari program yang dilaksanakan.

Sedangkan pada pendekatan anggaran tahunan yang murni, hubungan antara kebijakan sektoral dengan alokasi anggaran biasanya lemah, dalam arti sumber daya yang diperlukan tidak cukup mendukung kebijakan/program yang ditetapkan. Harus dihindari perangkap dimana pendekatan pemograman multi

tahun yang berpotensi membuka peluang terhadap peningkatan pengeluaran yang tidak perlu atau tidak relevan.⁶

Penganggaran terpadu (*unified budgeting*) adalah penyusunan rencana keuangan tahunan yang dilakukan secara terintegrasi untuk seluruh jenis belanja guna melaksanakan kegiatan pemerintahan yang didasarkan pada prinsip pencapaian efisiensi alokasi dana dan menghindari terjadinya duplikasi belanja.⁷ Sedangkan penyusunan anggaran berbasis kinerja dilakukan dengan memperhatikan keterkaitan antara pendanaan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dan keluaran tersebut. Dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja diperlukan indikator kinerja, standar biaya, dan evaluasi kinerja dari setiap program dan jenis kegiatan. Pendekatan penganggaran berdasarkan prestasi kerja dilaksanakan dengan memperhatikan keterkaitan antara pendanaan dan keluaran yang diharapkan dari kegiatan dengan hasil kerja dan manfaat yang diharapkan termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dan keluaran tersebut.

Dokumen penyusunan anggaran yang disampaikan oleh masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang disusun dalam format Rencana Kerja dan Anggaran (RKA). SKPD harus betul-betul dapat menyajikan informasi yang jelas tentang tujuan, sasaran, serta korelasi antara besaran anggaran (beban kerja dan harga satuan) dengan manfaat dan hasil yang ingin dicapai atau diperoleh masyarakat dari suatu kegiatan yang dianggarkan. Oleh karena itu, penerapan anggaran berbasis kinerja mengandung makna bahwa setiap pengguna anggaran (penyelenggara pemerintahan) berkewajiban untuk bertanggungjawab atas hasil proses dan penggunaan sumber dayanya.

RKA-SKPD yang telah disusun, dibahas, dan disepakati bersama antara Kepala SKPD dan Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) digunakan sebagai dasar untuk penyiapan Raperda APBD. Raperda ini disusun oleh pejabat

⁶ Wawancara dengan narasumber Bappeda Kota Depok dan DPRD Kota Depok

⁷ Lihat Buku 1, Pedoman Restrukturisasi Program dan Kegiatan, Kementerian Keuangan Republik Indonesia dan Kementerian Negara Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional, 2009

pengelola keuangan daerah yang untuk selanjutnya disampaikan kepada kepala daerah. Raperda tentang APBD harus dilengkapi dengan lampiran-lampiran, antara lain: ringkasan APBD menurut urusan wajib dan urusan pilihan, ringkasan APBD menurut urusan pemerintahan daerah dan organisasi, rincian APBD menurut urusan pemerintahan daerah, organisasi, pendapatan, belanja, dan pembiayaan, serta rekapitulasi belanja menurut urusan pemerintahan daerah, organisasi, program, dan kegiatan.

Setelah Raperda APBD terbentuk, proses selanjutnya adalah penetapan APBD. Proses penetapan APBD melalui tiga tahapan, yaitu penyampaian dan pembahasan Raperda tentang APBD, evaluasi Raperda tentang APBD dan Rancangan Peraturan Kepala Daerah tentang Penjabaran APBD, dan Penetapan Perda tentang APBD dan Peraturan Kepala Daerah tentang Penjabaran APBD.

Tahap pertama adalah penyampaian dan pembahasan Raperda tentang APBD. Menurut ketentuan dari Pasal 104 Permendagri No. 13 Tahun 2006, Raperda beserta lampiran-lampirannya yang telah disusun dan disosialisasikan kepada masyarakat untuk selanjutnya disampaikan oleh kepala daerah kepada DPRD paling lambat pada *minggu pertama bulan Oktober* tahun anggaran sebelumnya dari tahun anggaran yang direncanakan untuk mendapatkan persetujuan bersama. Pengambilan keputusan bersama ini harus sudah terlaksana paling lama 1 (satu) bulan sebelum tahun anggaran yang bersangkutan dimulai. Atas dasar persetujuan bersama tersebut, kepala daerah menyiapkan rancangan peraturan kepala daerah tentang APBD yang harus disertai dengan nota keuangan. Raperda APBD tersebut antara lain memuat rencana pengeluaran yang telah disepakati bersama. Raperda APBD ini baru dapat dilaksanakan oleh pemerintahan kabupaten/kota setelah mendapat pengesahan dari Gubernur terkait. Selanjutnya menurut Pasal 108 ayat (2) Permendagri Nomor 13 Tahun 2006, apabila dalam waktu tiga puluh hari setelah penyampaian Raperda APBD Gubernur tidak mengesahkan Raperda tersebut, maka Bupati/Walikota berhak menetapkan Raperda tersebut menjadi Peraturan Kepala Daerah.

Tahap selanjutnya adalah evaluasi Raperda tentang APBD dan Rancangan Peraturan Kepala Daerah tentang Penjabaran APBD. Raperda APBD

pemerintahan kabupaten/kota yang telah disetujui dan rancangan Peraturan Kepala Daerah tentang Penjabaran APBD sebelum ditetapkan oleh Walikota harus disampaikan kepada Gubernur untuk di-*evaluasi* dalam waktu paling lama 3 (tiga) hari kerja. Evaluasi ini bertujuan demi tercapainya keserasian antara kebijakan daerah dan kebijakan nasional, keserasian antara kepentingan publik dan kepentingan aparatur, serta untuk meneliti sejauh mana APBD kabupaten/kota tidak bertentangan dengan kepentingan umum, peraturan yang lebih tinggi dan/atau peraturan daerah lainnya. Hasil evaluasi ini sudah harus dituangkan dalam keputusan gubernur dan disampaikan kepada Bupati/Walikota paling lama lima belas hari kerja terhitung sejak diterimanya Raperda APBD tersebut.

Tahapan terakhir adalah menetapkan Raperda APBD dan Rancangan Peraturan Kepala Daerah tentang penjabaran APBD yang telah dievaluasi tersebut menjadi Peraturan Daerah tentang APBD dan Peraturan Kepala Daerah tentang Penjabaran APBD paling lambat tanggal 31 Desember tahun anggaran sebelumnya. Setelah itu Perda dan Peraturan Kepala Daerah tentang penjabaran APBD ini disampaikan oleh Bupati/Walikota kepada Gubernur terkait paling lama 7 (tujuh) hari kerja setelah tanggal ditetapkan.

Dalam proses penganggaran, Deng dan Peng (2011) menjelaskan ada empat tahapan yang harus dilakukan. *Pertama*, tahap persiapan. Dalam persiapan anggaran, di sisi pendapatan, pemerintah memperkirakan pengumpulan pendapatan dari setiap sumber pendapatan, dan harus detail dalam proposal pengajuan anggaran. Di sisi pengeluaran, pemerintah juga harus memperkirakan pengeluaran untuk setiap program tunggal, besar dan kecil. Anggaran belanja harus detail untuk masing-masing instansi serta setiap kantor dalam lembaga masing-masing. Hal ini penting dilakukan dalam rangka memudahkan badan legislatif untuk meninjau dan mengawasi pengeluaran pemerintah. *Kedua*, tahap pembahasan. Setelah anggaran disiapkan dan diserahkan ke legislatif, proses penganggaran oleh legislatif dimulai. Pada tahap ini, legislatif akan melakukan beberapa hal untuk melaksanakan pengambilan keputusan dalam kaitannya meninjau anggaran eksekutif, mengumpulkan informasi anggaran lebih dari pemerintah, mencari masukan publik tentang anggaran melalui dengar pendapat publik, merevisi anggaran berdasarkan prioritas legislatif, dan akhirnya lulus uji

oleh legislatif. Revisi anggaran ini termasuk menambahkan program legislatif baru, atau menambah atau mengurangi dari pengeluaran saat ini untuk program tertentu yang diajukan pemerintah. *Ketiga*, tahap eksekusi. Selama tahap pelaksanaan, legislatif diberikan kewenangan melakukan pengawasan terhadap pemerintah terutama dalam dua cara: pelaporan berkala dan revisi anggaran. *Keempat*, tahap pelaporan dan audit keuangan. Setelah tahun anggaran berakhir, pemerintah harus memberikan laporan yang komprehensif mengenai hasil operasi keuangan selama tahun lalu.

Anggaran pemerintah sendiri merupakan instrumen yang mencerminkan prioritas pemerintah dan preferensi warga negara (Rubin, 2006). Anggaran pemerintah inti dari kebijakan publik yang mengindikasikan bagaimana sumber daya publik direncanakan untuk digunakan dalam rangka mencapai tujuan kebijakan (Çatak & Çilingir, 2010). Efektifitas proses penganggaran dindikasikan salah satunya oleh keterlibatan pemangku kepentingan. Proses mementingkan stakeholders merupakan salah satu prinsip pelaksanaan tata kelola pemerintahan atau *good governance* (Mattingly et al, 2009). Oleh karena itu, dikenal proses penganggaran partisipatif. Penganggaran partisipatif merupakan cara strategis untuk menciptakan daerah yang lebih demokratis dan berpartisipasi. Karena peserta harus memutuskan isu-isu lokal yang secara langsung mempengaruhi kehidupan mereka. Dengan demikian, partisipasi politik rakyat cenderung meningkat (Pinnington et al, 2009). Penganggaran partisipatif menawarkan beberapa *entry point* dan tingkat komitmen untuk keterlibatan masyarakat, terutama bagi mereka yang memiliki kepentingan. Dalam banyak kasus, sebagian orang dengan kepentingan tinggi memainkan peran lebih besar dalam pengambilan keputusan. Karena penganggaran bersifat partisipatif, maka membuka peluang pengawasan publik, sehingga menciptakan tingkat akuntabilitas dan transparansi yang lebih tinggi, dan mengurangi peluang korupsi.

Negara yang menerapkan konsep desentralisasi, mengindikasikan adanya kewenangan yang begitu besar di level daerah untuk merumuskan anggaran. Namun, dalam hal pemasukan, pemerintah daerah tidak sepenuhnya lepas dari ketergantungan kepada pemerintah pusat. Terdapat mekanisme alokasi dana dari pemerintah yang levelnya lebih tinggi (pemerintah pusat) ke pemerintah yang

levelnya lebih rendah (pemerintah daerah). Dalam lingkup daerah otonom, terjadi alokasi dana dari pemerintahan daerah ke pemerintahan kecamatan dan desa/kelurahan. Roadway dan Shah (2007) menjelaskan dua jenis transfer keuangan dari pemerintah yang tingkatnya lebih tinggi, yaitu *general purpose transfer* dan *specific purpose transfer*. Kedua jenis transfer ini menunjukkan adanya mekanisme implementasi program yang disesuaikan dengan anggaran berbasis kinerja (*performance based budget*) yang seharusnya mendukung prinsip *money follow function*. Kenyataannya di Indonesia, *function* tidak jalan kinerja tidak sesuai fungsi, danggaran sulit diukur kaitannya dengan kinerja.⁸

Dalam proses penganggaran berbasis kinerja, Blöndal at al, (2009) menjelaskan empat hal yang perlu diperhatikan. *Pertama*, struktur informasi kinerja harus mengikuti struktur organisasi. Secara organisasi, program tidak harus selalu menyentuh kementerian dan lembaga. Dalam beberapa kasus, suatu organisasi akan memiliki hanya satu program yang terkait dengannya, meskipun memiliki 3-5 program lebih umum. Beberapa program pada umumnya akan mencerminkan struktur internal organisasi. *Kedua*, menghubungkan output dengan biaya. Sebagai contoh, tidak mengalokasikan staf biaya ke output yang berbeda melemahkan kinerja anggaran secara keseluruhan. Selanjutnya, biaya tidak hanya mencakup biaya langsung dari pelayanan, tetapi juga biaya bersama dengan program lain (biaya bersama). Menentukan biaya dapat menjadi kompleks, terutama bila biaya bersama harus dialokasikan. Upaya dibuat dalam biaya harus sepadan dengan skala program. Dalam beberapa kasus, mungkin tepat untuk menggunakan estimasi yang memadai untuk mengalokasikan biaya gabungan daripada sistem akuntansi biaya rumit. *Ketiga*, adanya kekhawatiran tentang kualitas informasi dan informasi yang berlebihan. Seringnya terjadi perubahan mendasar pada pengukuran informasi kinerja cenderung mengikis kepercayaan dalam kualitasnya.

Dalam kaitannya, penyusunan anggaran pada level SKPD maupun tingkat pemerintahan yang berada di kecamatan dan kelurahan merupakan level kebijakan pada tataran *operational level* (lihat Bromley, 1989). Dalam perencanaan

⁸ Berdasarkan wawancara dengan Kepala Sub Direktorat Sistem Pendukung UKM, Direktorat Pemberdayaan Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Bappenas RI.

anggaran pada tingkat kelurahan, kecamatan, dan SKPD, *operational level* terfasilitasi dalam musrenbang di tingkat masing-masing. Musrenbang dilakukan dengan mengundang pemangku kepentingan terkait. Pada tingkat pemerintah daerah, wujud dari *organizational level* terfasilitasi dari musrenbang yang diselenggarakan oleh kepala daerah. Output kebijakan anggaran pada *organizational level* berupa R-APBD. Pada level ini, proses musrenbang juga dihadiri oleh pemangku kepentingan terkait di tingkat kota. Selanjutnya, peran *policy level* dimainkan oleh DPRD selaku lembaga legislative di tingkat daerah. Dalam konteks perencanaan anggaran, peran yang dimainkan berupa menetapkan atau menyetujui anggaran serta mengesahkan R-APBD menjadi APBD. Setelah mendapat persetujuan bersama dari Kepala Daerah dan DPRD, akhirnya perda tentang APBD dan Peraturan Kepala Daerah tentang Penjabaran APBD dapat dilakukan. Bromley (1989) menjelaskan bahwa untuk meletakkan fondasi konseptual dari kebijakan publik pada masing-masing level, maka kebijakan publik diwujudkan dalam bentuk *institutional arrangement* atau peraturan perundangan yang disesuaikan dengan tingkat hierarki.

Dalam kaitannya dengan UMKM Kota Depok sebagai rujukan penelitian, maka Perguruan Tinggi yang berada di luar sistem, namun berkaitan dengan *institutional arrangement*, melakukan perannya dengan mendorong Bappeda Kota Depok untuk membagi alokasi anggaran bagi tupoksi yang menangani UMKM Kota Depok – mengingat belum adanya kebijakan yang ada. Terjadi kesepakatan antara Dinas Koperasi, UKM dan Pasar dengan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Depok. Alokasi anggaran untuk pembinaan UMKM untuk tiga subsektor Industri Kreatif – yaitu fesyen, kuliner dan kerajinan, berada pada Dinas Koperasi, UKM dan Pasar. Sedangkan subsektor Industri Kreatif lainnya berada di bawah koordinasi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Depok.

Tabel 7.3 Aksi Kolektif dari Tataran Meso pada Tataran makro

No	Aktifitas Model Konseptual	Real World		Refleksi Dengan Kerangka Teori
		Diskripsi Aktifitas	Keluaran (output) Aktifitas (idea atau nilai)	
1	Menjalin hubungan dengan Pemerintah dan DPRD Depok untuk pengakuan eksistensi kelembagaan	Tataran meso membangun hubungan dengan tataran makro (Pemerintah Daerah dan DPRD Kota Depok). Hubungan ini dibangun untuk mendapatkan legitimasi atau pengakuan dalam konteks eksistensi kelembagaan.	Eksistensi hubungan dan interaksi antara tataran meso (asosiasi) dengan tataran makro (Pemerintah Daerah dan DPRD Kota Depok).	Perilaku individu saling terkait dan saling mempengaruhi melalui alat komunikasi berupa interaksi sosial. Watzlawick, et. al. (1967) mendefinisikan interaksi sebagai urutan komunikasi (pesan) timbal balik (<i>reciprocal</i>) antara dua atau lebih individu.
2	Memperoleh masukan dari pelaku usaha, komunitas, Asosiasi UMKM, nara sumber, masyarakat serta pemangku kepentingan lainnya terhadap setiap kegiatan UMKM yang dilaksanakan.	Tataran meso memberikan masukan pada tataran makro. Masukan ini berupa evaluasi atas program kegiatan penguatan UMKM yang telah dilaksanakan oleh tataran makro.	Umpan balik (<i>feedback</i>) berupa evaluasi dan masukan dari pelaku usaha, komunitas, dan pemangku kepentingan lainnya yang berguna bagi pemberdayaan dan penguatan UMKM Industri Kreatif di Kota Depok.	Menurut Williamson (1988:174), proses penghematan biaya transaksi tidak otomatis: <i>"Argumen biaya transaksi bergantung dengan cara umum, latar belakang tentang keefektifan persaingan untuk melakukan kinerja secara efisien, serta menggunakan sumber daya yang dapat mendukung. Hal ini tampaknya masuk akal, terutama jika hasil tersebut muncul selama interval lima dan sepuluh tahun bukan dalam waktu yang sangat dekat. Keuntungan lebih akan didapat melalui proses evolusi ekonomi dan proses seleksi"</i>
3	Mengikuti atau terlibat dalam kegiatan atau Program Kerja Pemerintah yang berkaitan dengan UMKM dan Industri Kreatif, baik dalam bentuk seperti Seminar, Pameran, dan Musrembang Kota	Tataran meso terlibat dalam program kerja tataran makro untuk meningkatkan kapasitas bisnis dan daya saing UMKM Industri Kreatif di Kota Depok.	Keterlibatan pelaku UMKM Industri Kreatif dalam program kerja pemerintah yang diproyeksikan untuk peningkatan kapasitas bisnis usaha. Keterlibatan ini mengakomodir sosialisasi tataran makro terhadap tataran mikro mengenai program pemberdayaan UMKM.	
4	Tataran meso melakukan diskusi dan <i>hearing</i> (rapat dengar	Tataran meso mengundang berbagai pemangku kepentingan untuk	Hasil diskusi tataran meso dengan berbagai pemangku kepentingan	Williamson (1985:119-20) menambahkan bahwa kesalahan perusahaan dapat

	pendapat) dengan tataran makro, termasuk perguruan tinggi, Pelaku dan Komunitas UMKM	memperoleh perspektif dan gagasan baru program pemberdayaan dan penguatan UMKM di Kota Depok yang partisipatif.	menghasilkan masukan atau <i>feedback</i> yang bermanfaat bagi pengembangan peran dan kinerja tataran meso ke depan.	diperbaiki secara cepat apabila perusahaan terlibat secara aktif dalam persaingan. Efisiensi organisasi dapat dicapai melalui observasi apa yang sebenarnya dilakukan oleh organisasi.
5	Mengikuti perancangan RKA yang berkaitan dengan UMKM dan Industri Kreatif oleh setiap SKPD sebelum dikonsultasikan dengan Bappeda	Organisasi pada tataran meso menghadiri musyawarah SKPD yang membahas perancangan RKA yang berkaitan dengan UMKM dan Industri Kreatif. Kehadiran asosiasi UMKM dalam rangka berpartisipasi dalam memberikan usulan-usulan program prioritas dan mensinergikan dengan ketersediaan anggaran.	Terakomodasinya kepentingan tataran meso - sebagai wakil dari komunitas dan pelaku UKM, dalam RKA yang diusulkan organisasi menjadi kegiatan prioritas SKPD	Mekanisme pasar memerlukan biaya tertentu: menemukan harga yang relevan, negosiasi, dan menegakkan kontrak, dan sebagainya (Coase, 1960; Williamson (1975,1985,1996b), Klein, Crawford dan Alchian(1978), Grossman dan Hart(1986), serta Hart dan Moore (1990) Proses mementingkan pemangku kepentingan merupakan salah satu prinsip pelaksanaan <i>good governance</i> (Mattingly et al, 2009). Penganggaran partisipatif merupakan cara strategis untuk menciptakan daerah yang lebih demokratis dan berpartisipasi. Karena peserta harus memutuskan isu-isu lokal yang secara langsung mempengaruhi kehidupan mereka, sehingga partisipasi politik rakyat cenderung meningkat (Pinnington et al, 2009).
6	Mengikuti Musrembang Kota tentang rencana program unggulan bagi UMKM dan Industri Kreatif Kota Depok selama satu tahun ke depan	Pemangku kepentingan turut berpartisipasi dalam Musrenbang kota. Partisipasi dilakukan dalam rangka menampung aspirasi program-program prioritas yang berkaitan dengan UMKM dan Industri Kreatif. Pada tahap ini juga dapat memperlihatkan adanya suatu proses negosiasi stakeholders terkait program yang diusulkan.	Tersusunnya rencana pembangunan jangka pendek daerah untuk satu tahun ke depan. Program-program prioritas pembangunan UMKM dan Industri Kreatif menjadi bagian dari rencana pembangunan jangka pendek daerah tersebut.	
7	Memanfaatkan jaringan sebagai tata kelola dengan Pemerintah Kota dan DPRD untuk menyampaikan program kerja - yang berkaitan dengan UMKM dan Industri Kreatif pada setiap SKPD, untuk memperkuat keberadaan eksistensi lembaga meso	Yayasan dan Tataran Meso membentuk komunitas sebagai upaya membentuk jaringan antar tataran meso. Kemudian, jaringan ini dimanfaatkan sebagai tata kelola dengan tataran makro untuk memperkuat eksistensi lembaga meso.	Tata kelola Pemerintah Kota dan DPRD Kota Depok dalam sosialisasi program kerja yang berkaitan dengan UMKM. Jaringan sosial pada tataran meso yang memberi dampak positif bagi posisi tawar-menawar tataran meso terhadap tataran makro.	Institusi melalui tindakan kolektif melobi perubahan aturan formal yang lebih sesuai dengan kepentingan organisasi (Nee, 2003). Asosiasi dan pelobi profesional dapat bertindak sebagai agen mewakili kepentingan individu di level mikro. Upaya organisasi mendapat legitimasi

				sebagai penggerak yang mendorong konfirmatas dengan aturan kelembagaan dan praktik melalui pemaksaan, normatif, dan mekanisme.
8	Melakukan proses negosiasi dengan Pemerintah Kota dan DPRD	Proses negosiasi dilakukan tataran meso terhadap tataran makro sebagai fasilitator kepentingan masing-masing tataran. Tataran meso melakukan negosiasi untuk mewakili dan menyampaikan ekspektasi serta kepentingan para pelaku usaha di tataran mikro.	Inventarisasi usulan untuk dibawa ke forum OPD berupa proposal (<i>smart planning</i>).	Perubahan dalam parameter lingkungan keinstitutionan (seperti hak milik, perubahan hukum, dan norma) menyebabkan organisasi melobi pemerintah (North, 1981). Pada pendekatan ini, aktor memiliki atribut perilaku " <i>self-interest seeking with guile</i> " atau melakukan kebohongan di balik banyaknya biaya transaksi struktur pemerintahan.
9	Membuat kesepakatan (<i>collective action</i>) dengan Pemerintah Kota dan DPRD untuk meningkatkan daya saing UMKM Industri Kreatif Kota Depok	Kesepakatan (<i>compliance</i>) harus dibangun antara tataran makro dan tataran meso. Kesepakatan ini terkait dengan penyetujuan proposal anggaran dari tataran meso terhadap tataran makro untuk memfasilitasi realisasi program dan kegiatan yang dapat meningkatkan daya saing UMKM Industri Kreatif.	Penyetujuan proposal (<i>smart planning</i>) dan masuk pada SOPD dan Musrenbang Kota.	Perusahaan harus bergantung pada "mode hybrid" tata kelola dan pada kombinasi hirarki, pasar, dan jaringan-jangka panjang-hubungan kooperatif untuk mengelola masalah kompleks yang ditimbulkan oleh inovasi, pasar terfragmentasi, dan rantai transaksi. Hierarki dan hibrid dapat dianggap perangkat pelengkap, baik karena mereka memungkinkan pengelolaan berbagai jenis transaksi (seperti yang dikembangkan Oxley dan Silverman pada aliansi antar perusahaan dan manajemen inovasi) atau karena <i>hibrida-governance</i> memungkinkan ketergantungan saling melengkapi antara modus tata kelola dalam mengelola jenis transaksi tertentu (Nee, 2003)

Dalam model ini asosiasi UMKM pada tataran meso dapat mengawali kegiatan dengan menjalin hubungan dengan Pemerintah dan DPRD Depok untuk mendapatkan pengakuan eksistensi kelembagaan. Jaringan hubungan ini jelas terkait dengan upaya pemanfaatan jaringan sebagai tata kelola. Hubungan yang terjalin baik tentu akan mendatangkan manfaat bagi asosiasi UMKM dan memudahkan mereka dalam upaya mendapatkan pengakuan eksistensi sebagai sebuah lembaga.

Selain menjalin hubungan dengan Pemerintah dan DPRD Depok, setiap asosiasi UMKM juga perlu memperoleh masukan dari pelaku usaha, komunitas, asosiasi UMKM lain, perguruan tinggi, nara sumber, masyarakat serta pemangku kepentingan lainnya terhadap setiap kegiatan UMKM yang telah dilaksanakan. Dengan mendapatkan *input* dari berbagai pemangku kepentingan, asosiasi UMKM dapat menguatkan daya tawarnya (*bargaining power*) terhadap pemerintah pada tataran makro.

Upaya mendapatkan masukan dari sesama asosiasi UMKM juga dapat ditempuh dengan mengikuti atau terlibat dalam kegiatan atau Program Kerja Pemerintah yang berkaitan dengan UMKM dan Industri Kreatif, baik dalam bentuk seperti Seminar, Pameran, dan Musrembang Kota. Hal ini penting bagi asosiasi agar asosiasi tataran meso (Dekopinda, ASHEPI, Asosiasi UMKM, Kadin Depok, Yayasan dan LSM) dapat memperoleh informasi dan akses dalam menjalankan organisasinya. Semakin sering suatu asosiasi terlibat dalam kegiatan di atas, maka pembentukan jaringan sebagai tata kelola baik dengan Pemerintah Kota dan DPRD maupun pemangku kepentingan lainnya akan semakin kuat.

Setelah terlibat dalam berbagai Program Kerja Pemerintah yang berkaitan dengan UMKM, asosiasi di tataran meso juga perlu melakukan diskusi dan *hearing* (rapat dengar pendapat) dengan berbagai pemangku kepentingan, termasuk perguruan tinggi, Pelaku dan Komunitas UMKM. Hal ini perlu dilakukan oleh pihak asosiasi untuk mempertimbangkan bagaimana kesepakatan yang terjalin akan dapat mempengaruhi keputusan-keputusan aturan formal yang ditetapkan oleh tataran makro.

Selain diskusi dan rapat dengar pendapat, sebagai agen perwakilan di tataran mikro, asosiasi juga seharusnya mengikuti perancangan RKA yang berkaitan dengan UMKM dan Industri Kreatif oleh setiap SKPD sebelum dikonsultasikan dengan Bappeda. Dengan demikian, asosiasi UMKM dapat mengetahui apa saja yang telah dirancang dalam RKA UMKM dan Industri Kreatif yang mereka wakili.

Terkait dengan RKA yang dilakukan oleh setiap SKPD, asosiasi di tataran meso juga dapat melanjutkan kegiatan dalam model ini dengan mengikuti Musrembang Kota dengan mengundang pemangku kepentingan seperti Kepala Dinas dan perangkat SKPD terkait, Perwakilan LPM Kecamatan, Camat, LSM, Perwakilan Pelaku Usaha dan Komunitas UMKM tentang rencana program unggulan bagi UMKM dan Industri Kreatif Kota Depok selama setahun ke depan.

Untuk memaksimalkan proses pemanfaatan jaringan di atas, dilakukan kegiatan kedelapan, yaitu dengan melakukan proses negosiasi dengan Pemerintah Kota dan DPRD. Asosiasi diharapkan memiliki daya tawar yang tinggi terhadap pemerintah kota dan DPRD sebagai penegak aturan formal dalam kerangka kelembagaan.

Dalam kenyataannya, mekanisme pasar memerlukan biaya tertentu: menemukan harga yang relevan, negosiasi, dan menegakkan kontrak, dan sebagainya (Coase, 1960; Williamson (1975,1985,1996b), Klein, Crawford dan Alchian (1978), Grossman dan Hart (1986), serta Hart dan Moore (1990). Menurut North (1981), perubahan dalam parameter lingkungan keinstitutional (seperti hak milik, perubahan hukum, dan norma) menyebabkan institusi yang merupakan tataran meso melobi pemerintah sebagai tataran makro. Pada pendekatan ini, aktor memiliki atribut perilaku “*self-interest seeking with guile*” atau melakukan kebohongan di balik banyaknya biaya transaksi struktur pemerintahan.

Pada tataran meso, institusi harus bergantung pada “mode hybrid” tata kelola dan pada kombinasi hirarki, pasar, dan jaringan-jangka panjang-hubungan kooperatif untuk mengelola masalah kompleks yang ditimbulkan oleh inovasi, pasar terfragmentasi, dan rantai transaksi. Hierarki dan hibrid dapat dianggap

perangkat pelengkap, baik karena mereka memungkinkan pengelolaan berbagai jenis transaksi (seperti yang dikembangkan Oxley dan Silverman pada aliansi antar perusahaan dan manajemen inovasi) atau karena *hibrida-governance* memungkinkan ketergantungan saling melengkapi antara modus tata kelola dalam mengelola jenis transaksi tertentu (Nee, 2003)

Organisasi meso menggunakan tindakan kolektif untuk melobi perubahan aturan formal yang lebih sesuai dengan kepentingan organisasi (Nee, 2003). Asosiasi dan pelobi profesional bertindak sebagai agen yang mewakili kepentingan individu di level mikro. Proses negosiasi yang telah ditempuh pada akhirnya adalah untuk membuat kesepakatan (*collective action*) dengan Pemerintah Kota dan DPRD.

Pembelajaran contoh praktik terbaik (*best practice*) pada tataran Meso pada Asosiasi Kedelai Amerika adalah *American Soybean Association (ASA) Grower*.⁹ ASA adalah Asosiasi Tanaman Kedele Amerika. Fokus utama dari ASA adalah pengembangan kebijakan yang berkaitan dengan kedele dan implementasinya. Pengembangan kebijakan dimulai dengan petani/anggota dan berpuncak pada pertemuan tahunan delegasi-delegasi yang memiliki hak suara. ASA bertugas mencapai tujuan kebijakan yang ditetapkan oleh petani/anggota/delegasi. ASA melakukan hal tersebut dengan bersaksi di depan Kongres, melobi kongres dan administrasi, menghubungi anggota dan melakukan pertemuan dengan media. Proses legislasi tidak dapat terjadi tanpa masukan dan dukungan anggota yang nota bene adalah petani tanaman kedelai.

ASA diakui oleh mayoritas petani dan industri kedelai, dalam kebijakan vital, sebagai advokat kebijakan domestik dan internasional mereka. ASA memimpin ekspansi nilai jual kedelai, sehingga petani mendapatkan persentase pertumbuhan. Pengembangan ASA dalam hal mempengaruhi dan menjadi pemimpin petani diakui oleh industri kedelai. ASA sedang menetapkan standar baru dalam kualitas dan produktivitas hubungan negara. ASA memiliki misi untuk meningkatkan pangsa pasar dan harga jual bagi petani kedelai. Capaian ASA dalam hal mengadvokasi kebijakan domestik dan internasional tidak lepas

⁹ <http://www.soygrowers.com/library/success.htm>

dari harapan para petani sebagai anggota. Kinerja ASA dipandu oleh komitmen mereka untuk menghasilkan pangan, pakan, dan energi dalam sebuah cara keberlanjutan yang ramah lingkungan. Adapun tujuan dari ASA adalah sebagai representasi dari para petani kedelai dalam hal advokasi kebijakan dan pengembangan pasar internasional. Selain itu, ASA memiliki strategi-strategi untuk mengembangkan dan mempromosikan kebijakan dan program yang memberikan dampak positif bagi petani.

Dari tahun ke tahun, ASA memiliki cerita sukses dalam melakukan advokasi kebijakan. Misalnya, tahun 2010, ASA bekerja sama dengan The *Environmental Protection Agency* (EPA) untuk merevisi formulasi yang menentukan reduksi emisi gas rumah kaca terkait biodiesel. Hasilnya, biodiesel akan memenuhi syarat mandat bahan bakar terbarukan sesuai *Renewable Fuel Standard Program* (RFS2). Keputusan EPA mengikuti arahan ASA. Kemudian, ASA terus bekerja dengan organisasi pertanian untuk mencegah EPA dari regulasi karbon dioksida dan emisi gas rumah kaca lainnya di bawah “*Clean Air Act*”. Selain itu, ASA sukses mendekati (*lobby*) USDA untuk mengeliminasi area pedesaan dan kebutuhan pemilik local dari kebijakan program bioenergi yang mengecualikan partisipasi beberapa tanaman-tanaman biodiesel. Sebagai hasilnya, para produsen akan menerima ganti rugi jika kredit pajak biodiesel tidak ada. Di kesempatan lain, ASA dan para pemimpin negara sukses meyakinkan legislatif Amerika untuk menjatuhkan sanksi bagi perusahaan yang menumpahkan minyak di lepas pantai. Di tahun yang sama, ASA bekerja untuk memfasilitasi ketersediaan penanaman benih dengan sifat biotek untuk petani kedelai. Atas usulan ASA, Monsanto berkomitmen untuk mengatur persetujuan pasar ekspor kedelai dengan sifat biotek untuk pertama kalinya.

Fenomena organisasi *hybrid* yang ditemukan di UMKM Industri Kreatif Kota Depok – sebagai rujukan penelitian, adalah Asosiasi UMKM Industri Kreatif, yang bukan organisasi bentukan *underbow* pemerintah maupun bukan pelaku tunggal yang bergerak sendiri. Asosiasi ini merupakan model *hybrid* - yang paling mendekati *the nature of industry*, sebagai bentuk dinamika antara kelompok sosial di level mikro dengan struktur tata kelola di level meso yang menjamin daya saing.

Tabel 7.4 Kesepahaman (*monitoring and enforcement*) antara Tataran Meso dengan Tataran Mikro

No	Aktifitas Model Konseptual	Real World		Refleksi Dengan Kerangka Teori
		Diskripsi Aktifitas	Keluaran (output) Aktifitas (idea atau nilai)	
1	Menjalin hubungan dengan pelaku usaha dan komunitas UMKM Industri Kreatif untuk pengakuan eksistensi kelembagaan	Tataran meso (asosiasi) membangun hubungan dengan tataran makro (Pemerintah Daerah dan DPRD Kota Depok). Hubungan ini dibangun untuk mendapatkan legitimasi atau pengakuan dalam konteks eksistensi kelembagaan.	Eksistensi hubungan dan interaksi antar tataran mikro (pelaku usaha dan komunitas). Entitas sosial baru sebagai bentuk bergabungnya individu dalam komunitas.	Kelompok kepentingan (<i>interest group</i>) adalah organisasi privat yang berusaha mengumpulkan nilai dan preferensi bersama dari anggotanya dan dengan mengartikulusikannya, berusaha mempengaruhi opini publik dan kebijakan pemerintah (Outhwaite, 2008).
2	Mempererat hubungan melalui keterlibatan lembaga meso dalam kegiatan pelaku usaha dan komunitas UMKM Industri Kreatif, baik dalam bentuk kunjungan lapangan, diskusi, sarasehan, seminar maupun pameran	Tataran mikro memperkuat intensitas dan kualitas hubungan melalui keterlibatan diri dalam setiap kegiatan tataran meso yang diproyeksikan untuk meningkatkan daya saing UMKM Industri Kreatif di Kota Depok.	Keterlibatan pelaku tataran mikro pada kegiatan yang diadakan oleh tataran meso. Tingginya intensitas dan kualitas hubungan antara tataran mikro dan meso.	
3	Mensosialisasikan Program Kerja Tataran Meso pada pelaku usaha dan komunitas UMKM yang telah disusun pada tahun sebelumnya	Tataran meso melakukan sosialisasi untuk meningkatkan <i>awareness</i> program kerja dan kegiatan pada pelaku usaha tataran mikro.	Kesadaran (<i>awareness</i>) pelaku tataran mikro akan program kerja tataran meso.	Organisasi menggunakan tindakan kolektif untuk melobi perubahan aturan formal yang lebih sesuai dengan kepentingan organisasi (Nee, 2003).
4	Melaksanakan kegiatan Program Kerja Tataran Meso dengan mengundang pelaku usaha dan komunitas UMKM, seperti kegiatan pelatihan,	Tataran meso memfasilitasi upaya peningkatan realisasi program kerja mereka. Selain itu, tataran meso juga harus persuasif dalam meminta keterlibatan serta partisipasi dari pelaku	Aktualisasi dan realisasi program kerja tataran meso. Keterlibatan para pelaku usaha dalam setiap program kerja	Setiap penalaran pada pilihan mode tata kelola harus dikontekstualisasikan secara kelembagaan. <i>Pertama</i> , lingkungan kelembagaan mempengaruhi efisiensi relatif dari pengaturan organisasi alternatif. Kualitas hak milik, desain

	pendampingan, sarasehan, seminar, diskusi, dsb	tataran mikro untuk mengikuti program-program penguatan dan pemberdayaan UMKM.	tataran meso.	<p>hukum, saling percaya antar agen, dan lain-lain merupakan dasar pengaturan yang ditetapkan. Agen bergantung secara bersamaan pada kedua tingkat tata kelola yang saling mempengaruhi, dan kadang-kadang mereka membangun hirarki dan hibrida untuk mengkompensasi ketidakcukupan lingkungan kelembagaan. Transaksi dengan atribut yang sama dapat secara optimal diatur oleh pengaturan organisasi alternatif dalam konteks kelembagaan kontras (dikenal sebagai parameter pergeseran Williamson).</p> <p><i>Kedua</i>, lingkungan kelembagaan menetapkan mekanisme pemilihan yang mengatur tata kelola alternatif atau tidak. Viabilitas kontrak dan organisasi tidak tergantung secara alami atau fisik, dan hukum menghilangkan solusi yang kurang efisien. Hal ini tergantung pada rasa kemanusiaan, aturan kelembagaan, dan konvergensi antisipasi untuk mengatur batas-batas perilaku yang diterima secara sosial (Brousseau, 2000).</p>
5	Memanfaatkan jaringan sebagai tata kelola baik dalam hubungan formal maupun informal dengan pelaku usaha dan komunitas UMKM Industri Kreatif (untuk meminimalisir informasi asimetri dan ketidakpastian)	Individu-individu membentuk komunitas sebagai upaya membentuk jaringan antar pelaku di tataran meso. Kemudian, jaringan ini dimanfaatkan sebagai tata kelola dengan tataran makro untuk memperkuat eksistensi lembaga meso.	Kesetaraan akses informasi dan tata kelola hubungan antar pelaku UMKM Industri Kreatif.	<p>Legitimasi penting untuk perusahaan dalam mempromosikan merek-nama pengakuan, reputasi untuk keandalan dan kualitas layanan atau produk, dan kepatuhan hukum pada negara- yang didorong kepentingan kelangsungan hidup perusahaan dan profitabilitas di pasar yang kompetitif.</p> <p>Bagi organisasi nonprofit, legitimasi merupakan modal sosial (<i>social capital</i>) penting yang meningkatkan peluang untuk mengoptimalkan akses ke sumber daya langka. Legitimasi dapat dilihat sebagai kondisi yang memungkinkan organisasi untuk meningkatkan</p>

				peluang kelangsungan hidup mereka dan keuntungan yang terjamin di pasar ekonomi dan politik. sebagai wujud dalam investasi
6	Menyelenggarakan rapat kerja untuk memperoleh masukan atau evaluasi dari Pelaku Usaha untuk Program Kerja Tataran Meso tahun berikutnya.	Tataran meso melakukan evaluasi berkesinambungan melalui masukan-masukan pelaku usaha dan komunitas pada tataran mikro. Evaluasi ini diharapkan dapat menjadi fondasi (landasan) dalam menyusun program kerja yang lebih berkualitas dan komprehensif dalam meningkatkan daya saing UMKM Industri Kreatif Depok.	Realisasi dan umpan balik (<i>feedback</i>) dari tataran mikro terhadap penyusunan program kerja tataran meso.	Coleman (1988) mendefinisikan modal sosial sebagai entitas-entitas yang berbeda, yang memiliki dua elemen yang sama, terdiri dari beberapa aspek struktur sosial, dan memfasilitasi tindakan aktor (aktor pribadi maupun perusahaan) dalam struktur organisasi. Konsep ini memperluas konsep asosiasi vertikal maupun horizontal dan perilaku antar entitas. Asosiasi vertikal dicirikan oleh hubungan hierarkis dan distribusi kekuasaan yang tidak merata antara anggota. Pola-pola hubungan tersebutlah yang menghasilkan keuntungan bagi satu kelompok (<i>rent seeking</i>) dan kendala bagi orang lain.
7	Melakukan proses negosiasi dengan pelaku usaha dan komunitas UMKM Industri Kreatif	Proses negosiasi dilakukan tataran meso terhadap tataran makro sebagai fasilitator kepentingan masing-masing tataran. Tataran meso melakukan negosiasi untuk mewakili dan menyampaikan ekspektasi serta kepentingan para pelaku usaha di tataran mikro.	Inventarisasi usulan untuk dibawa ke forum OPD berupa proposal (<i>smart planning</i>).	
8	Memperoleh kesepahaman (<i>monitoring and enforcement</i>) dengan pelaku usaha dan komunitas UMKM Industri Kreatif untuk meningkatkan daya saing UMKM Industri Kreatif Kota Depok	Kesepahaman perlu dicapai antar setiap tataran melalui mekanisme pengawasan dan penegakan aturan (<i>monitoring and enforcement</i>) oleh tataran meso ke mikro. Kesepahaman perlu diraih agar adanya konsensus dan visi yang sama untuk bersama-sama meningkatkan daya saing UMKM Industri Kreatif di Kota Depok.	Kesepahaman antar pelaku usaha mengenai program kerja peningkatan kapasitas bisnis dan daya saing UMKM di Kota Depok	<i>Monitoring and enforcement</i> dilakukan melalui aturan formal dan mekanisme yang diterima secara luas baik secara ekonomi politik dan sosiologi. <i>Monitoring and enforcement</i> juga berperan dalam menentukan struktur insentif. Selain itu, <i>monitoring and enforcement</i> mengkombinasikan dan mengintegrasikan aturan formal dengan mekanisme pasar (Nee, 2003 dan 2005)

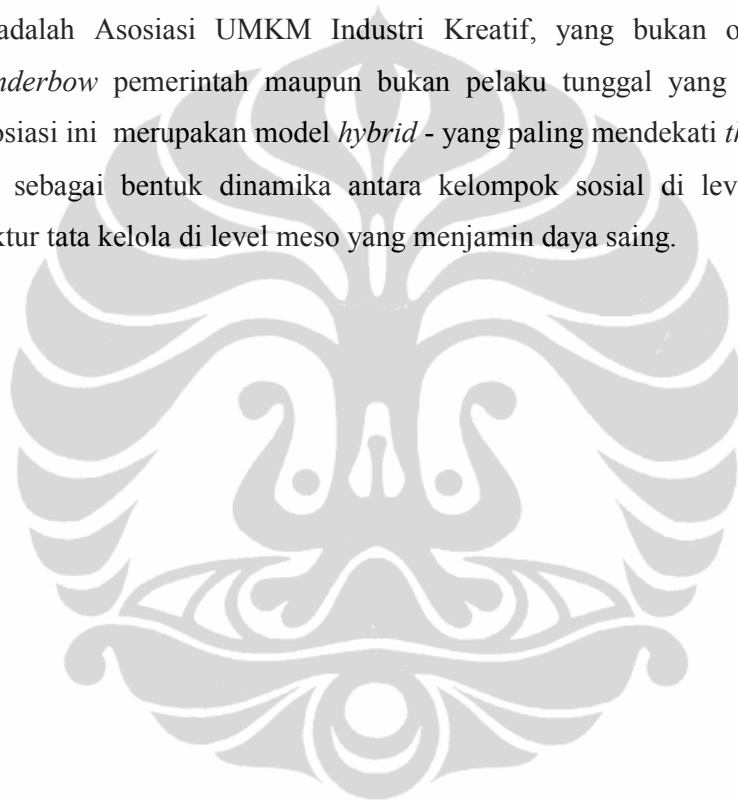
Pada proses kesepahaman (*monitoring and enforcement*) antara tataran meso dengan tataran mikro untuk pengakuan eksistensi kelembagaan ini, asosiasi menjalin hubungan dengan pelaku usaha dan komunitas UMKM Industri Kreatif untuk pengakuan eksistensi kelembagaan. Asosiasi juga mempererat hubungan melalui keterlibatan lembaga meso dalam kegiatan pelaku usaha dan komunitas UMKM Industri Kreatif, baik dalam bentuk kunjungan lapangan, diskusi, sarasehan, seminar maupun pameran. Selanjutnya, asosiasi sebagai lembaga meso mensosialisasikan Program Kerja Tataran Meso pada pelaku usaha dan komunitas UMKM yang telah disusun pada tahun sebelumnya. Selanjutnya, asosiasi melaksanakan kegiatan Program Kerja Tataran Meso dengan mengundang pelaku usaha dan komunitas UMKM, seperti kegiatan pelatihan, pendampingan, sarasehan, seminar, diskusi, dan sebagainya. Dalam kaitan ini, asosiasi memanfaatkan jaringan sebagai tata kelola baik dalam hubungan formal maupun informal dengan pelaku usaha dan komunitas UMKM Industri Kreatif (untuk meminimalisir informasi asimetri dan ketidakpastian). Langkah selanjutnya, tataran meso menyelenggarakan rapat kerja untuk memperoleh masukan atau evaluasi dari Pelaku Usaha untuk Program Kerja Tataran Meso tahun berikutnya. Tataran meso juga melakukan proses negosiasi dengan pelaku usaha dan komunitas UMKM Industri Kreatif. Sampai akhirnya, diperoleh kesepahaman (*monitoring and enforcement*) dengan pelaku usaha dan komunitas UMKM untuk meningkatkan daya saing UMKM Industri Kreatif Kota Depok.

Dalam kaitan hal ini, Nee (2003) melihat legitimasi penting dalam mempromosikan *branding* - nama pengakuan, reputasi untuk keandalan dan kualitas layanan atau produk, dan kepatuhan hukum pada negara - yang didorong kepentingan kelangsungan hidup perusahaan dan profitabilitas di pasar yang kompetitif. Legitimasi merupakan modal sosial (*social capital*) yang meningkatkan peluang untuk mengoptimalkan akses ke sumber daya langka.

Coleman (1988) mendefinisikan modal sosial sebagai entitas-entitas yang berbeda, yang memiliki dua elemen yang sama, terdiri dari beberapa aspek struktur sosial, dan memfasilitasi tindakan aktor (aktor pribadi maupun perusahaan) dalam struktur organisasi. Konsep ini memperluas konsep asosiasi vertikal maupun horizontal dan perilaku antar entitas.

Monitoring and enforcement dilakukan melalui aturan formal dan mekanisme yang diterima secara luas baik secara ekonomi politik dan sosiologi. *Monitoring and enforcement* juga berperan dalam menentukan struktur insentif. Selain itu, *monitoring and enforcement* mengkombinasikan dan mengintegrasikan aturan formal dengan mekanisme pasar (Nee, 2003 dan 2005)

Dalam konteks UMKM Industri Kreatif Kota Depok, fenomena organisasi *hybrid* yang ditemukan di UMKM Industri Kreatif Kota Depok – sebagai rujukan penelitian, adalah Asosiasi UMKM Industri Kreatif, yang bukan organisasi bentukan *underbow* pemerintah maupun bukan pelaku tunggal yang bergerak sendiri. Asosiasi ini merupakan model *hybrid* - yang paling mendekati *the nature of industry*, sebagai bentuk dinamika antara kelompok sosial di level mikro dengan struktur tata kelola di level meso yang menjamin daya saing.



Tabel 7.5 Ketidakserasian (*decoupling*) dan Kesepakatan (*compliance*) antara Tataran Mikro dengan Tataran Meso

No	Aktifitas Model Konseptual	Real World		Refleksi Dengan Kerangka Teori
		Diskripsi Aktifitas	Keluaran (output) Aktifitas (idea atau nilai)	
1	Menjalin dan membangun hubungan dengan tataran Meso untuk pengakuan eksistensi kelembagaan (=interaksi)	Tataran meso (asosiasi) membangun hubungan dengan tataran makro (Pemerintah Daerah dan DPRD Kota Depok). Hubungan ini dibangun untuk mendapatkan legitimasi atau pengakuan dalam konteks eksistensi kelembagaan.	Eksistensi hubungan dan interaksi antar tataran mikro (pelaku usaha dan komunitas). Entitas sosial baru sebagai bentuk bergabungnya individu dalam komunitas.	Kelompok kepentingan (<i>interest group</i>) adalah organisasi privat yang berusaha mengumpulkan nilai dan preferensi bersama dari anggotanya dan dengan mengartikulusikannya, berusaha memengaruhi opini publik dan kebijakan pemerintah (Outhwaite, 2008).
2	Mempererat hubungan (=keterlekatan) melalui keterlibatan pelaku usaha dan komunitas UMKM Industri Kreatif pada program kegiatan tataran meso, seperti diskusi, sarasehan, seminar maupun pameran	Tataran mikro memperkuat intensitas dan kualitas hubungan melalui keterlibatan diri dalam setiap kegiatan tataran meso yang diproyeksikan untuk meningkatkan daya saing UMKM Industri Kreatif di Kota Depok.	Peningkatan intensitas dan kualitas hubungan antara pelaku tataran mikro dan tataran meso. Peningkatan intensitas keterlibatan pelaku tataran mikro dalam setiap kegiatan tataran meso.	Pendekatan <i>embeddedness</i> digunakan untuk memecahkan masalah kepercayaan. Pendekatan ini berfokus pada sistematika pola hubungan pribadi dengan transaksi ekonomi yang dilakukan. Hubungan interpersonal memainkan peran dalam hal pengamanan kepercayaan dan pelayanan saluran informasi (Nee, 2003). Pendekatan <i>embeddedness</i> menekankan solusi informal untuk mengatasi masalah kepercayaan.
3	Melaksanakan kegiatan rutin Komunitas UMKM dengan melibatkan pelaku usaha UMKM Industri Kreatif dan mengundang tataran meso, seperti pelatihan, pendampingan, kunjungan pada	Tataran meso memfasilitasi upaya peningkatan realisasi program kerja mereka secara rutin. Program kegiatan yang rutin akan memfasilitasi penguatan hubungan dan interaksi, serta membangun keterlekatan di antara para	Realisasi kegiatan rutin para pelaku UMKM Industri Kreatif, dimana tataran meso juga dilibatkan dalam kegiatan tersebut.	Perilaku individu saling terkait dan saling memengaruhi melalui alat komunikasi berupa interaksi sosial. Watzlawick, et. al. (1967) mendefinisikan interaksi sebagai urutan komunikasi (pesan) timbal balik (<i>reciprocal</i>) antara dua atau

	usaha, dsb	tataran. Selain itu, tataran meso juga harus persuasif dalam meminta keterlibatan serta partisipasi dari pelaku tataran mikro untuk mengikuti program-program penguatan dan pemberdayaan UMKM.		lebih individu.
4	Memperoleh masukan atau evaluasi dari Pelaku Usaha tentang Program Kerja Tataran Meso	Tataran mikro dan meso (pelaku usaha, komunitas, dan asosiasi, serta <i>stakeholders</i> lainnya) memberikan masukan pada tataran makro. Masukan ini berupa evaluasi atas program kegiatan penguatan UMKM yang telah dilaksanakan oleh tataran makro.	Umpan balik (<i>feedback</i>) berupa evaluasi dan masukan dari pelaku usaha, komunitas, dan <i>stakeholders</i> lainnya yang berguna bagi pemberdayaan dan penguatan UMKM Industri Kreatif di Kota Depok.	Perilaku individu saling terkait dan saling memengaruhi melalui alat komunikasi berupa interaksi sosial. Watzlawick, et. al. (1967) mendefinisikan interaksi sebagai urutan komunikasi (pesan) timbal balik (<i>reciprocal</i>) antara dua atau lebih individu.
5	Menyelenggarakan forum negosiasi untuk mawadahi hasil evaluasi tataran meso oleh tataran mikro (=transaksi)	Forum negosiasi dilakukan tataran mikro terhadap program kerja tataran meso sebagai fasilitator kepentingan masing-masing tataran. Tataran meso melakukan negosiasi untuk mewakili dan menyampaikan ekspektasi serta kepentingan para pelaku usaha di tataran mikro. Sedangkan, tataran mikro menyampaikan aspirasi dan kepentingannya kepada tataran meso.	Realisasi forum negosiasi dan umpan balik berupa evaluasi bagi tataran meso dari tataran mikro.	Perubahan dalam parameter lingkungan keinstitusian (seperti hak milik, perubahan hukum, dan norma) menyebabkan organisasi melobi pemerintah (North, 1981). Pada pendekatan ini, aktor memiliki atribut perilaku “ <i>self-interest seeking with guile</i> ” atau melakukan kebohongan di balik banyaknya biaya transaksi struktur pemerintahan.
6	Membangun hubungan antara Pelaku Usaha dan Komunitas UMKM Industri Kreatif dengan Pemerintah dan DPRD (=decoupling)	Tataran makro dan mikro saling berinisiatif menjalin hubungan yang saling mendukung. Hubungan yang dibentuk berupa hubungan simbiosis mutualisme. Tataran mikro membutuhkan dukungan tataran makro dalam pengembangan usaha.	Eksistensi hubungan antara tataran makro dan tataran mikro, tanpa melalui koordinasi dengan tataran meso.	Pelaku atau aktor ekonomi terkadang memisahkan diri dari jaringan yang sedang berlangsung untuk mengejar kepentingan ekonomi (<i>decouple</i>). Konsep pertukaran sosial (Blau, 1964) terbatas pada tindakan-tindakan yang kontingen, yang tergantung pada reaksi dari orang lain – tindakan yang akan hilang ketika reaksi-reaksi yang

		Kepedulian tataran makro dapat menunjukkan sikap politis yang berujung pada kepercayaan rakyat.		diharapkan tidak muncul. Orang tertarik satu sama lain karena berbagai alasan yang mendorong mereka membangun asosiasi sosial. Masing-masing pihak tidak mungkin selalu memberikan imbalan setara satu sama lain; ketika terjadi ketimpangan pertukaran, perbedaan kekuasaan akan muncul dalam asosiasi (Outhwaite, 2008).
7	Membangun konsensus (=compliance) antara tataran Mikro (Pelaku Usaha dan Komunitas UMKM Industri Kreatif) dengan tataran Makro (Pemerintah dan DPRD) dalam rangka meningkatkan daya saing UMKM Industri Kreatif Kota Depok	Inisiatif dapat berasal dari tataran mikro dengan terus memberikan tekanan pada tataran makro untuk membuat kebijakan yang memberi keuntungan bagi stakeholders di tataran mikro. Namun, tidak menutup kemungkinan, inisiatif datang dari tataran makro	Kesepakatan antara tataran mikro dengan tataran makro dalam peningkatan daya saing UMKM Industri Kreatif di Kota Depok.	Konsensus (<i>compliance</i>) berkaitan erat dengan legitimasi pada aturan negara. <i>Compliance</i> pada aturan formal dilakukan melalui kegiatan <i>monitoring</i> . Nee (2005) menjelaskan adanya <i>informal constraints</i> , yang meliputi <i>conventions, norms of behaviour, customs, cultural beliefs</i> . <i>Shaped by custom, norms, cultural beliefs ... economics has largely ignored the informal constraints of conventions and norms of behaviour</i>

Tataran meso (asosiasi) merupakan tataran yang membangun hubungan dengan tataran makro (Pemerintah Daerah dan DPRD Kota Depok) untuk mendapatkan legitimasi atau pengakuan dalam konteks eksistensi kelembagaan. Output yang dihasilkan berupa entitas sosial baru sebagai bentuk bergabungnya individu dalam sebuah komunitas tersebut seperti kelompok kepentingan (*interest group*) adalah organisasi privat yang berusaha mengumpulkan nilai dan preferensi bersama dari anggotanya dan dengan mengartikuluskannya, berusaha memengaruhi opini publik dan kebijakan pemerintah (Outhwaite, 2008).

Tataran mikro memperkuat intensitas dan kualitas hubungan melalui keterlibatan diri dalam setiap kegiatan tataran meso yang diproyeksikan untuk meningkatkan daya saing UMKM Industri Kreatif di Kota Depok. Menurut NIES (Nee 2003), *embeddedness* digunakan untuk memecahkan masalah kepercayaan dan berfokus pada sistematika pola hubungan pribadi dengan transaksi ekonomi yang dilakukan. Hubungan interpersonal memainkan peran dalam hal pengamanan kepercayaan dan pelayanan saluran informasi. Pendekatan *embeddedness* juga menekankan solusi informal untuk mengatasi masalah kepercayaan.

Tataran meso secara rutin memfasilitasi upaya peningkatan realisasi program kerja untuk memperkuat hubungan dan interaksi, serta membangun keterlekatan di antara para tataran. Selain itu, tataran meso harus persuasif dalam meminta partisipasi dari pelaku tataran mikro untuk mengikuti program-program penguatan dan pemberdayaan UMKM. Perilaku individu yang saling terkait dan saling memengaruhi melalui alat komunikasi yaitu interaksi sosial. Watzlawick, et. al. (1967) mendefinisikan interaksi sebagai urutan komunikasi (pesan) timbal balik (*reciprocal*) antara dua atau lebih individu.

Tataran mikro dan meso (pelaku usaha, komunitas, dan asosiasi, serta *stakeholders* lainnya) memberikan masukan berupa evaluasi atas program kegiatan penguatan UMKM yang telah dilaksanakan oleh tataran makro. Perilaku individu saling terkait dan saling memengaruhi melalui alat komunikasi yaitu interaksi sosial. Watzlawick, et. al. (1967) mendefinisikan interaksi sebagai urutan komunikasi (pesan) timbal balik (*reciprocal*) antara dua atau lebih individu.

Forum negosiasi dilakukan ditataran mikro terhadap program kerja tataran meso sebagai fasilitator kepentingan masing-masing tataran. Tataran meso melakukan negosiasi untuk mewakili dan menyampaikan ekspektasi serta kepentingan para pelaku usaha di tataran mikro. Sedangkan, tataran mikro menyampaikan aspirasi dan kepentingannya kepada tataran meso. Perubahan dalam parameter lingkungan keinstitusian (seperti hak milik, perubahan hukum, dan norma) akan menyebabkan organisasi melobi pemerintah (North, 1981). Pada pendekatan ini, aktor memiliki atribut perilaku “*self-interest seeking with guile*” atau melakukan kebohongan di balik banyaknya biaya transaksi struktur pemerintahan.

Tataran makro dan mikro saling berinisiatif menjalin hubungan yang saling mendukung. Hubungan yang dibentuk berupa hubungan simbiosis mutualisme. Tataran mikro membutuhkan dukungan tataran makro dalam pengembangan usaha sedangkan kepedulian tataran makro dapat menunjukkan sikap politis yang berujung pada kepercayaan rakyat. Pelaku atau aktor ekonomi terkadang memisahkan diri dari jaringan yang sedang berlangsung untuk mengejar kepentingan ekonomi (*decouple*). Konsep pertukaran sosial (Blau, 1964) terbatas pada tindakan-tindakan yang kontingen, yang tergantung pada reaksi dari orang lain – tindakan yang akan hilang ketika reaksi-reaksi yang diharapkan tidak muncul. Orang tertarik satu sama lain karena berbagai alasan yang mendorong mereka membangun asosiasi sosial. Masing-masing pihak tidak mungkin selalu memberikan imbalan setara satu sama lain; ketika terjadi ketimpangan pertukaran, perbedaan kekuasaan akan muncul dalam asosiasi (Outhwaite, 2008). Williamson (1994) mengatakan bahwa tata kelola berkaitan dengan masalah oportunistik dan mengurangi risiko penyimpangan kerja agen

Inisiatif dapat berasal dari tataran mikro dengan terus memberikan tekanan pada tataran makro untuk membuat kebijakan yang memberi keuntungan bagi stakeholders di tataran mikro. Namun, tidak menutup kemungkinan, inisiatif datang dari tataran makro yang menghasilkan kesepakatan diantara mereka dalam peningkatan daya saing UMKM Industri Kreatif di Kota Depok. Konsensus (*compliance*) berkaitan erat dengan legitimasi pada aturan negara. *Compliance* pada aturan formal dilakukan melalui kegiatan *monitoring*.

Tabel 7.6 Kewirausahaan pada Pelaku Usaha dan Komunitas

No	Aktifitas Model Konseptual	Real World		Refleksi Dengan Kerangka Teori
		Diskripsi Aktifitas	Keluaran (output) Aktifitas (idea atau nilai)	
1	<p>Mendirikan UMKM karena tidak memiliki pekerjaan lain (menjadi mata pencaharian utama)</p> <p>Mendirikan UMKM karena pemberdayaan masyarakat sekitar</p> <p>Mendirikan UMKM karena meneruskan usaha keluarga</p> <p>Mendirikan UMKM karena penyaluran hobby (passion)</p>	<p>Mendirikan usaha</p> <p>Mengembangkan usaha</p> <p>Memperluas usaha</p> <p>Memperluas usaha</p>	<p>Pendirian usaha dengan mengurus ijin Tanda Daftar Usaha (TDP), SIUP, dsb</p> <p>Meningkatkan kinerja usaha melalui pengembangan produk dan perluasan pangsa pasar.</p>	<p>Wennekers and Thurik (1999) dalam Henrekson (2005) menjelaskan kewirausahaan adalah kemampuan dan keinginan dari seorang individu, baik berasal dari dirinya mapupun organisasi untuk: (1) Melihat dan membuat peluang baru dalam bidang ekonomi, (2) Memperkenalkan ide-ide mereka ke <i>market</i>, (3) Berkompetisi dengan orang lain untuk <i>share of market</i> tersebut).</p> <p><i>The Organisation for Economic Cooperation and Development</i> (OECD, 2003), mendefinisikan kewirausahaan suatu cara untuk melihat sesuatu dan proses untuk membuat dan mengembangkan aktivitas ekonomi yang berbasis resiko, kreatifitas, dan inovasi serta mengatur kegiatan bagi organisasi baru atau organisasi yang telah ada.</p>
2	<p>Mengembangkan kapasitas bisnis pada pelaku UMKM dengan pemberdayaan pekerja yang berasal dari masyarakat sekitar</p>	<p>Mengikuti kegiatan penguatan kelembagaan UMKM seperti pelatihan, seminar dan pameran</p>	<p>Meningkatkan ketrampilan dan karakteristik kewirausahaan pada aktor pelaku usaha UMKM Industri Kreatif</p> <p>Mencapai efisiensi dalam pengembangan kapasitas bisnis melalui penggunaan sumberdaya yang</p>	<p>Untuk menjadi <i>sustainable</i>, organisasi harus mampu menciptakan sumber daya dan output yang <i>valuable</i>, <i>rare</i>, <i>imperfect immitability</i>, dan dapat dieksplor oleh organisasi. Selain itu, organisasi harus mampu</p>

			minimum. Sumber daya yang digunakan meliputi faktor modal, tenaga kerja, sarana-prasaran, dan akses pasar	mengoptimalkan sumber-sumber keunggulan bersaing seperti budaya, kepercayaan, sumber daya manusia, dan teknologi informasi (Barney, 2007).
3	Menjalin hubungan (=interaksi) antar pelaku UMKM	Mengikuti kegiatan penguatan kelembagaan UMKM seperti pelatihan, seminar dan pameran	Eksistensi hubungan antar pelaku UMKM yang berbasis keterlekatan (<i>embeddedness</i>). Sebab interaksi dianggap menjadi awal terbentuknya jaringan usaha antar pelaku UMKM.	Perilaku individu saling terkait dan saling memengaruhi melalui alat komunikasi berupa interaksi sosial. Watzlawick, et. al. (1967) mendefinisikan interaksi sebagai urutan komunikasi (pesan) timbal balik (<i>reciprocal</i>) antara dua atau lebih individu.
4	Mengembangkan jaringan usaha antar pelaku UMKM	Mengikuti kegiatan atau menjalin hubungan dalam rangka mengembangkan jaringan usaha	Agar terwujud hubungan jaringan usaha yang memberikan manfaat bagi pelaku UMKM dalam pelaksanaan pengembangan kapasitas bisnis usaha.	Jaringan sosial (<i>networks of civic engagement</i>) akan membentuk modal sosial yang memberi efek positif dalam batasan asosiasi.
5	a) Memanfaatkan jaringan sebagai sarana pertukaran informasi b) Memanfaatkan jaringan sebagai sarana transaksi bisnis	Melakukan aktivitas dalam pemanfaatan jaringan sebagai sarana pertukaran informasi dan transaksi bisnis	Mencapai kesetaraan akses informasi bagi para pelaku UMKM. Dengan adanya jaringan, memudahkan pelaku UMKM yang tidak tahu informasi menjadi tahu.	Jaringan sosial (<i>networks of civic engagement</i>) akan membentuk modal sosial yang memberi efek positif dalam batasan asosiasi.
6	Mencari dan bertukar informasi tentang fasilitas pengembangan UMKM yang disediakan pemerintah	Membuat kegiatan untuk bertukar informasi tentang fasilitas pengembangan UMKM Membuat komunitas antar pelaku usaha, baik karena faktor keterlekatan karena geografi (tempat tinggal), produk yang sama atau	Kemudahan akses informasi bagi pelaku UMKM untuk mendapatkan fasilitas-fasilitas yang disediakan pemerintah. Fasilitas pemerintah dibutuhkan untuk menunjang pengembangan bisnis UMKM Industri Kreatif.	Jaringan sosial (<i>networks of civic engagement</i>) akan membentuk modal sosial yang memberi efek positif dalam batasan asosiasi. Jaringan pertukaran memiliki komponen-komponen sebagai berikut: (1) Terdapat sejumlah aktor individu atau kolektif, (2) Sumber-sumber bernilai didistribusikan di antara aktor, (3) Terdapat sejumlah kesepakatan melakukan pertukaran antar

		kedekatan		semua aktor di dalam jaringan tersebut, (4) Beberapa peluang pertukaran berkembang menjadi hubungan pertukaran yang digunakan secara aktual, dan (5) Hubungan pertukaran terkait satu sama lain dalam struktur jaringan tunggal (Cook, et. al, 1983).
7	Mengikuti dan memanfaatkan fasilitas pemerintah, seperti: pameran, sarana prasarana,	Membuat kegiatan untuk meningkatkan penjualan produk dan jasa melalui kegiatan pameran, sarana dan prasarana	Memperoleh fasilitas pemerintah seperti sertifikasi HAKI dan Halal, akses modal, alat, <i>field study</i> , pelatihan, dan pendampingan	Sexton dan Kasarda (1992) menilai kewirausahaan merupakan suatu proses dari pengakuan dan pencarian suatu kesempatan yang akan menuntun pada terjadinya suatu pertumbuhan (<i>process of opportunity recognition and pursuit that leads to growth</i>). Venkataraman (1997) mendeskripsikan kewirausahaan sebagai produksi dari barang atau jasa yang baru sebagai respon terhadap peluang dengan segala konsekuensi yang terjadi dan sebagai sebuah inisiatif desain dari bisnis baru dan mengembangkan apa yang di perlukan pasar.
8	Membangun keterlekatan bersama antar pelaku UMKM yang memiliki interest (minat dan kepentingan) yang sama	Membuat komunitas antar pelaku usaha, baik karena faktor keterlekatan karena geografi (tempat tinggal), produk yang sama atau kedekatan	Realisasi kepentingan-kepentingan yang ingin dicapai oleh para pelaku UMKM. Pembangunan keterlekatan dapat menjadi modal sosial dalam perwujudan kepentingan usaha.	Pendekatan keterlekatan menggunakan sistematis hubungan pribadi dengan transaksi ekonomi yang dilakukan. Hubungan interpersonal dapat digunakan untuk mengamankan kepercayaan dan melayani berbagai saluran informasi. Pendekatan keterlekatan menggunakan solusi informal dalam setiap hubungan.

				<p>Granovetter (1985) menjabarkan kaitan level mikro sebagai tindakan “yang melekat” pada “hubungan pribadi dan struktur konkret (atau ‘jaringan’) dari hubungan-hubungan semacam itu”. Gagasan tersebut didasari oleh aktor (individu atau kolektif) memiliki akses berlainan pada sumber-sumber bernilai (kekayaan, kekuasaan, informasi) sehingga sistem yang terstruktur cenderung terstratifikasi, dengan beberapa komponen yang saling tergantung.</p>
9	Meningkatkan kapasitas bisnis dan jaringan usaha secara kolektif antara pelaku UMKM dalam rangka daya saing UMKM Industri Kreatif Kota Depok	Memperkuat kapasitas komunitas antar pelaku usaha, baik karena faktor keterlekatan karena geografi (tempat tinggal), produk yang sama atau kedekatan	Kapasitas komunitas meningkat, mandiri dan berkelanjutan dalam menciptakan sumber daya dan produk/jasa yang <i>valuable, rare, imperfect immitability</i>	<p>Untuk menjadi <i>sustainable</i>, organisasi harus mampu menciptakan sumber daya dan output yang <i>valuable, rare, imperfect immitability</i>, dan dapat dieksplor oleh organisasi (Barney 2007). Selain itu, organisasi harus mampu mengoptimalkan sumber-sumber keunggulan bersaing seperti budaya, kepercayaan, sumber daya manusia, dan teknologi informasi (Barney, 2007).</p>

7.2 Tahap 6: *Changes: Systemically Desirable, Culturally Feasible*

Dalam tahap keenam SSM, peneliti menentukan perubahan untuk meningkatkan situasi problematik. Perubahan ini harus diinginkan secara sistemik dan disepakati di antara para peneliti (*academic advisors*, SSM Practitioner dan *academic reviewers*). Penentuan perubahan ini dapat berupa rekomendasi yang searah dengan *research interest* penelitian.

Kerangka NIES, yang mengintegrasikan teori di tataran makro, mezo, dan mikro, secara eksplisit Nee menyatakan bahwa melihat realitas sebagai sebuah sistem. Setiap tataran mempunyai logika sistem sendiri sehingga tataran itu bisa berjalan dengan baik, namun setiap tataran dipengaruhi dan mempengaruhi tataran lain. Satu dengan yang lain saling terhubung lewat jaringan. Garis putus-putus '*Institutional Framework*' yang menghubungkan tataran makro dan mikro menjelaskan tidak ada hubungan tegas antara keduanya, dalam arti relasi secara formal, akan tetapi kedua tataran ini bertemu dalam relasi yang informal. Kedua tataran yang 'terpisah' ini mempunyai mekanisme tersendiri, dimana mekanisme sistem di tataran makro adalah Undang-undang, peraturan pemerintah/daerah, mekanisme pasar dan tindakan kolektif. Sementara mekanisme dalam tataran mikro adalah tindakan individu dalam jaringan/organisasi; dimana tindakan tersebut didorong oleh interest (Nee 2005).

Mengacu pada mekanisme tataran makro-Undang-Undang/regulasi, menunjukkan bahwa otoritas dalam realita bagi Nee berada di tataran makro terlihat dari garis putus-putus *incentives*; dimana sekalipun tidak ada hubungan langsung diantara tataran makro dan mikro, namun otoritas tataran makro dirasakan oleh tataran mikro melalui *garis putus-putus incentives*. Namun, lebih lanjut Nee menegaskan bahwa *endogeneous preferences* akan muncul bila norma di tataran makro sejalan dengan norma tataran mikro, karena dengan sendirinya tataran mikro akan 'tunduk/patuh' pada aturan main yang ditetapkan tataran makro. Disinilah menjadi penting memahami terlebih dahulu sistem yang berjalan di tataran mikro. Artinya naskah akademik yang menjadi *outcome* bagi draft kebijakan harus berisi penjelasan tentang PERDA UMKM yang berjalan dan mikro, tempat dimana regulasi diaplikasikan; dan penjelasan mekanisme yang berjalan di tataran mezo, sehingga draft regulasi harus seirama dengan mekanisme

tataran mikro. Bila hal ini tidak diperhitungkan, maka dengan ‘jalur *compliance: decoupling*’ tataran mikro akan melakukan negosiasi ke tataran meso, dengan kemudian menggunakan ‘jalur *collective action*’ untuk ‘memaksa’ atau bahkan ‘memodifikasi’ kebijakan agar berjalan sesuai dengan kemaunnya pasar / organisasi pada tataran mezo, yang merupakan lanjutan dari keinginan tataran mikro. Atau bisa juga tataran mikro melakukan negosiasi lewat *jalur insitutional framework*. Namun perlu dilihat juga jalur *insitutional framework* sesungguhnya jaringan yang riskan bagi tataran mikro, bila jembatan penghubung diantara keduanya adalah aktor oportunist seperti pemburu rente.

Temuan kajian ini mengangkat tiga sistem yang berjalan di tataran berbeda namun mempunyai hubungan timbal balik, saling terhubung dan saling mempengaruhi. Tataran makro berjalan dengan sistem formal yang rigid, dan tertuang secara jelas dalam norma/aturan institusi yang menjalankan sistem tersebut. Ketika aktor yang memainkan fungsi sebagai eksekutor regulasi, panduan dia bergerak adalah norma institusinya. Namun disaat yang bersamaan aktor eksekutor regulasi juga mempunyai peran sebagai anggota masyarakat biasa dimana norma dan *value*-nya, kemungkinan ‘berlawanan’ dengan aturan institusi.

Itu sebabnya aktor ditataran ini seringkali tampak bertindak belum memiliki tupoksi dalam menjalankan tugas sesuai posisinya dalam institusi formal. Hal ini bukanlah kesalahan si aktor semata-mata, tetapi lebih karena kebijakan yang selama ini dibuat seringkali berdasarkan *outcome* kajian atau kesepakatan antara SKPD yang menggunakan perspektif yang mengabaikan unsur-unsur norma dan *value* kultur yang dimiliki aktor yang saling berinteraksi dalam realita, atau bahasa lainnya mengabaikan konteks di lokus dimana regulasi tersebut di aplikasikan. Selain juga mengabaikan fakta bahwa aktor bertindak bertujuan, dan tindakannya itu didasari oleh nilai kultur dan norma yang membentuk cara berpikir aktor.

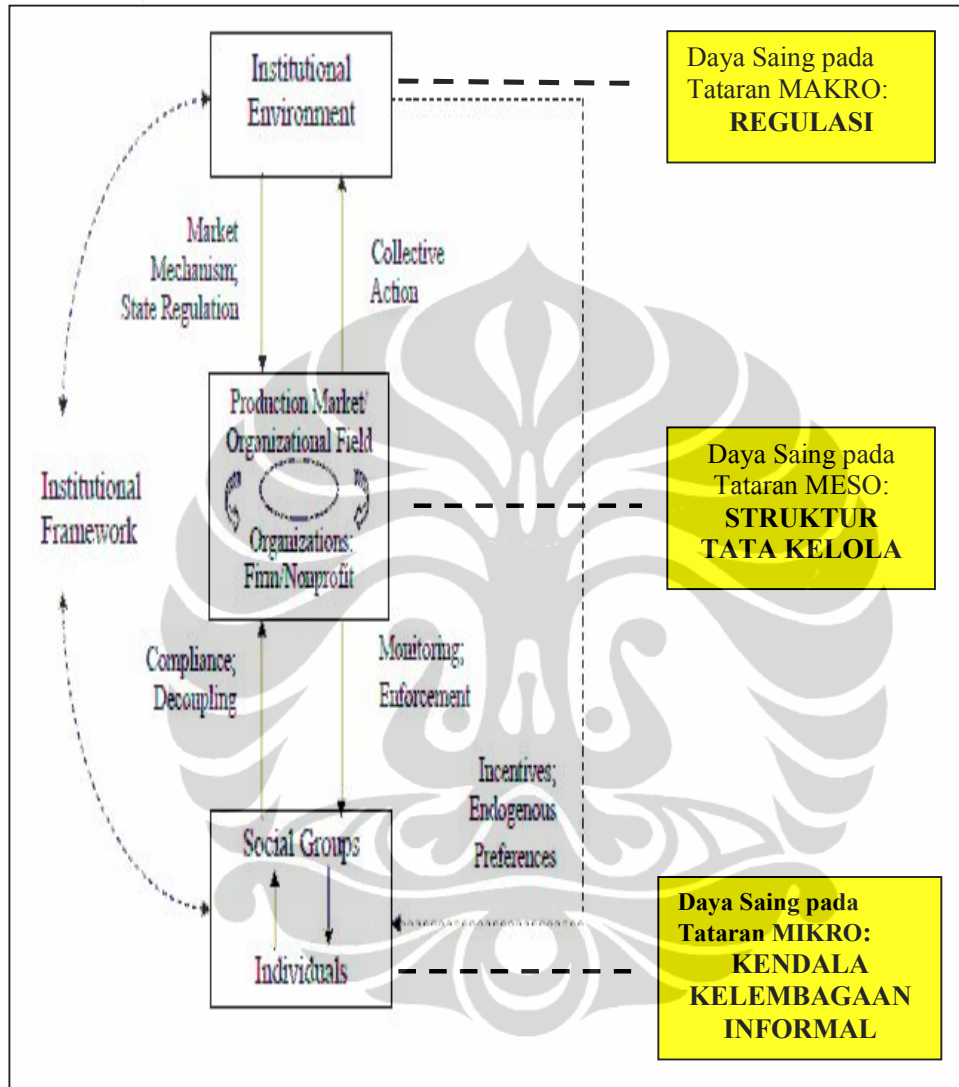
Disisi lain, aktor-aktor informal dalam tataran mikro, adalah aktor-aktor yang tidak mempunyai *power* untuk melawan ‘tekanan’ struktur melalui regulasi tersebut. Aktor sektor informal di tataran mikro, akan melakukan ‘perlawanan’ atau negosiasi terhadap struktur yang menekan dilakukan lewat ‘cara halus’, yaitu

tetap nekad melakukan kegiatan ekonominya di daerah larangan melakukan kegiatan ekonomi. Namun ada juga aktor ekonomi informal-pedagang yang melawan 'tekanan' struktur tersebut dengan cara mencari inovasi baru. Aktor ekonomi informal lain melakukan perlawanan terhadap 'tekanan' struktur dengan cara menggunakan kedekatan relasi pertemanan dengan aktor di tingkat makro, sehingga mereka bisa tetap eksis melakukan kegiatan ekonomi di ruang yang terlarang untuk melakukan kegiatan ekonomi.

Disinilah terlihat bagaimana negosiasi antara aktor-aktor ekonomi formal dengan tataran makro menjadi bervariasi karena *a way of thinking* aktor dipengaruhi oleh nilai dan norma kultur masing-masing. Negosiasi seperti ini berdampak pada pandangan negatif terhadap kelompok ini karena dianggap sulit untuk di disiplinkan. Lanjutan dari hal ini, ada kemungkinan akan muncul regulasi baru yang bertujuan menertibkan kelompok ini. Yang kemudian bisa jadi direspon balik oleh aktor sektor informal dengan cara lain lagi yang justru membuat padangan terhadap aktor sektor informal semakin negatif.

SSM berbasis riset tindakan mensyaratkan perubahan yang positif dan memberikan manfaat untuk jangka panjang. Untuk UMKM Industri Kreatif Kota Depok dengan rujukan seperti dalam kajian ini, membagi realitas dalam tiga sistem yang berjalan. Ketiga sistem di tiga tataran itu saling terhubung dan saling mempengaruhi satu dengan lain. Sehingga melihat untuk melihat sumbangan UMKM Industri Kreatif dalam pertumbuhan ekonomi, harus dilihat dengan kerangka NIES. Artinya Draft PERDA UMKM naskah akademik yang harus memuat identifikasi sistem yang berjalan disemua tataran. Selain itu, di setiap tataran, harus diidentifikasi sistem yang sedang berjalan yang paling kuat pengaruhnya untuk mempengaruhi sistem di tataran nya dan tataran lain. Melihat sistem yang berjalan di tiap tataran, harus melihat juga jaringan yang digunakan sebagai penghubung antara tataran. Selain itu perlu diidentifikasi mekanisme value dan norma seperti apa yang berjalan disetiap sistem pada setiap tataran. Mekanisme value kultur yang '*intersection*' antar sistem diantara tataran, dipilih menjadi pertimbangan utama dalam naskah akademik yang menjadi draft

peraturan nantinya. Dengan demikian regulasi yang dirancang nantinya memberikan manfaat positif untuk jangka panjang.



Gambar 7.7. Temuan Penelitian Bagan Teori Kajian Rekonstruksi Daya Saing UMKM dari Perspektif Tiga Tingkat Kerangka Kelembagaan

BAB VIII KESIMPULAN

8.1 Kesimpulan

Selama ini dalam kajian konstruksi daya saing dapat ditinjau pada tiga tingkatan. *Pertama*, tataran negara atau nation yang lazim disebut tataran makro. *Kedua*, tataran industri atau kelompok industri yang lazim disebut tataran meso. *Ketiga*, tataran perusahaan atau *firm level*, yaitu tataran mikro. Pada tataran *firm level*, kajian daya saing dibagi dua pendekatan, yaitu pandangan berbasis pasar (*market based view*) dan pandangan berbasis sumber daya (*resource based view*) yang merujuk pada keunggulan kompetitif berkelanjutan bagi perusahaan.

Di sisi lain, sejumlah kajian menunjukkan tingginya kontribusi UMKM dalam meningkatkan daya saing di berbagai negara pada ketiga tataran. Selama ini penelitian UMKM lebih menganalisa daya saing pada satu tataran saja. Pada tataran mikro dilakukan kajian tentang strategi atau kinerja pada pelaku usaha, pada tataran meso pada ranah kelompok industri, serta pada tataran makro analisis peran dan intervensi Negara (*state*) terhadap UMKM. Padahal eksistensi dan peran UMKM bukan semata pada satu tataran saja, namun juga memerlukan dukungan pada tiga tingkat kerangka kelembagaan - yaitu tataran makro, meso dan mikro. Dalam konteks inilah perlu dilakukan rekonstruksi terhadap daya saing UMKM Industri Kreatif guna menjelaskan daya saing pada tiga tingkat tataran kerangka kelembagaan.

Kajian tentang Rekonstruksi Daya Saing UMKM Industri Kreatif ini menggunakan kerangka *New Institutionalism in Economics Sociology* (NIES) untuk menjelaskan daya saing pada seluruh tataran kelembagaan. Dengan menggunakan pendekatan *SSM-based action research* (M) ini, peneliti memakai kerangka kerja teori atau *theoretical framework* (F, yaitu NIES) yang digunakan untuk memformulasikan dan memandu intervensi penelitian, serta, memberikan rekomendasi terhadap peningkatan perubahan pada rekonstruksi daya saing dalam konteks *research interest* atau *theoretical research practise* melalui partisipasi pemangku kepentingan (peneliti, pembimbing, dan penguji serta pihak terkait

dalam UMKM Industri Kreatif Kota Depok) sebagai *human activity systems*. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh kesimpulan, sebagai berikut:

1. Penggunaan *framework* NIES pada rekonstruksi daya saing UMKM untuk tataran makro menunjukkan besarnya peran *state regulation* dan *market mechanism* dalam menjamin tercapainya daya saing UMKM Industri Kreatif. Sebelumnya, kajian daya saing di negara/*nation* atau tingkat makro, tidak memperhitungkan adanya *state regulation* sebagai pendorong tercapainya daya saing ini. Padahal, lingkungan institutional, seperti aturan regulasi formal yang dipantau dan ditegakkan oleh negara - yang mengatur hak milik, pasar dan perusahaan, dapat menjadi kendala pada perusahaan yang beroperasi dalam mekanisme pasar dan dalam lingkungan peraturan negara.

Penelitian ini menyediakan bukti akademis bahwa sesuai dengan model Nee, dihasilkannya **regulasi** sebagai faktor pembentuk daya saing di tingkat makro. *Selecting relevant of human activity systems* dalam regulasi ini adalah: (1) Regulasi yang terkait dengan penyusunan Perda UMKM - yang juga mengatur tupoksi (tugas, pokok dan fungsi) antar SKPD dalam penanganan UMKM, dan (2) Regulasi yang terkait dengan alokasi anggaran UMKM berbasis kinerja. Dipilihnya dua *relevant systems* ini menegaskan bahwa faktor pembentuk daya saing UMKM pada tataran makro ini tidak dijumpai dalam konstruksi daya saing dengan pendekatan manajemen strategik – Diamond Porter, misalnya.

2. Penggunaan *framework* NIES pada rekonstruksi daya saing UMKM untuk tataran meso menunjukkan besarnya peran *collective action* serta *monitoring and enforcement* dalam menjamin tercapainya daya saing UMKM Industri Kreatif. Sebelumnya, kajian daya saing di tingkat industri atau tataran meso, tidak membahas struktur tata kelola yang merupakan hasil *collective action*. Penelitian ini menyediakan bukti akademis bahwa sesuai dengan model Nee, dihasilkannya **struktur tata kelola (*governance structure*)** dalam bentuk *hybrid* antara pasar (*market*) dan hirarki (*state*), sebagai faktor pembentuk daya saing di tingkat meso. *Selecting relevant of human activity systems* dalam regulasi ini adalah: (1) kesepakatan (*collective action*) yang merupakan hasil proses negosiasi antara asosiasi yang mewakili kepentingan individu di tataran

mikro dengan Pemerintah Kota dan DPRD (tataran makro) untuk dapat mempengaruhi substansi regulasi agar menghasilkan regulasi yang menjamin tercapainya daya saing UMKM Industri Kreatif Kota Depok; (2) pemantauan dan penegakan aturan (*monitoring and enforcement*) yang dilakukan asosiasi terhadap tataran mikro, yaitu komunitas atau aktor pelaku usaha UMKM.

Dipilihnya dua *relevant systems* ini menegaskan bahwa faktor pembentuk daya saing UMKM pada tataran meso ini tidak dijumpai dalam konstruksi daya saing pendekatan industri. Fenomena organisasi *hybrid* yang ditemukan di lapangan adalah Asosiasi UMKM Industri Kreatif, yang bukan organisasi bentukan *underbow* pemerintah maupun bukan pelaku tunggal yang bergerak sendiri. Asosiasi ini merupakan model *hybrid* - yang paling mendekati *the nature of industry*, sebagai bentuk dinamika antara kelompok sosial di level mikro dengan struktur tata kelola di level meso yang menjamin daya saing.

3. Penggunaan *framework* NIES pada rekonstruksi daya saing UMKM untuk tataran mikro menunjukkan adanya peran *decoupling & compliance*, serta *embeddedness* pada pelaku usaha yang merupakan basis daya saing di tataran mikro pada UMKM Industri Kreatif. Sebelumnya, kajian daya saing pada level perusahaan (*firm level*) atau tingkat mikro, tidak memperhitungkan *decoupling & compliance*, serta keterlekatan (*embeddedness*) di antara aktor pelaku usaha. Keunggulan daya saing yang terlanjutkan bagi perusahaan dengan dua pendekatan, yaitu: *pertama*, pandangan berbasis pasar (*market based view*), yaitu pandangan yang berorientasi pada pasar eksternal dan menekankan pada produk akhir yang memiliki posisi pasar istimewa sebagai dasar untuk masa depan, terkait dengan nilai perusahaan yang lebih tinggi. *Kedua*, pandangan berbasis sumber daya (*resource based view*) yang berfokus pada sumber daya internal perusahaan dan kemampuan untuk meningkatkan profitabilitas dan nilai perusahaan.

Penelitian ini menyediakan bukti akademis bahwa sesuai dengan model Nee, dihasilkannya **kendala kelembagaan informal** yang merupakan faktor pembentuk daya saing di tingkat mikro. *Selecting relevant of human activity systems* pada tataran mikro terbagi dua. *Pertama*, *decoupling* dan *compliance*,

yaitu membangun hubungan antara Pelaku Usaha dan Komunitas UMKM Industri Kreatif dengan Pemerintah dan DPRD (*decoupling*), serta membangun konsensus (*compliance*) antara tataran Mikro (Pelaku Usaha dan Komunitas) dengan tataran Makro (Pemerintah dan DPRD). *Kedua, embeddedness* kewirausahaan pada pelaku usaha dan komunitas, yaitu membangun keterlekatan kewirausahaan antar pelaku UMKM yang memiliki *interest* (minat dan kepentingan) yang sama atas dasar kesamaan komoditas atau sub sektor. Dalam konteks pelaku usaha Kota Depok, dasar kesamaan komoditas atau sub sektor adalah kuliner, kerajinan, fashion dan percetakan.

Fenomena norma atau nilai yang ditemukan di lapangan adalah adanya pembelajaran dan partisipasi antara para anggota Asosiasi UMKM Industri Kreatif dalam menyusun dan menyepakati norma atau nilai yang dibangun di antara para aktor pelaku usaha dan komunitas.

4. Berdasarkan kesimpulan daya saing UMKM untuk tataran makro, meso dan mikro di atas, menunjukkan adanya hubungan timbal balik di antara tiga tataran tersebut. Hubungan timbal balik ini berupa interkoneksi (*interconnectivity*) dan penjajaran (*alignment*) pada tiga tingkat kerangka kelembagaan berbasis daya saing. Penggunaan *framework* NIES pada rekonstruksi daya saing UMKM untuk tiga tingkat kerangka kelembagaan secara keseluruhan menunjukkan adanya (1) *state regulation* dan *market mechanism*, (2) *collective action, monitoring and enforcement*, dan (3) kendala kelembagaan informal (*informal constraint*) dalam menjamin tercapainya daya saing UMKM Industri Kreatif. Pada penelitian terdahulu, kajian daya saing belum melakukan interkoneksi (*interconnectivity*) dan penjajaran (*alignment*) pada tiga tingkat kerangka kelembagaan tersebut. Dalam kerangka NIES, Model New Institutionalism Nee mengintegrasikan teori di tataran makro, meso, dan mikro yang memiliki sifat hubungan timbal balik, saling terhubung dan saling mempengaruhi.

Kajian ini menyediakan bukti akademis bahwa sesuai dengan model Nee, dihasilkannya **regulasi, struktur tata kelola (*governance structure*), kendala**

kelembagaan informal (*informal constraint*) sebagai faktor pembentuk daya saing di tiga tingkat tataran kelembagaan pada UMKM Industri Kreatif.

Dalam konteks UMKM Industri Kreatif Kota Depok sebagai rujukan penelitian, hubungan tersebut dapat diwakili, *pertama*, hubungan timbal balik secara *top-down* (makro ke meso dan mikro) yang timbul dari kebutuhan terhadap aturan yang jelas, yang memberikan kesempatan dan kepastian usaha bagi UMKM untuk dapat menjalankan usahanya, mengakses sumber daya produktif dan mendapatkan perlindungan usaha dari persaingan yang tidak sehat. Aturan yang jelas juga dapat mendorong terbentuknya usaha bersama/kolektif yang memungkinkan tercapainya skala usaha dan efisiensi usaha yang lebih tinggi di antara UMKM, yang difasilitasi melalui kelompok usaha atau asosiasi. *Kedua*, hubungan timbal balik yang timbul secara *bottom-up* (dari mikro ke meso ke makro), dimana aspirasi UMKM yang disalurkan melalui asosiasi menjadi masukan bagi kebijakan di tingkat makro yang dibutuhkan untuk penguatan kelembagaan (*insitutional strengthening*) dan kapasitas UMKM. Berkembangnya sentra-sentra UMKM industri kreatif dengan komoditas unggulannya masing-masing juga dapat mempengaruhi pengembangan struktur kebijakan dan pembinaan yang perlu disediakan untuk mendukung peningkatan daya saing UMKM di sentra-sentra tersebut. Hubungan timbal balik ini menunjukkan bahwa mekanisme *decoupling*, *compliance* dan *embeddedness* dalam pengembangan daya saing UMKM. Untuk UMKM Industri Kreatif di Kota Depok, hubungan timbal balik di antara tiga tataran sebenarnya sudah berjalan, meskipun masih perlu dioptimalkan.

8.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, maka riset ini dapat dirumuskan beberapa butir-butir rekomendasi sebagai berikut :

1. Berkaitan dengan teori daya saing: perlu adanya pengayaan dari teori daya saing yang selama ini berlaku, yaitu ketersambungan (*interconnectivity*) dan penjajaran (*alignment*) dan pada tiga tingkat kerangka kelembagaan berbasis daya saing

2. Berkaitan dengan Kota Depok: perlu melakukan rekonstruksi daya saing UMKM yang berbasis tiga tingkat kerangka kelembagaan, yaitu:
 - (a) Pada tataran makro, Pemerintah dan DPRD Kota Depok perlu mempercepat terwujudnya kemandirian ekonomi masyarakat berbasis potensi lokal - sesuai visi Kota Depok 2011-2016, dengan cara melakukan: (a) penyusunan Perda UMKM - yang juga mengatur tupoksi (tugas, pokok dan fungsi) antar SKPD dan penyatuan perijinan dalam satu atap di BPMP2T, serta (b) peningkatan alokasi anggaran UMKM yang berbasis kinerja.
 - (b) Pada tataran meso, seluruh pemangku kepentingan perlu memberikan dukungan bagi keberadaan Asosiasi UMKM Industri Kreatif Depok agar dapat menjadi organisasi yang mandiri, berkelanjutan dan memiliki jaringan yang luas demi tercapainya daya saing Kota Depok.
 - (c) Untuk tataran mikro, perlu diperkuat peran dan eksistensi aktor pelaku usaha dan komunitas UMKM Kota Depok dengan memberikan dukungan dan fasilitasi pendampingan, sehingga potensi kewirausahaannya dapat berkembang demi tercapainya daya saing UMKM Depok.
3. Bagi tingkat daerah:
 - (a) Perlu pendekatan dalam menyusun regulasi yang sudah interkoneksi di antara tiap tataran dengan memperhatikan dari mikro sampai makro, yang mempertimbangkan dinamika kebutuhan dan keragaman kebutuhan dari setiap tataran, serta adanya kapasitas dari pelaku-pelaku UMKM itu untuk dapat berorganisasi dan secara bersama-sama meningkatkan kapasitasnya secara mandiri;
 - (b) difasilitasi berdirinya kelembagaan semacam Asosiasi UMKM Industri Kreatif - yang merupakan bentuk dinamika antara kelompok sosial di level mikro dengan struktur tata kelola di level meso;
 - (c) penguatan peran dan eksistensi aktor pelaku usaha dan komunitas UMKM dengan pendampingan secara terarah dan berkelanjutan, sehingga dapat mengembangkan potensi kewirausahaan pelaku usaha.

4. Bagi tingkat nasional: perlu segera menyusun Peraturan Pemerintah - sebagai amanat UU UMKM No.20/2008, dengan memperhatikan dinamika meso (struktur tata kelola) maupun mikro (norma dan nilai), sehingga tercapai daya saing UMKM berbasiskan tiga tingkat kerangka kelembagaan.
5. Bagi Perguruan Tinggi: perlu berperan aktif demi terwujudnya daya saing UMKM Industri Kreatif dengan cara:
 - (a) pada tataran makro: memperkuat penyusunan regulasi baik di pemerintah pusat maupun daerah. Misalnya, Perguruan Tinggi dapat berkontribusi melalui riset atau kajian yang dapat dijadikan landasan penyusunan regulasi yang lebih baik dengan proses teoritik akademik teknoratik dari penyusunan regulasi tersebut
 - (b) pada tataran meso: Perguruan Tinggi bekerjasama dengan organisasi meso yang telah eksis, misalnya dengan KADIN, Dekopinda atau Asosiasi UMKM, untuk memperkuat peran juga sekaligus untuk tukar pengetahuan dengan asosiasi sehingga melalui hubungan kemitraan akan dapat meningkatkan kapasitas organisasi meso.
 - (c) pada tataran mikro: Perguruan Tinggi dapat melaksanakan peran Tri Dharma Perguruan Tinggi melalui kegiatan penelitian dan pengabdian masyarakat, seperti proses pendampingan, pemberian informasi dan ketrampilan, dan mendorong daya saing produk/jasa UMKM melalui pilihan *generic strategies*, yaitu: (1) *cost leadership*, (2) *differentiation* dan (3) *focus*; atau *distinctive capabilities* yaitu: (1) *valuable*, (2) *rare*, (3) *inimitable*, (4) *inimitable*, dan (5) *unique*.

Selain itu, Perguruan Tinggi juga dapat berperan untuk merubah mindset kewirausahaan pada pelaku usaha yang berimplikasi pada perbaikan peningkatan kapasitas dan kesadaran pelaku UMKM untuk berkomunitas dalam rangka memperkuat dirinya sendiri.
6. Bagi metodologi: Riset ini merupakan *SSM-based action research* dengan kategori *theoretical research practice* atau *research interest* - bukan *problem solving*, sehingga berbagai studi lainnya dapat dilakukan dengan *problem*

solving terkait dengan masalah yang dihadapi dalam pengembangan UMKM di Kota Depok dan kota-kota lainnya.

7. Di samping itu, sebagai hasil kajian riset tindakan, konstruksi daya saing ini merupakan *experience based knowledge* (Checkland and Scholes, 1990) yang dapat dikategorikan sebagai *primary thesis* dari konstruksi daya saing berdasarkan tiga tingkat kelembagaan, yang dapat digunakan sebagai basis pengujian lebih lanjut dari suatu eksplorasi studi saintifik lainnya, sebagaimana dikemukakan oleh Barton et al (2009), dan Stephens et al (2009) yang kemudian dipertegas oleh Hardjosoekarto (2012).



DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw Hill.
- Argyris C, Putnam R, & D McLain Smith. (1985). *Action Science – Concepts, Methods and Skills for Research and Intervention*, San Fransico: Jossey-Bass. Heller
- Avison, D.E., & Wood-Harper, A.T. (1991). “*Conclusions from Action Research: The Multiview Experience*”, in Jackson, M.C. et al. (Eds), *Systems Thinking in Europe*. New York: Plenum Press.
- Bain, J. S. (1956). *Barriers to New Competition, Their Character and Consequences in Manufacturing Industries*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barney, Jay B. (2007). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. New York: Pearson Prentice Hall.
- _____ dan Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. New York: Oxford University Press.
- Brandt, S. (1986). *Entrepreneurship in Establish Companies*, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Bromley, Daniel B. (1989). *Economic Interest and Institutions: The Conceptual Foundations of Public Policy*. New York: Basil Blackwell Inc.
- Burrell, G., & Morgan, G., (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann Educational Books.
- Burns, R. (1994). *Introduction to Research Methods in Education* (2nd ed). Melbourne: Longman Cheshire.
- Chan Chi Man, Keung Wai, & Terence Kwok. (2002). *A-level Micro-economics. 3rd Editions*. Golden Crown Publications.
- Checkland, Peter. (1981). *Systems Thinking, Systems Practice*, Chichester. UK:Wiley.
- _____. (1991). *From Framework through Experience to Learning: the essential nature of Action Research, in Information Systems Research: Contemporary Approaches and Emergent Traditions (Nissen H-E ed.)*. Amsterdam: Elsevier.
- Checkland, Peter. (1999). *Soft Systems Methodology: A 30-year Retrospective*. Chichester: Wiley.
- Checkland, Peter., & Holwell, S. (1998). *Information, Systems, and Information Systems*, Chichester: Wiley.

- Checkland, Peter, & John Poulter. (2006). *Learning for Action: A Short Definitive Account of Soft Systems Methodology and its use for Practitioners, Teachers, and Students*. England: John Wiley & Sons Ltd.
- Checkland, Peter, & Scholes. (1990). *Soft Systems Methodology in Action*. England: John Wiley & Sons Ltd.
- Coleman, William Donald. (1988). *Business and Politics: A Study of Collective Action*. Canada: McGill-Queen's University Press 1988.
- Cresswell, Jhon W. (1994). *Research Design: Quaitative and Quantitative Approaches*. London: Sage Publications.
- Crozier, M. (1964). *The Bureaucratic Phenomenon*. London: Tavistock.
- Deal, T. dan Kennedy, A. (1982). *Corporate Culture*. Reading Mass: Addison-Wesley.
- Denzin, N.K. dan Lincoln, Y. S. (1994), *Handbook of Qualitative Research*. London : Sage Publications.
- Vreede, G. J. de (1995). *Facilitating Organizational Change: The Participative Application of Dynamic Modeling*. School of Systems Engineering, Policy Analysis and Management. Delft University of Technology, Delft, The Netherlands.
- Denzin, Noeman K., & Yvonna S. Lincoln. (2000). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (3rd edition). London: Sage Publications, Inc.
- Dong-Sung Cho., & Hwy-Chang Moon. (2003). *From Adam Smith to Michael Porter: Evolusi Teori Daya Saing*. Jakarta: Salemba 4.
- FE Ubaya., & Forda UKM Jawa Timur. (2007). *Kewirausahaan UKM : Pemikiran dan Pengalaman*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Flood,Robert., & Jackson, Michael. C.(1991). *Creative Problem Solving : Total System Intervention*. England : Biddles Ltd, Guildford and King's Lynn.
- Friedman, Thomas L. (2006). *The World Is Flat: The Globalized World in the Twenty-First Century*. Penguin Business/Economics/Politics.
- Galliers, R.D. (1991). "Choosing Appropriate Information Systems Research Approaches: A Revised Taxonomy", in Nissen, H.-E., Klein, H.K. and Hirschheim, R.A. (Eds), *Information Systems Research: Contemporary Approaches, and Emergent Traditions*, Elsevier, Amsterdam: Zuber-Skerrit, 1991; Dick, 1993.
- Guba, E., G. (1990). *The Paradigm Dialog*, London: Sage Publications.
- Hardjosoekarto, Sudarsono. (2012). *Soft Systems Methodology. (Metodologi Serba Sistem Lunak)*. Jakarta: UI Press-Lab Sosio Pusat Kajian Sosiologi.
- Heckscher, E. (1919). *The Effect of Foreign Trade on The Distribution of Income: Ekonomisk Tidsrift*, pages 497-512. (A complete translation is available in Flam, H. and Flanders, M. J. (eds) (1991) *Heckscher-Ohlin Trade Theory*, Cambridge, MA: MIT Press, pp. 39-69).

- Higgs, Peter., Cunningham, Stuart., & Bakhshi, Hasan. (2008). *Beyond The Creative Industries: Mapping The Creative Economy in The United Kingdom*. NESTA.
- Jackson, Michael. (2003). *Systems Thinking: Creative Holism for Managers*. England : John Wiley & Sons Ltd.
- Johnson, Kenneth G. (1991). *Thinking Creatively: A Systematic, Interdisciplinary Approach to Creative*. Englewood, NJ: Institute of General Semantics.
- Julien, Pierre-André. (2007). *A Theory Local Entrepreneurship in the Knowledge Economy*. UK : Edward Elgar Publishing Limited.
- Kemmis, Stephen. (1988). "Action Research," in J.P. Keeves (ed.). *Educational Research, Methodology and Measurement: An International Handbook*. Oxford: Pergamon Press.
- Krueger, Anne O. (1974). *The Role of Home Goods and Money in Exchange Rate Adjustment*. In Willy Sellekaerts (ed.), *International Trade and Finance*, pages 141-161. London: Macmillan
- Lubis, Mochtar. (2008). *Manusia Indonesia*. Jakarta: Yayasan Obor.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E., G. (2000). *Paradigmatic controversies, contradictions and emerging confluences*. London: Sage Publications
- Linder, S.B. (1961). *An Essay on Trade and Transformation*. Uppsala: Almqvist & Icksell.
- Mertens, D. M. (1998). *Research methods in education and Psychology: Integrating diversity with quantitative and qualitative approaches*. London: Sage Publications
- Meso, P., and Smith. R. (2000) "A Resources-Based View of Organizational Knowledge Management Systems", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4 No. 3, pages 224-231
- Makhija, Mona. (2003). Comparing the resource-Based and Market Based Views of the Firm: Empirical Evidence From Czech Privatization. *Strategic Management Journal*. 24:433-451 DOI:10.1002/smj.304. www. interscience. wiley.com
- Marković, Mirjana Radović., & Miljković, Petar. (2005). *Entrepreneurship: Theoretical and Practical Guide on All Aspects for Strating Successful Small Business*. LINK Group Publisher.
- Mintzberg, H. dan Quinn, J. B. (1991). *The Strategy Process, Concept, Context, Cases*. Second Edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Nee, Victor. (2005). *The New Institutionalism in Economic Sociology*. Dalam "The Handbook of Economic Sociology, pages 49-74". New York: Princeton University Press.
- Neuman, W. Laurence. (2000). *Social Research Methods Qualitative and Quantitative Approaches 4th edition*. Needham Heights.

- North, Douglass C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z*. Reading, Mass: Addison-Wiley.
- Palmer, P.J., & Jacobson, E.(1971) *Action-Research: A New Style of Politics, Education and Ministry*. New York: National Council of Churches.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley & Sons (Fourth Edition. 2009. Oxford: Oxford University Press).
- Peter, T. dan Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row.
- Porter, Michael. E., & Maulana, Agus. (1980). *Strategi Bersaing Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- _____.(1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Roe, E. (1994). *Narrative Policy Analysis: Theory and Practice*. Durham: Duke University Press.
- Rose, G (1982). *Deciphering Social Research*. London: Macmillan.
- Rumelt, R. P. (1984). *Towards A Strategic theory of The Firm*. dalam Lamb, R. (ed.). *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, page 556-570.
- Schein, Edgar H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense about Cultural Change*. San Francisco: Josey-Bass Publishers.
- Scholes, M.(1987). *Comment on Marcus et al., in Bodie, Z, Shoven, B. and D. Wise eds., Issues in Pension Economics*. Chicago: University of Chicago Press.
- Schumpeter, J. A. (1934, 1980). *The Theory of Economic Development*. London: Oxford University Press.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological interpretation*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Senge, Peter et al. (1999). *The Dance of Changes: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations*. New York: Doubleday.
- Senge, Peter. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. New York: Divison of Bantam Doubleday Dell Publishing Group.Inc.
- Sexton, D.L. & Kasarda, J.D. (Eds.) (1992). *The State of The Art of Entrepreneurship*. Boston: PWS-Kent Publishing Company.
- Smith, Adam. (1976, original 1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* in Campbell, R.H. and Skinner, A.S. (eds.). Oxford: Clarendon.

- Susman, G.I. (1983). "Action Research: A Sociotechnical Systems Perspective", in: Morgan, G. (Ed.) *Beyond Method: Strategies for Social Research*. London : Sage Publications.
- Syah, Dahrul. (2009). *Riset untuk Mendayagunakan Potensi Lokal: Pelajaran dari Industrialisasi Diversifikasi Pangan*. Bogor: IPB Press
- Tallman, S. (2001). "global Strategic Management", in Hitt, M.A., Freeman, R. E., and Harrisom, J.S., (eds.) *Handbook of Strategic Management*. Oxford: Blackwell Publishers, pages 464-490.
- Tambunan, Tulus. (2008). *Perkembangan Industri Nasional Sejak Orde Baru Hingga Pascakrisis*. Jakarta: Penerbit Universitas Trisakti.
- Tapscott, D. (2008). *Grown up digital: How the net generation is changing your world*. New York: McGraw Hill
- Throsby, D. (2001) *Economics and Culture*, Cambridge University Press.
- Tichy, N. M. (1983). *Managing Strategic Change: An Integrative Perspective*. New York: Wiley.
- Toffler, Alvin.(1980). *The Third Wave* . Collins Publisher
- Uchiyama, Kenichi. (2009). *A Concise Theoretical Grounding of Action Research: Based on Checkland's Soft Systems Methodology and Kimura's Phenomenological Psiciatry*. Institute of Business of Daito Bunka University, Japan
- UNCTAD. (2008). *Creative Economy Report*. Geneva: UNCTAD
- Vickers, G, and S. Kemmis. (1981). *Educational Action Research in Australia: The State of the Art. Paper presented at the Annual Meeting of the Australian Association for Research in Education, Adelaide, as cited in S. Grundy (1988). Three Modes of Action Research. In S. Kemmis and R. McTaggart (Eds.) 1988. The Action Research Reader, 3rd edition*. Geelong: Deakin University Press
- Vickers, G. (1968). *Value Systems and Social Process*, Tavistock, London
- Williamson, Oliver E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press
- (1985). *The Economic Instituions of Capitalism: Firm, Markets, Relational Contracting*, New York: The Free Press
- (1994). "Transaction Cost Economics and Organization Theory." Pages 77-107 in *The Handbook of Economic Sociology*, edited by Neil Smelser and Richard Swedberg. New York: Russell Sage Foundation
- Wilson, Brian. (1990). *System: Concepts, Methodologies, and Applications–2nd ed*. United States: John Wiley & Sons
- Wood-Harper, A.T. (1985). "Research Methods in Information Systems: Using Action Research," in *Research Methods in Information Systems*. North-Holland, Amsterdam: E. Mumford, R.A. Hirschheim, G. Fitzgerald and A.T. Wood-Harper (eds.)

JURNAL

- Aaker, D. A. (1989). "Managing Assets and Skills: The Key to Sustainable Competitive Advantage." *California Management Review*, 31(2), page 91-106.
- Agarwal. (2006). *Strategy for Enhancing Competitiveness of SMEs Based on Technology Capacity Building*.
- Akerlof, George A.(1970). "The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and The Market Mechanism". *Quarterly Journal of Economics*, 84, page 488-500.
- Alavi, M. (1984). "An Assessment of The Prototyping Approach in Information Systems Development", *Communications of The ACM*, Vol. 27 No. 6, pages 556-63
- Argyris, C. & Schon, D.A. (1989). "Participatory Action Research and Action Science Compared". *American Behavioural Scientist*, 32(5), pages 612-23
- Aybar-Arias, Cristina; Casino-Martínez et al (2011). *On the adjustment speed of SMEs to their optimal capital structure*. Small Business Economics. On the First™, 15 February
- Barney, Jay B. (1986a). "Strategic Factor Markes: Expectations Perspective on Strategy". *Management Science*. 32(10). Page 1231-1241.
- _____. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17(1), pages 99-121.
- Barton, John, Stephen, John, dan Hasslet Tim. (2009). *Action Research: Its Foundation in Open Systems Thinking and Relationship to the Scientific Method*. Systemic Practice Action Research, 22, page 475-488.
- Baskerville, R.L., & Wood-Harper, A.T. (1996). "A Critical Perspective on Action Research As A Method For Information Systems Research", *Journal of Information Technology*, Vol. 11, pages 235-46
- Baskerville, R.L.& Wood-Harper, A.T. (1998). "Diversity in information systems action research methods", *European Journal of Information Systems*, Vol. 7, pages 90-107
- Baud, I. S. A., & de Bruijine, G. A. (1993). *Gender, Small-Scale Industry and Development Policy*. Universitas Michigan: IT Publications. Online First™, 28 January 2010
- Becker, G.S. (1983). *A Theory of Competition Among Pressure Groups for Political Influence*. *Quarterly Journal of Economics*, Volume 63, pages 371-400
- Berger, Allen N. (2006). *Potential Competitive Effects of Basel II on Banks in SME Credit Markets in the United States*. *Journal of Financial Services Research*, Volume 29, Number 1, pages 5-36.
- Bharawadj, A. (2000). "A Resource-Based Perspective on Information Technology and Firm performance: Empirical Investigation". *MIS Quarterly*, 24(1), page 169-196.

- Bhasin. Balbir B., & Venkatamany, Sivakumar. (2010). *Globalization of Entrepreneurship: Policy Considerations for SME Development In Indonesia. International Business & Economics Research Journal*. Volume 9, Number 4, pages 95-103
- Blöndal, Jón R; Hawkesworth, Ian; Choi, Hyun-Deok. (2009). "Budgeting in Indonesia," *OECD Journal on Budgeting*, Volume 9, Number 2, pages 49-79
- Bolton, Robert., & Gold, Jeffrey. (1994). *Career Management : Matching the Needs of Individuals with the Needs of Organizations*. Personnel Review;1994; 23;1; ProQuest page 6.
- Broadway, Robin; Shah, Anwar. (2007). *Public Sector Governance and Accountability Series: Intergovernmental Fiscal Transfer, Principles and Practice*. Washington D.C.: World Bank.
- Bruyat, C. and Julien, P-A. (2000), "Defining the field of research in entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, Vol 16 No 2, pp. 165-180.
- Bygrave, W.D. (1989a). "The Entrepreneurship Paradigm (I) : A Philosophical Look At Its Research Methodologies", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol 14. No. 1, pages 7-26.
- Bygrave, W.D. (1989b). "The Entrepreneurship Paradigm (II): Chaos and Catastrophes Among Quantum Jumps?", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol 14 No.2, pages 7-30.
- Cardoza, Guillermo., & Fornes, Gaston. (2011). *The internationalisation of SMEs from China: The case of Ningxia Hui Autonomous Region. Asia Pacific Journal of Management*, 2011, Volume 28, Number 4, pages 737-759
- Çatak, Sevil & Çilingir, Canan. (2010). Performance Budgeting in Turkey. *OECD Journal on Budgeting*, Volume 10, Number 3, pages 7-45.
- Caves, R. E. and Porter, M. E. (1977). "From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition". *Quarterly Journal of Economics*. 91(2), page 241-261.
- _____. (1978). "Market Structure, oligopoly, and Stability of Market Shares". *Journal of Industrial Economics*. 29(1), page 1-15.
- Checkland, P. B. (1972). "Toward A System-Based Methodology for Real World Problem Solving." *Journal of Systems Engineering*, 3(2), page 87-116.
- Chen, Derek H. C., & Dahlman, Carl J. (2005). *The Knowledge Economy, The KAM Methodology and World Bank Operation*. The World Bank
- Chen, Yu-Shan. (2008). The Positive Effect of Green Intellectual Capital on Competitive Advantages of Firms. *Journal of Business Ethics*, Volume 77, Number 3, pages 271-286

- Chiao, Yu-Ching & Yang, et al. (2006). *Performance, Internationalization, and Firm-specific Advantages of SMEs in a Newly-Industrialized Economy*. *Small Business Economics*, Volume 26, Number 5, pages 475-492.
- Clemons, E. K. (1986). "Information Systems for Sustainable Competitive Advantage". *Information & Management*, 11(3), page 131-136.
- _____ dan Row, M. C. (1991). "Sustaining IT Advantage: The Role of Structural Difference". *MIS Quarterly*, 15(3), page 275-292.
- Cole, A. (1946). An Approach to The Study of Entrepreneurship: A Tribute To Edwin F. Gay, *Journal of Economic History* 6, pages 1–15.
- Conner, Kathleen R., and C.K. Prahalad. 1996. "A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism," *Organization Science*. 7(5): 477-501.
- Covin, J.G., and Slevin, D. (1991). "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior". *Entrepreneurship : Theory and Practice*, Vol. 16 No.1, pages 7-25
- Cronholm, Stephan., & Goldkuhl, Goran. n.d. *Understanding The Practices of Action Research*. Linkoping University.
- D'Angelo, Alfredo. (2010). *Innovation And Export Performance: A Study Of Italian High-Tech SMEs*. Springer Science+Business Media, LLC. Online First™, 5 August.
- Davidsson, P., and Winklund, J. (2000), "Levels Of Analysis In Entrepreneurship Research : Current Research Practice and Suggestion for The Future", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25 No.4.
- Deng, Shulian; Peng, Jun, (2011). Reforming the Budgeting Process in China. *OECD Journal on Budgeting*, Volume 11, Number 1, pages 75-89
- Dougan, W. R., & Synder, J. M, Jr. (1996). *Interest-group Politics Under Majority Rule*. *Journal of Public Economics*. Volume 61.
- Elden, M., & Chisholm, R.F. (1993). "Emerging Varieties of Action Research: Introduction to The Special Issue", *Human Relations*, Vol. 46, pages 121-42
- Esteve-Pérez, Silvano., & Rodri'guez, Diego. (2012). *The Dynamics of Exports and R&D in SMEs*. *Small Business Economics*. Online First™, 24 March.
- Feeny, D. F. dan Ives, B. (1990). "In Search of Sustainability: Reaping Long-term Advantage From Investments Information Technology". *Journal of Management Information Systems*, 7(1), page 27-46.
- Ferrari; Fernanda Menezes, et al (2002). "The Systemic Approach of SSM: The Case of a Brazilian Company," *Systemic Praticte and Action Research*, Vol 15, No. 1, February 2002
- Flood RL. (1999). *Rethinking The Fifth Discipline. Learning With in The Unknowable*. Routledge, London

- Francine, Le-Saint. (1991). "Performance Evaluation Using Soft Systems Methodology". *Financial Management*. April 1991:69, 4:ProQuest
- Goldkuhl, Goran. n.d. Practical Inquiry As Action research and Beyond. goran.goldkuhl@liu.se. Sweden.
- Gartner, W. B. (1985). "A Conceptual Framework for Describing The Phenomenon of New Venture Creation." *Academy of Management Review*, 10(4), page 696-706.
- Granovetter, Mark. (1985). "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness". *American Journal of Sociology*, Volume 91, pages 481-510.
- Grant, R. M. (1991). "Porter's "Competitive Advantage of Nations": An Assessment". *Strategic Management Journal*. 12(7), page 535-548.
- _____. (1996). "Prospering in Dynamicallu-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration". *Organization Science*. 7(4), page 375-387.
- Hart, Oliver dan Moore, John. (1990). "Property Rights and the Nature of the Firm". *The Journal of Political Economy*, Volume 98, Number 6, page 1119-1158.
- Hardjosoekarto, Sudarsono. (2012). *Construction of Social Development Index as a Theoretical Research Practice in Action Research by Using Soft Systems Methodology*. System Practice Action Research DOI 10.1007/s11213-012-9237-9.
- Haryani, Endang. (2012). "Accounting System For Small Business In Indonesia (Case Study Convection Business In Tingkir Lor Village)". *Journal of Arts, Science & Commerce*. Volume 3, Number 2, pages 104-111
- Heilbrunn, Sibylle. (2005). "The Impact of Organizational Change on Entrepreneurship in Community Settings. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.12 No.3, pages 422-436
- Heinonen, Jarna, & Poikkijoki, Sari-Anne. (2006). An Entrepreneurial-Directed Approach To Entrepreneurship Education: Mission Impossible?. *The Journal of Management Development*. 25 (1), page 98
- Henrekson, Magnus. (2005). "Entrepreneurship : A Weak Link In The Walfare state." *Industrial and Corporate Change*, Vol.14 No.3, pages 437-467.
- Henry, Collete, Hill, Frances, & Leitch, Claire. (2005). Entrepreneurship Education and Training: Can Entrepreneurship Be Taught? Part I. *Education And Training*, 47 (2/3), page 98
- Henry, Collete, Hill, Frances, & Leitch, Claire. (2005). Entrepreneurship Education and Training: Can Entrepreneurship Be Taught? Part II. *Education And Training*, 47 (2/3), page 158
- Herna'ndez-Ca'novas, Gine's., & Koe'ter-Kant, Johanna. (2010). *Small Business Economics*. The institutional environment and the number of bank

- relationships: an empirical analysis of European SMEs, Volume 34, pages 375-390
- Hirshleifer, Jack. (1976). "Shakespeare vs. Becker on Altruism: The Importance of Having The Last Word". *Journal Economic Literature*. Volume 15, Number 2.
- Holmstrom, Bengt. (1979). "Moral Hazard and Observability". *The Bell Journal of Economics*. Volume 10, Number 1, page 74-91.
- Holwell, Sue. (2000). "Soft Systems Methodology: Other Voices". *Systemic Practice and Action Research*. Volume 13, Number 6, pages 773-797.
- Hölzl, Werner. (2010). "The Economics of Entrepreneurship Policy: Introduction to the Special Issue". *Journal of Industry, Competition and Trade*, Volume 10, Numbers 3-4, pages 187-197
- Hult, M. and Lennung, S. (1980), "Towards a Definition of Action Research: A Note and A Bibliography", *Journal of Management Studies*, Vol. 17, pages 241-250
- Houghton, L., and Ledington, P.W.J. (2002). The Evolution of Confusion: Soft Systems Methodology and Social Theory Revisited. *AJIS*, Vo. 9, No. 2. pages 75-83
- Johnson, Debray., Craig,B.L., & Hildebrand, Ryan. (2006). Entrepreneurship Education: Toward A Discipline-Based Framework. *Journal of Management Development*. Vol.25 No.1, pages 40-54.
- Kane, Lisa., & Romano Del Mistro. (2003). "Changes in Transport Planning Policy: Changes in Transport Planning Methodology?". *Transportation 30*: pages 113–131, 2003. Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands.
- Kay, John. (1993). "The Structure of Strategy". *Business Strategy Review*. 4, page 17-37.
- King, Roswitha M. (2010). "Regional Business Development Policy in Central and Eastern Europe: A Mechanism Design Perspective." *Review of Economic Design*, Volume 14, Numbers 1-2, pages 221-242.
- Klein, Benjamin., Crawford, Robert A., dan Alchian, Armen A. (1978). "Vertical Integration, Appropriable Rents, dan The Competitive Contracting Process. *Journal of Law and Economics*. 21, page 297-326.
- Kogut, B., dan Zander, U. (1996). "What firms do? Coordination, identity, and learning". *Organization Science*. 7(5), page 502-518.
- Kovačić, Art. (2011). "Industrial Enlargement and Competitiveness Index." *Zagreb International Review of Economics & Business*, Volume 14, Number 2, pages 15-50
- Kraus, Sascha, Rigtering, J. P. Coen, et al. (2012). "Entrepreneurial Orientation and The Business Performance of SMEs: A Quantitative Study from The Netherlands." *Review of Managerial Science*, Volume 6, Number 2, pages 161-182.

- Krugman, P. (1979). "Increasing Returns, Monopolistic Competition, and international Trade." *Journal of international Economics*. 9(4). Page 469-479.
- _____. (1994). "Competitiveness: A dangerous Obsession". *Foreign Affairs*. 73 (2), pages 28-44.
- Ledford, G. E., Jr., & Mohrman, S. A. (1993). "Looking Backward and Forward at Action Research." *Human Relations*, 46(11), pages 1349-1359
- Ledington, PWJ., & Ledington, J. (1999). *The Problem Of Comparison in Soft System Methodology: Systems Research and Behavioral Science*; 16, 4; ABI/INFORM Complete, page 329.
- Liebeskind, J.P. (1996). "knowledge, Strategy, and The Theory of The Form". *Strategic Management Journal*. (17: Winter), page 93-107.
- Lielgaidina, Laura., & Geipele, Ineta. (2011). "Theoretical Aspects of Competitiveness in Construction Enterprises." *Business, Management, and Education*, Volume 9 Number 1, pages 67-80
- Lis, Bettina et al. (2012). S"MEs Going Global: A Comparison of the Internationalization Strategies of Publishers and Online Social Networks." *International Review of Management and Marketing*, Volume 2, Number 1, n/a.
- Low, M. (2001). "The Adolescence of Entrepreneurship Research: Specification of Purpose", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.25 No.4
- Mappigau, Palmarudi and Jusni. (2012). Entrepreneurial Quality of Smale Scale (SMEs) Broiler Farming with Independent Business Model in Maros District of South Sulawesi Provincy, Indonesia. *International Journal of Business and Social Science*. Volume 3 Number 6; pages 74-81. (Special Issue-March).
- Martin, J., Fieldman, M., Hatch, M. J., dan Sitkin, S. B. (1983). "The Unique Patradox in Organizational Stories". *Administrative Science Quarterly*, 28, page 438-453.
- Mattingly, James E; Harrast, Steven A; Olsen, Lori, (2009) Governance Implications of The Effects Of Stakeholder Management On Financial Reporting. *Corporate Governance*, Volume 9, Number 3, pages 271-282
- McKay, Judy and dan Peter Marshall. (2001). "The dual imperatives of action research." *Information Technology & People*, Vol. 14 Iss: 1, pages 46-59. MCB University Press, <http://www.emerald-library.com/ft>
- Ménard, Claude. (2004). The Economics of Hybrid Organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)/Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, Vol. 160. No.3 (September 2004). pages 345-376. Mohr Siebeck GmbH & Co. KG. <http://jstor.org/stable/40752467>
- Miller, George A. (1956). *The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on our Capacity for Processing Information*. Harvard University First Published in *Psychological Review*, 63, pages 81-97.

- Mueller SL, Thomas AS (2000). Culture and entrepreneurial potential: a nine country study of locus of control and innovativeness. *J. Bus. Venturing*, 16: 51-75.
- Muhammad, Mohd Zulkifli et al. (2010). "Small and Medium Enterprises (SMEs) Competing in the Global Business Environment: A Case of Malaysia." *International Business Research*, Volume 3, Number 1, pages 66-75
- Mumford, E. (1985), "Defining system requirements to meet business needs: a case study example", *The Computer Journal*, Vol. 28 No. 2, pages 97-104
- Najib, Mukhamad et al. (2011). "Competitiveness of Indonesian Small and Medium Food Processing Industry: Does the Location Matter?." *International Journal of Business and Management*, Volume 6, Number 9, pages 57-67
- Nee, Victor. (1981). "The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach." *American Journal of Sociology* 87, pages 548-577
- Nee, Victor. (2003). The New Institutionalism in Economics and Sociology. *Center of Study Economy and Society*. Volume 4, November 2003
- Nee, Victor, & Opper, Sonja. (2010). *Endogeneous Institutional Change and Dynamic Capitalism*. Dalam "Center for The Study of Economy & Society (CSES) Working Paper Series Number 53. Tahun 2010". *Nov Magn*, Volume 24, pages 1007-1014
- Nunes, Paulo Maçãs et al. (2011). "Assessing the non linear nature of the effects of R&D intensity on growth of SMEs: a dynamic panel data approach. Springer-Verlag." *Journal Evolution Economics*. Online First™, 7 December.
- Park, M et al. (2011). "HTSSMES Application for the Frequency Stabilization of Grid-Connected Wind Power Generation System." *Journal Superconducting Nov Magn*, Volume 24, pages 1007-1014
- Peck, James Foreman. (2012). "Effectiveness and Efficiency of SME Innovation Policy". *Small Business Economics*, Online First™, 28 March.
- Peltzman, P. (1976). "Toward a More General Theory of Regulation". *Journal Law Economies*. Volume 29, Number 2, pages 211-248.
- Peteraf, M. A. (1993). "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based View". *Strategic Management Journal*. 14(3). page 179-191.
- Peters, M., & V. Robinson. (1984). "The Origins and Status of Action Research." *The Journal of Applied Behavioral Science*, 20(2), pages 113-124
- Pinnington, Elizabeth; Lerner, Josh; S Herná'ndez-Ca'novas Tgurensky, Daniel, (2009). Participatory Budgeting in North America: The Case of Guelph, Canada. *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*, Volume 21, Number 3, pages 454-483
- Pirie, G.H., & Rogerson, C. M. (1982). "Municipal Hawking: Johannesburg's Mobile Markets." *Journal for South African Urban and Regional History*, Volume 12, pages 26-31.

- Porter, M.E. (2001b). "Regions and The New Economics of Competitiveness". in Scott, A.J. (ed.) *Global City Regions*. Oxford: Oxford University Press, pages 139-157.
- _____. (2003). "The Economic Performance of Regions". *Regional Studies*. 37 (6&7). pages 549-578.
- Posner, Richard A.(1975). "The Social Costs of Monopoly and Regulation". *The Journal of Political Economy*. Volume 83, Number 4, pages 807-828
- Potts, Jason. (2009). *Why Creative Industries Matter On Economic Evolution*. *Economics of Innovation and New Technology* Vol. 18, No. 7, October 2009, pages 663–673.
- Powe..., T. C. dan Dent-Micallef, A. (1997). "Information Technology as Competitive Advantage: The Role of Human, Business and Technology Resources". *Strategic Management Journal*., 18(5), page 375-405.
- Prahalad, C. K. dan Hamel, G. (1990). "The Core Competence of Corporation". *Harvard Business Review*. 68(3), page 79-91.
- Putnam, Robert D. (1993). "Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy. Princeton: Princeton University Press. 1995a. 'Bowling Alone: America's Declining Social Capital.'" *Journal of Democracy*, Volume 6, pages 65-78
- Ramit, P. J., & Shoemaker. (1993). "Strategic Assets and Organization Rents." *Strategic Management Journal*, Volume 14, pages 33-46
- Rapoport, R.N. (1970). "Three Dilemmas of Action Research", *Human Relations*, Vol. 23 (6), pages 499-513.
- Reich dan Benbasat. (1990). "An Empirical Investigation of Factors Influencing The Success of Customer-Oriented Strategic Systems". *Information Systems Research*, 1(3), page 325-347.
- Roquebert, J.A., Phillips, R.L., & Westfall, P.A. (1996). "Markets Versus Management: What 'Drives' Profitability?". *Strategic Management Journal*, 17, pages 653-664
- Sanford, N. (1970). "Whatever Happened to Action Research?"; *Journal of Social Issues*, (26), pages 3-23
- Santos-Vivanje, Leticia. Sanzo-Peréz, Maria. Gutieréez, Juan A. Trespalacios. Rodríguez, Nuria Garcia. (2012). Marketing Capabilities Development in Small and Medum Enterprisess: Implications for Performace. *Journal of CENTRUM Cathedra*. Volume 5. Issue 1, pages 24-42.
- Schlesinger, L. A. dan Zornitsky, J. (1991). "Job Satisfication, Service Capability, and Customer Satisfication: An Examination of Linkages and Management Implications". *Human Resource Planning*, 14, page 141-149.
- Schmit, M. J., dan Allscheid, S.P. (1995). "Employee Attitudes and Customer Satisfication: Making Theoretical and Empirical Connections". *Personnel Psychology*, 48, page 521-535.

- Schoenecker, T.S., & A.C Cooper. (1998). "The Role of Firm Resources and Organizational Attributes in Determining Entry Timing: A Cross-Industry Study." *Strategic Management Journal*, Volume 1.
- Sciascia, Salvatore et al. (2006). "Market orientation as determinant of entrepreneurship: An empirical investigation on SMEs." *International Entrepreneurship and Management Journal*, Volume 2, Number 1, pages 21-38.
- Setyawan, Anton A. (2011). "Global Crisis and Country's Competitiveness: Lesson from Indonesia and Malaysia." *European Research Studies*, Volume 14, Number 3, pages 103-118
- Setyawati, Sri Murni et al .(2011). "Effects of Learning, Networking and Innovation Adoption on Successful Entrepreneurs in Central Java, Indonesia." *International Journal of Business and Social Science*. Volume 2, Number 5, pages 149-156
- Shalhoub, Zeinab Karake., & Jameela Al Qasimi. (2005). "A Soft System Analysis of Nonprofit Organizations and Humanitarian Services", *Systemic Practice and Action Research*, Vol. 18, No. 5, October 2005 (C_2005) DOI: 10.1007/s11213-005-8483-5.
- Shane,S. and Venkataraman, S. (2000), "The Promise of Entrepreneurship as A Field Of Research", *Academy of Management Review*, Vol.25 No.1, pages 217-226.
- Shook, C. L., Priem, R.L, dan McGee, J.E. (2003). "Venture Creation and The Enterprising Individual: A Review and Synthesis." *J Manage*, 29(3), page 379-399.
- Siu, Wai-sum, & Liu, Zhi-chao. (2006). "Marketing in Chinese Small and Medium Enterprises (SMEs): The State of the Art in a Chinese Socialist Economy." *Small Business Economics*, Volume 25, pages 333–346.
- Smircich, L. (1983). "Concept of Culture and Organizational Analysis". *Administrative Science Quarterly*, 28, page 339-358
- Smilor, R.W., (1997). "Entrepreneurship : Reflections on a subversive activity", *Journal of Business Venturing* 12 (5), pages 341-346.
- Spender, J.C. (1996). "Making Knowledge The Basis of A Dynamic Theory of The Firm". *Strategic management Journal* (17), page 45-62.
- Stephen, John et al .(2009). "Action Research: Its Foundations in Open Systems Thinking and Relationship to the Scientific Method." *System Practice Action Research* , Volume 22, pages 475–488
- Stephen, John et al. (2009). "Action Research: Its History and Relationship to Scientific Methodology." *System Practice Action Research* , Volume 22, pages 463–474
- Stigler, George Joseph., & Cohen, Manuel Federick. (1971). "Can regulatory agencies protect consumers?" *American Enterprise Institute for Public Policy Research*.

- Subrahmanya, M.H. Bala.(2007). “Development Strategies for Indian SMEs: Promoting Linkages with Global Transnational Corporations: MRN.” *Management Research Review*, Volume 30, Number 10, pages 762-774
- Susman, G.I., & Evered, R.D. (1978). “An assessment of the scientific merits of action research”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, pages 582-603
- Tambunan, Tulus. (2009). “Women Entrepreneurs in Indonesia: Their Main Constraints and Reasons.” *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, Volume 5, Number 3, pages 37-51
- (2011). “Development of Small and Medium Enterprises in A Developing Country.” *Journal of Enterprising Communities*, Volume 5, Number 1, pages 68-82
- Tayyab Maqsood, Andrew Finegan, & Derek Walker. (2006). “Applying Project Histories and Project Learning Through Knowledge Management In An Australian Construction Company.” *Learning Organization*, The Vol. 13 Iss: 1, pages 80-95
- Teszler, R. (1993). *Small-Scale Industry's Contribution to Economic Development*. London,
- Tornow, W. W., dan Wiley, J. W. (1991). “Service Quality and Management Practices: A Look at Employee Attitudes, Customer Satisfaction, and Bottom-Line Consequences”. *Human Resource Planning*, 15, page 105-115.
- Towse, Ruth. (2010). “Creativity, Copyright, and The Creative Industries Paradigm.” *KYKLOS*, Vol. 63 – August 2010 – No. 3, pages 461–478
- Tullock, Gordon. (1967). “Toward a Mathematics of Politics.” *Journal of Economic Literature*. Ann Arbor: Michigan. University Press Volume 28 (1) pages 50-65
- Ucbasaran, D., Westhead, P. and Wright, M. (2001). “The Focus of Entrepreneurial Research. Contextual And Process Issue”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25, pages 57-80
- Venkataraman, S. (1997) “The Distinctive Domain Of Entrepreneurship Research : An Editor’s Perspective”, in Kartz, J. and Brockhaus, R. (Eds). *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, Vol.3, Elsevier, New York, NY, pages 119-138
- Vermoesen, Veronique, Deloof, Marc., & Laveren, Eddy. (2012). “Long-term debt maturity and financing constraints of SMEs during the Global Financial Crisis.” *Small Business Economics*, Online First™. 15 May.
- Vernon, R. (1966). “International investment and international trade in The Product Cycle”. *Quarterly Journal of economics*. 80(2). Page 190-207.
- Wennekers, S. and A. R. Thurik. (1999). ‘Linking Entrepreneurship and Economic Growth,’ *Small Business Economics*, Vol. 13, pages 27-55.
- Wernerfelt, B. (1984). “A Resource-Based View of The Firm”. *Strategic Management Journal*. 5(2), page 171-180.

- Williamson, Oliver E. (1979). "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations". *Journal of Law and Economics*. Volume 22, Number 2, page 233-261.
- _____. (1991). "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives," *Administrative Science Quarterly*, 36 (June), 269-296.
- _____. (2000). The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. *Journal of Economic Literature* XXXVIII: pages 595-613
- Yu, T.F.L. (1998). "Adaptive Entrepreneurship and The Economic Development of Hongkong". *World Development*, Vol.16 No.5, pages 897-911
- Zahra, S.A. (1991). "Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, vol.6, pages 259-285
- Zhang, Yuli., Yang, Jun. (2006). New Venture Creation : Evidence From An Investigation Into Chinese Entrepreneurship. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13, pages 161-173

WEBSITE, PROCEEDING DAN CONFERENCE PAPER

- Avison, D.E., & Wood-Harper, A.T. (1993). "Research in Information Systems Development and The Discipline of Information Systems", Proceedings of The 4th Australian Conference on Information Systems, University of Queensland, Brisbane.
- Burns, Anne. (2005). *State-of-the-Art, Action research : an evolving paradigm?* Departement of Linguistic, Macquarie University, Sydney.
- Clemons, E. K. dan Kimbrough, S. O. (1986). "Information Systems, Telecommunications and Their Effects on Industrial Organization". *Proceedings of the Proceedings o the 7th ICIS*. San Diego, Dec., 99-108.
- Cronholm, Stefan., & Göran, Goldkuhl. (2003). *Understanding The Practices of Action Research*. Accepted to the (2nd) European Conference on Research Methods in Business and Management (ECRM 2003), Reading, UK, 20-21 March, 2003.
- Chamberlin, E. H. (ed.). (1954). *Monopoly and Competition and their Regulation: Paper and Proceedings of a Conference Held by the International Economic Association*. London: Macmillan.
- Dick, B. (1993). "You Want to Do An Action Research Thesis?", www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/art/arthesis.html
- Hardjosoekarto, Sudarsono. (2011). "An Application of Soft Systems Methodology to Conceptualize Social Development for The Informal Sector". *Proceeding First International Conference on Emerging Research Paradigms in Business and Social Sciences*. Ajit Karnik and Marcus Stephenson (editors) ISBN: 978-9948-16-372-5

- Huseini, Martini. (1999). *Mencermati Misteri Globalisasi: Menata Ulang Strategi Pemasaran Internasional Indonesia Melalui Pendekatan Resource-Based. Pidato pada Upacara Pengukuhan Jabatan Guru Besar Tetap dalam Bidang Marketing Internasional pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas, Depok.*
- (2011). *Memperkuat Daya Saing Daerah. Seminar Local Governance Watch, Kampus FISIP Universitas Indonesia, Depok.*
- http://info.worldbank.org/etools/kam2/KAM_page5.asp
- http://publicpolicy.anu.edu.au/coombs/research/visualisation/2010_Checkland_Soft_systems_methodology.pdf, hal 214
- [http://www.arterialnetwork.org/sidenav/2010-cultural-policy-themes/Understanding Creative Industries.pdf](http://www.arterialnetwork.org/sidenav/2010-cultural-policy-themes/Understanding_Creative_Industries.pdf)
- <http://www.indonesiakreatif.net/index.php/id/page/read/definisi-industri-kreatif>
- Kock, N.F; McQueen, R.J., & Scott, J.L. (1998). "Can Action Research Be Made More Rigorous in A Positivist Sense? The Contribution of An Iterative Approach", <http://www.cis.temple.edu/~kock/public/jsit97/is-arw6.htm>, 25 May 1998.
- McKay, Judi., & Marshall, Peter. (2001). *The Dual Imperative of action research. Information Technology & People Vol.14 No.1, 2001 pages46-59, MCB University Press, 0959-3845. Edith Cowan University, Churchlands, Australia.*
- McKay, Judy. (2000). *Soft operational research/management science applied to information requirement determination: a study using cognitive mapping and the SODA methodology*, unpublished PhD thesis, Edith Cowan University, Churchlands.
- Merrill, Martha. (2012). *Dialog from Peter Senge's Perspective*. <http://soapboxorations.com/ddigest/senge.html>
- Moshtari, Mohammad. (2004). *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*, presentation for "Change and Implementing Strategic Plans" Course MBA Program; Spring 2004. Sharif University of Technology; School of Management & Economics.
- Nee, Victor., & Swedber, Richard. (2005). *Economic Sociology and New Institutional Economics*. <http://ebooks.narotama.ac.id/files/Handbook%20of%20New%20Institutional%20Economics/Chapter%2029%20Economic%20Sociology%20and%20New%20Institutional%20Economics.pdf>
- O'Brien, Rory. (1998). *An Overview of the Methodological Approach of Action Research*. <http://www.web.ca/~robien/papers/artifinal.html>
- Sankaran, Shankar; Boon Hou Tay., & Orr, Martin. (2008). *Managing organizational change by using soft systems thinking in action research projects*. International Journal of Managing Projects in Business Vol.2 No.2, 2009 pages 179-197. Emerald Group Publishing Limited 1753-8378 DOI 10.1108/17538370910949257.

- Senge, Peter et al .(1999). *The Dance of Change : The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*. NY:Doubleday. www.SoLonline.org
- Smith, M. K. (2001). “Kurt Lewin, Groups, Experiential Learning and Action Research”, *The Encyclopedia of Informal Education*, <http://www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm>
- Winter, M. (2006). *Problem structuring in project management : an application of soft systems methodology (SSM)*. University of Manchester, Manchester, UK. www.palgrave-journals.com/jors.
- World Bank. (2005). “Indonesia: Gagasan untuk masa Depan, Mendukung Usaha Kecil dan Menengah, diunduh dari <http://www.worldbank.or.id> – January 2005
- www.presidentri.go.id
- www.depkop.go.id
- www.djpp.depkumham.go.id
- www.depok.go.id
- www.google.com
- www.tcdc.or.th
- <http://www.soygrowers.com/library/success.htm>
- <http://teenskepchick.org>
- <http://www.krjogja.com/news> dan www.jogjakota.go.id

DISERTASI, THESIS

- Azkia, Laila. (2012). *Pemanfaatan Moment Produktif dalam Tambang Rakyat di Kalimantan Selatan*. Program Pascasaraja Sosiologi. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Indonesia (Thesis tidak diterbitkan)
- Kenichi, Uchiyama. (1999). *Reinterpreting Soft Systems Methodology (SSM): Introducing Actuality into The Field of Management and Information Systems Studies*. Submitted in fulfilment of the requirements for award of the degree of Doctor of Philosophy. London School of Economics and Political Science
- Prihantika, Ita. (2011). *Causal Map Kepemimpinan Kepala Daerah: Studi Kasus Walikota Joko Widodo dalam Merumuskan Kebijakan Daya Saing Daerah di Kota Solo*. Program Ilmu Administrasi. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Indonesia (Thesis tidak diterbitkan).
- Ruhlessyn, Sylvia. (2012). *Dinamika di Sektor Informal di Kota Depok*. Program Pascasaraja Sosiologi. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Indonesia (Draft Thesis)
- Bjerke, Olle L. (2008). “Soft Systems Methodology in Action: A Case Study at Purchasing Department”, *Master Thesis in Informatics*. Department of Applied Information Technology. IT University of Göteborg.

BUKU YANG BELUM DIPUBLIKASI

- Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Pemerintah Kota Depok. (2012). Panduan Pelaksanaan Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) RKPD di Kecamatan dan Kelurahan serta Forum Renja OPD.
- Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Pemerintah Kota Depok (2006). Rencana Pembangunan Jangka Panjang/Menengah Daerah (RPJPD) Kota Depok 2006-2025.
- Badan Perencanaan Pembangunan Nasional. (2004).
- Badan Perencanaan Pembangunan Nasional. (2006).
- Badan Perencanaan Pembangunan Nasional. (2008).
- Buku 1, Pedoman Restrukturisasi Program dan Kegiatan, Departemen Keuangan Republik Indonesia dan Kementerian Negara Perencanaan Pembangunan Nasional/ Badan Perencanaan Pembangunan Nasional. (2009).
- Bahan Ceramah Prof. DR. Sadu Wasistiono, M.Si. *Badan Legislasi Daerah*.
- Kajian Analisa dan Pemetaan Potensi Ekonomi Kreatif Kota Depok. (2011). BAPPEDA Depok
- Kajian Kebijakan Pengembangan Kemitraan antara Usaha Besar dengan UMKM & Koperasi di Kota Depok. (2011). Dinas Koperasi Umum dan Pasar Kota Depok
- Kajian Rancang Bangun Fasilitasi Cluster Industri Kota Depok. (2011). BAPPEDA Depok
- Kajian Usaha Dodol Depok, Dinas Koperasi Umum dan Pasar Kota Depok. (2011). Dinas Koperasi Umum dan Pasar Kota Depok
- Kerangka Dasar Pengembangan Koperasi di Kota Depok. (2011). Bagian Ekonomi Sekretariat Daerah Kota Depok
- Konsolidasi Pengembangan Sentra UMKM Kota Depok. (2011). Dinas Koperasi Umum dan Pasar Kota Depok
- OECD. (2000). "The Competitiveness of European Industry", Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, OECD
- OECD. (2009). "Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation", Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, OECD.
- Pekerjaan Kajian Iklim Usaha Kota Depok. (2010). Kantor Koperasi Usaha Kecil Menengah dan Pasar Pemerintah Kota Depok
- Pemberdayaan Ekonomi Pemuda Kota Depok. (2011). Dinas Koperasi UMKM dan Pasar Kota Depok
- Pemetaan Pelaku Usaha Kreatif di Kota Cirebon, Kabupaten Majalengka dan Kota Sukabumi. (2010). Dinas Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Jawa Barat

- Pemetaan Potensi Wilayah UMKM Kota Depok. (2011). Dinas Koperasi Umum dan Pasar Kota Depok
- Pengantar dan Arah Pengembangan Ekonomi Kreatif Indonesia 2025, Kementerian Perdagangan RI
- Penyusunan Grand Design Pengembangan UMKM di Kota Depok. (2012). UKM Center Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Penyusunan Prioritas Kebijakan Pengembangan Industri Kreatif di Kota Depok. (2010). Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor dan Bagian Ekonomi Sekretariat Daerah Kota Depok,
- Penyusunan Prioritas Kebijakan Pengembangan Industri Kreatif di Kota Depok. (2010). Bagian Ekonomi Sekretariat Daerah Kota Depok
- Perumusan Kebijakan Penataan Pasar Tradisional Kota Depok. (2011). Dinas Koperasi Umum dan Pasar Kota Depok
- Studi Pemantauan dan Evaluasi Pelaksanaan Penataan Pasar Tradisional, Toko Modern dan Pusat Perbelanjaan di Kota Depok. (2010). PT Hardja Moekti (2010) dan Sekda Ekonomi Kota Depok (2011)
- UKM Center FE UI. (2011). Laporan Penyusunan *Grand Design* Pengembangan UMKM Kota Depok.
- Wirutomo, Paulus. (2011). *Social Development: Conceptualization and Measurement*, an Unpublished Working Paper

PERATURAN

- Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara
- Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2004 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan
- Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggungjawab Keuangan Negara
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional
- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah
- Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2004 tentang Pedoman Penyusunan Peraturan Tata Tertib Dewan Perwakilan Rakyat Daerah
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah

- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 65 Tahun 2005 tentang Pedoman Penyusunan Dan Penerapan Standar Pelayanan Minimal
- Peraturan Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah
- Peraturan Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2006 tentang Prosedur Penyusunan Produk Hukum Daerah
- Pemerintah Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2006 tentang Tata Cara Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan
- Pemerintah Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2006 tentang Tata Cara Penyusunan Rencana Pembangunan Nasional
- Peraturan Daerah Kota Depok Nomor 12 Tahun 2012 tentang Retribusi Izin Mendirikan Bangunan, Dinas Tata Ruang dan Permukiman Kota Depok, 2012
- Peraturan Daerah Kota Depok. Nomor 3 Tahun 2012 Tentang Surat Ijin Usaha Perdagangan (SIUP)
- Peraturan Pemerintah RI No.41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 57 Tahun 2007 Tentang Petunjuk Teknis Penataan Organisasi Perangkat Daerah
- Peraturan Daerah Kota Depok Nomor 08 Tahun 2008
- Rancangan Rencana Kerja Pemerintah Daerah Kota Depok Tahun 2013 Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Pemerintah Kota Depok.

MEDIA CETAK

- Bisnis Indonesia, edisi 6 Agustus 2008
- Indo Pos edisi 7 Agustus 2008
- Media Perdagangan edisi Januari 2008
- Kompas edisi 12 Juli 2012
- Suara Pembaruan edisi 5 Juni 2008
- New Straits Times Newspaper, edisi 10 Desember 2012

Lampiran BAB 1

Kebijakan Beberapa Negara dalam Merumuskan Strategi Keunggulan Daya Saing UMKM.¹

Untuk India, UMKM adalah usaha yang investasi peralatan dan mesinnya tidak melebihi 25 lakh (*red*, seratus ribu) rupees.² Sektor-sektor UMKM memberikan kontribusi yang signifikan bagi *output manufaktur*, kepegawaian, dan ekspor. Diperkirakan sekitar 45% berasal dari *output* manufaktur dan 40% berasal dari ekspor produk India. UMKM di India mempekerjakan sekitar 42 juta orang pegawai dari 13 juta unit yang ada di seluruh wilayah India. Lebih dari 6000 produk, dimulai dari produk tradisional hingga produk berteknologi tinggi, diproduksi oleh UMKM di India. Unit UMKM di India meningkat secara tajam di tahun 1990-1991- yang semula sejumlah 67.87 lakhs menjadi 133.68 lakhs di tahun 2007-2008. Hal ini terkait dengan kebijakan wilayah India selama era liberalisasi setelah tahun 1991. Peningkatan jumlah unit UMKM juga diiringi dengan meningkatnya jumlah tenaga yang dipekerjakan. Semula berjumlah 158.34 lakhs di tahun 1990-1991 menjadi 322.28 lakhs di tahun 2007-2008.

Di negara Gajah Putih Thailand, pengelolaan UMKM di bawah Kementerian Perindustrian dilakukan oleh badan khusus yang disebut *Thailand Creative and Design Center (TCDC)* yang berperan dalam pengembangan industri kreatif dan desain (www.tcdc.or.th). Dalam sejarahnya, saat krisis ekonomi melanda Thailand di tahun 90-an, Thailand mengembangkan keunggulan bersaing yang menitik-beratkan pada penciptaan kemudahan akses untuk mendapatkan “*source of capital*” yang berpengaruh langsung terhadap meningkatnya jumlah konsumsi dan pertumbuhan ekonomi. Jenis produk yang dihasilkan berupa produksi barang-barang rumah tangga serta barang-barang kerajinan. Demografi pekerja UMKM di Thailand didominasi oleh tenaga kerja perempuan. Salah satu UMKM yang sangat berkembang kuat adalah pada bidang otomotif (Chantrawongsakorn 2000).

¹ Lihat buku Pengantar dan Arah Pengembangan Ekonomi Kreatif Indonesia 2025, Kementerian Perdagangan RI.

² Annual Report, 2008-2009. Ministry of Micro, Small and Medium Enterprises, www.msme.gov.in. (*Micro Small and Medium Enterprises Development Act 2006*)

Hampir serupa dengan Thailand, Pemerintah Malaysia mendirikan *The National SME Development Council (NSDC)* untuk membantu UKM. NSDC diketuai oleh perdana menteri dengan Bank Negara Malaysia berfungsi sebagai sekretariat. NSDC bertindak sebagai badan tertinggi untuk merumuskan strategi, memberikan arahan dan mengkoordinasikan pengembangan UKM. Melalui Bank Negara Malaysia, dewan telah menerapkan beberapa langkah untuk meningkatkan akses pembiayaan bagi UKM. Ada 26 lembaga, 2 kementerian dan 9 lembaga perbankan terlibat dalam memberikan bantuan keuangan kepada UMKM dalam bentuk pinjaman lunak, hibah, pembiayaan ekuitas, modal usaha, jaminan skema dan insentif pajak. UMKM dapat mengambil pembiayaan untuk tujuan perluasan usaha, pemasaran dan promosi, keterampilan untuk memperkuat tenaga kerja, pengembangan produk, kualitas akreditasi, pengembangan teknologi, restrukturisasi hutang dan pengembangan bisnis umum lainnya. Bank Sentral Malaysia, atas nama dewan diberikan insentif, seperti jaminan kredit kepada lembaga perbankan swasta untuk mendorong mereka untuk menjadi bagian dari program ini. Adapun untuk pemasaran dan tenaga promosi, Ministry of Entrepreneur and Cooperative Development (MECD) dan Malaysia External Trade Development Corporation (MATRADE) telah mengorganisir promosi beberapa program secara lokal atau luar negeri untuk produk dan jasa UKM. Selain itu, dalam hal pembiayaan dicanangkan program *Credit Guarantee Corporation Berhad (CGC)*. Program memfasilitasi UMKM dalam memperoleh pembiayaan dengan syarat yang lebih menguntungkan dan meningkatkan daya saing UMKM dengan menanamkan sebuah budaya kredit yang sehat. NSDC juga mengembangkan UMKM berbasis pengetahuan.

Selain dukungan pemerintah, Bank Negara Malaysia juga memberikan dukungan dengan mendirikan One-stop Center pada Financial Advisory sehingga UMKM akan memiliki kesempatan untuk tahu lebih banyak tentang program-program keuangan dan non-keuangan yang disediakan oleh pemerintah. Kebutuhan UMKM terkait fasilitas konsultasi, disediakan oleh *Small and Medium Industries Development Corporation (SMIDEC)*. Program lain yang diselenggarakan oleh SMIDEC adalah program peningkatan keterampilan. Baru-baru ini, SMIDEC meluncurkan program bernama *Industrial Linkage Program*

(ILP) yang bertujuan untuk mengembangkan UMKM dalam negeri menjadi produsen kompetitif dan pemasok suku cadang dan komponen serta layanan yang terkait dengan perusahaan multinasional dan perusahaan besar.

Di Singapura, pengelompokan UMKM meliputi *Arts & Cultural, Media, dan Design. Ministry of Information, Communication and the Arts (MICA)* bekerja sama dengan instansi pemerintah lain dan para *stakeholder* lainnya untuk mengelola UMKM untuk memperkenalkan seni yang berhubungan dengan kursus kepada lulusan baru. Dalam perkembangannya, Pemerintah Singapura menjalankan langkah-langkah strategis untuk mencapai visi *Renaissance City 2.0*, yaitu melalui *developing creative industries, building capabilities, stimulating demand (Renaissance City 2.0. Ministry of Information, Communication, and Arts, Singapore)*. Di tahun 1997-2000 Perdana Menteri Singapura menjalankan kebijakan berbagi risiko khusus yang diberikan kepada UMKM yang membutuhkan kredit modal dari bank. Dengan inisiatif ini, Pemerintah Singapura memiliki skema untuk menanggung sebagian dari risiko usaha UMKM yang seharusnya ditanggung seluruhnya oleh bank. Artinya, UMKM yang memiliki potensi usaha tetapi tidak cukup memiliki agunan bisa tetap mendapatkan kredit bank.

Sedangkan Pemerintah Taiwan mendirikan *Challenge Program* tahun 2008 yang bertujuan mencetak UMKM yang mampu merespon perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan domestik dan internasional. Mereka melakukan sejumlah strategi untuk mengembangkan UMKM, sebagai berikut: (1) Menunjuk Menteri Bidang Ekonomi berfungsi sebagai koordinator interdepartemental dan subsektor dengan memberikan fleksibilitas pada anggota lainnya, (2) Melakukan koordinasi antara pemerintah pusat dan daerah, serta (3) Mengembangkan peta jalan (*roadmap*) melalui lima dimensi, yaitu: (a) penciptaan lapangan kerja di bidang industri kreatif dan budaya, (b) penciptaan nilai tambah pada industri-industri terkait, (c) peningkatkan kualitas hidup, (d) promosi budaya Taiwan dan menggairahkan kreativitas, dan (e) menjadikan Taiwan sebagai pusat regional di bidang industri kreatif dan budaya.

Lampiran BAB 2

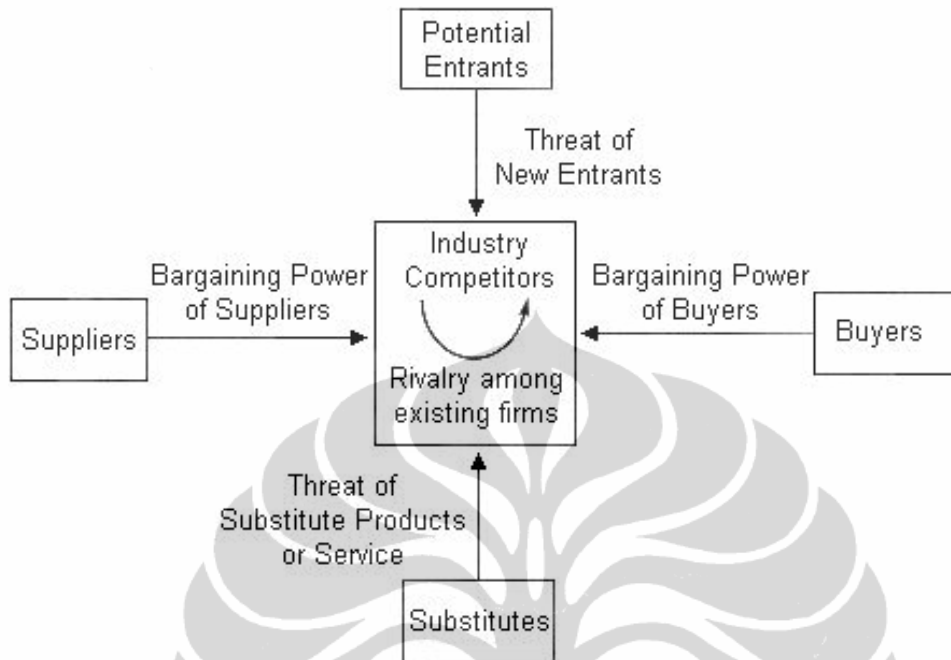
2.1. Roda Strategi Bersaing



2.2. Konteks Strategi Formulasi

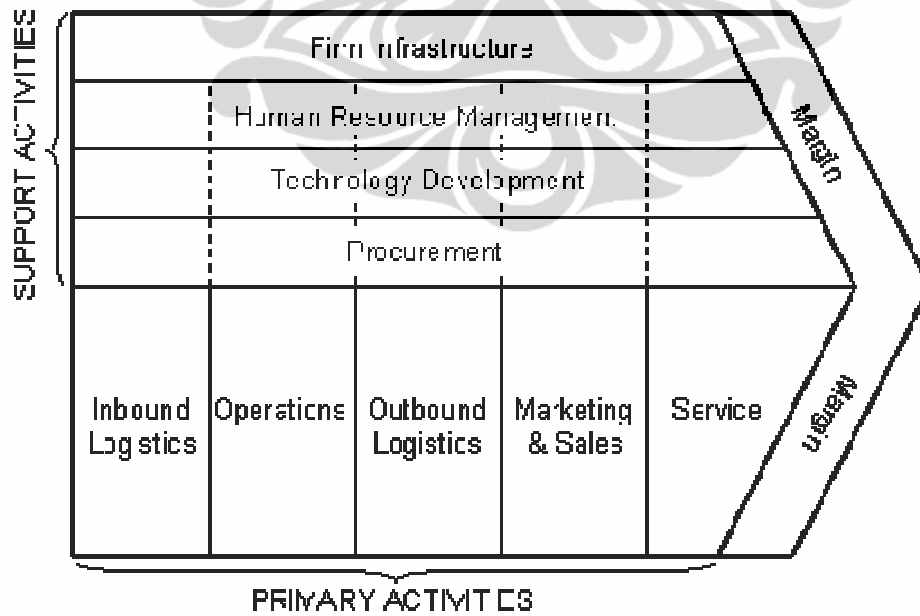


2.3. Lima Kekuatan yang mempengaruhi Persaingan Industri



2.4. Rantai nilai

Michael Porter's value chain



2.5. Indikator Lima Atribut Resource Based View

Dalam atribut yang suatu sumber daya perusahaan harus bernilai atau *valuable* merujuk pada penggunaan dan pengimplementasian sumber daya untuk meraih dan mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan yang dapat mengembangkan efisiensi dan efektifitas perusahaan itu. Suatu sumber daya yang bernilai atau *valuable* ini memungkinkan suatu perusahaan untuk meningkatkan nilai ekonomi dengan penurunan total biaya perusahaan. atribut-atribut perusahaan tersebut harus bernilai supaya dapat menjadi pertimbangan sebagai sumber terciptanya keunggulan bersaing.

Atribut yang kedua adalah sumber daya yang harus langka atau *rare*. Dalam pembahasan yang dijelaskan oleh Barney (2007) ini menekankan juga bahwa jika sumber daya yang bernilai tersebut ternyata dapat dimiliki oleh banyak perusahaan maka sumber daya tersebut tidak bisa menjadi sumber dari keunggulan bersaing atau keunggulan bersaing yang berkelanjutan sekalipun. Seperti apa yang telah dikatakan oleh sebelumnya bahwa suatu perusahaan akan merasakan keunggulan bersaing ketika hal ini menciptakan nilai ekonomi yang lebih daripada perusahaan-perusahaan lain di dalam industri. Jadi, suatu sumber daya perusahaan juga harus langka atau dengan demikian sumber daya itu tidak bisa dimiliki oleh perusahaan lainnya dalam suatu industri. Dalam kondisi yang tingkat kompetisinya rendah, tak ada satupun perusahaan yang dapat mencapai keunggulan bersaing, maka perusahaan tersebut harus meningkatkan peluang ekonomi yang mandiri (Porter, 1980; McKelvey, 1982). Sangat sulit untuk mengukur seberapa langkanya sumber daya yang harus dimiliki supaya untuk mencapai keunggulan bersaing. Pada intinya, suatu perusahaan masih memungkinkan untuk menciptakan keunggulan bersaing meskipun terdapat beberapa perusahaan lain yang memilikinya juga, tetapi jumlah perusahaan yang memilikinya itu harus lebih sedikit daripada jumlah perusahaan yang memang butuh sumber daya tersebut untuk menciptakan keunggulan bersaing yang serupa.

Atribut yang ketiga adalah sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan harus sulit untuk ditiru atau *inimitable*. Pada pembahasan sumber daya yang harus memiliki sifat langka dan bernilai sebenarnya hal ini erat kaitannya dengan

kelebihan atau keuntungan yang dapat dicapai oleh perusahaan *first-mover*. Ketika perusahaan itu menjadi yang pertama atau menjadi penggagas pertama dalam suatu ide atau kepemilikan sumber daya maka ini dapat menjadi nilai tambah dalam mencapai keunggulan bersaing. Walaupun seperti itu, sumber daya perusahaan yang bernilai dan langka hanya dapat menjadi sumber dari keunggulan bersaing jika sumber daya ini tidak bisa diduplikasi atau ditiru (Lippman dan Rummelt, 1982; Barney, 1986).

Atribut yang keempat adalah sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan harus memiliki keunikan atau *unique*. Menurut Porter (1980), sumber daya yang dimaksudkan sebagai atribut yang unik adalah sumber daya seperti sejarah perusahaan tersebut. Peneliti-peneliti jarang yang berargumen bahwa banyak perusahaan yang menjadikan keunikan sejarah perusahaan sebagai sumber daya, karena keunikan sejarah perusahaan kurang relevant dengan kinerja perusahaan tersebut (Porter, 1980). Di sisi lain ada juga studi yang berpendapat, jika suatu perusahaan mempunyai sumber daya yang bernilai dan langka melalui keunikan sejarahnya, maka perusahaan itu dapat menggunakan sumber daya tersebut dalam rangka strategi penciptaan nilai yang tidak bisa ditiru maupun diduplikasi oleh perusahaan lain. Selain itu, keunikan sumber daya yang dimaksudkan disini juga merujuk pada keunikan budaya organisasi yang dihasilkan pada awal sejarah berdirinya perusahaan tersebut, yang mana keunikan tersebut tidak dapat ditiru dengan sempurna (Zucker, 1977; Barney, 1986). Terdapat dua indikator bagi keunikan sejarah ini dapat berkontribusi dalam penciptaan keunggulan bersaing ini, yaitu keunikan sejarah yang memungkinkan perusahaan menjadi *first-mover* dan keunikan sejarah yang memiliki dampak signifikan terhadap nasib perusahaan.

Atribut yang kelima adalah sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan harus sesuatu yang tak dapat tergantikan atau yang disebut sebagai *insubstitutable*. Sumber daya yang tak dapat tergantikan ini dapat dinilai dalam dua bentuk. Pertama, sumber daya tidak mungkin untuk diimitasi atau diduplikasi oleh perusahaan lain, sumber daya ini mungkin digantikan dengan yang serupa tetapi tidak bisa mengimplementasikan strategi yang sama dalam penggunaan sumber daya tersebut. Hambrick (1987), memberikan contoh ketika suatu perusahaan

ingin meniru keunggulan bersaing perusahaan lain dengan cara meniru tim manajemen kelas atasnya. Perusahaan tersebut (mungkin) dapat meniru sistem manajemennya, tetapi mereka tidak bisa meniru orang-orang yang ada di dalam manajemen tersebut. Kedua, sumber daya perusahaan yang sangat berbeda juga dapat menjadi sumber daya yang tak dapat tergantikan secara stratejik. Zucker (1977) memberikan contoh dimana ada suatu manajer yang memiliki visi masa depan yang baik bagi perusahaannya karena sifatnya yang kharismatik.



2.6. Konsep Kewirausahaan

Sumber	Tahun	Penulis	Definisi/Deskripsi	Dimensi-Dimensi Kewirausahaan
Brandt	2005	Sibylle Heilbrunn, "The impact of organizational change on entrepreneurship in community settings" <i>Journal of Small Business and Enterprise Development</i>	Kewirausahaan adalah suatu proses dinamis dimana di dalamnya terdapat peluang, individu, konteks organisasi, resiko, inovasi, dan sumber daya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pembuatan bisnis baru 2. Adanya peluang 3. Struktur organisasi 4. Budaya organisasi 5. Institusionalisasi 6. Tren perubahan lingkungan
Wennekers dan Thurik	2005	Magnus Henrekson, "Entrepreneurship : a weak link in the welfare state" <i>Industrial and Corporate Change</i>	Kewirausahaan adalah kemampuan dan keinginan dari seorang individu, baik berasal dari dirinya maupun organisasi untuk (1). Melihat dan membuat peluang baru dalam bidang ekonomi, (2). Memperkenalkan ide-ide mereka ke <i>market</i> , (3). Berkompetisi dengan orang lain untuk <i>share of market</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peluang baru 2. Ide-ide 3. kompetisi
Ucbasaran, <i>et al</i>	2006	Jarna Heinonen dan Sari-Anne Poikkijoki, "An entrepreneurial-directed approach to entrepreneurship education : mission impossible?" <i>Journal of Management Development</i>	pada dasarnya kewirausahaan merupakan kegiatan individual yang berpeluang untuk menciptakan nilai dan mengandung sebuah resiko dan secara kuat terkait dengan inovasi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penciptaan nilai 2. Ada resiko 3. inovasi
Gartner	2006	Yuli Zhang dan Jun Yang, "New venture creation : evidence from an investigation into Chinese entrepreneurship" <i>Journal of Small Business and Enterprise Development</i>	Kewirausahaan merupakan pembuatan dari sebuah organisasi baru	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengenalan peluang 2. Tim pengusaha 3. Penyusunan sumber
Shane dan Venkataraman	2006	entrepreneurship" <i>Journal of Small Business and Enterprise Development</i>	Kewirausahaan adalah keseluruhan dari penemuan, evaluasi, dan eksploitasi dari kesempatan kewirausahaan dimana terdiri dari penciptaan suatu spekulasi yang baru dan perilaku kewirausahaan yang dibangun organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. penemuan 2. evaluasi 3. eksploitasi
Sexton dan Kasarda	2006	Chris Styles dan Richard G. Seymour, "Opportunities for Marketing Researchers In International Entrepreneurship" <i>International Marketing Review</i>	suatu proses dari pengakuan dan pencarian suatu kesempatan yang akan menuntun pada terjadinya suatu pertumbuhan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peluang 2. Tindakan 3. Pembelajaran 4. Kreativitas 5. inovasi
Bygrave	2006		Kewirausahaan adalah proses menjadi, dan perubahan yang terlibat biasanya terjadi dalam lompatan kuantum dalam proses holistik di mana stabilitas ada menghilang.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengajaran kewirausahaan 2. Kemampuan kewirausahaan 3. Perilaku kewirausahaan
Schumpeter	2006	Jarna Heinonen dan	menggambarkan kewirausahaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepribadian

		Sari-Anne Poikkijoki,	adalah seseorang yang merusak tatanan ekonomi ekonomi	wirusaha 2. Analisis peluang 3. Resiko 4. Lingkungan yang berubah 5. Perdagangan
Landstrom	2006	“An Entrepreneurial-Directed Approach To Entrepreneurship Education : Mission Impossible? <i>Journal of Management Development</i>	kewirausahaan berkaitan dengan mengidentifikasi peluang, kreatif memecahkan pola, mengambil dan mengelola risiko, dan mengorganisasi dan mengkoordinasi sumber daya	1. identifikasi peluang 2. kreatif 3. mengambil dan mengelola resiko 4. mengorganisasi dan mengkoordinasi sumberdaya
Shook et al	2006		kewirausahaan individu berinteraksi dengan lingkungan mereka, sehingga menemukan, mengevaluasi dan memanfaatkan peluang	1. Kepribadian wirusaha 2. Analisis peluang 3. Resiko 4. Lingkungan yang berubah 5. Perdagangan
Davidson dan Winkund, Shane and Venkataraman	2006	Debra Johnson, Justin B.L, Craig and Ryan Hildebrand “Entrepreneurship Education : Towards A Discipline-Based Framework” <i>Journal of Management Development</i>	Kewirausahaan adalah konsep <i>multi-faceted</i> kompleks yang menerima perhatian yang terus bertambah dalam kurun waktu sekarang	1. profesi kewirausahaan 2. industri 3. penemuan
Cole	2007	Pierre-Andre Julien, “Entrepreneurship A Theory of Local Entrepreneurship In Knowledge Economy”	kewirausahaan merupakan sebuah aktivitas yang melibatkan kreasi, <i>maintenance</i> atau perluasan dari keuntungan perusahaan	1. kreasi 2. <i>Maintenance</i> 3. Perluasan keuntungan
Gartner	2007		kewirausahaan berasal dari perilaku untuk memunculkan suatu kreasi dari organisasi yang baru.	1. Knowledge economy 2. Perilaku wirusaha 3. kreasi
Venkataraman	2007		kewirausahaan sebagai produksi dari barang atau jasa yang baru sebagai respon terhadap peluang dengan segala konsekuensi yang terjadi dan sebagai sebuah inisiatif desain dari bisnis baru dan mengembangkan apa yang di perlukan pasar.	1. Produksi barang dan jasa 2. Respon peluang 3. konsekuensi
The Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD)	2007		kewirausahaan sebagai suatu jalan untuk melihat sesuatu dan proses untuk membuat dan mengembangkan aktivitas ekonomi yang berbasis resiko, kreatifitas, dan inovasi serta mengatur kegiatan bagi organisasi baru atau organisasi yang telah ada.	1. Resiko 2. Kreatifitas 3. inovasi

Sumber : Diolah Penulis dari berbagai sumber

2.7. Peraturan tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Indonesia

Peraturan	Iklm Usaha	Sarana dan Prasarana	Pembiayaan/ Modal	Kemitraan	Perizinan Usaha	Kesempatan Berusaha	Promosi	Kelembagaan	Pembinaan Usaha kecil	CSR	Pajak Penghasilan
UU No. 25 Tahun 1992			√	√	√	√		√	√		
UU No. 9 Tahun 1995	√	√	√	√	√				√		
UU No. 5 Tahun 1999						√		√			
UU No. 17 Tahun 2000											√
UU No. 19 Tahun 2003								√			
UU No. 25 Tahun 2007			√		√						
UU No. 40 Tahun 2007										√	
UU No. 20 Tahun 2008	√	√	√	√	√	√	√	√	√		
UU No. 10 Tahun 2009							√				
PP No. 16 Tahun 1997				√							
PP No. 44 Tahun 1997	√			√				√	√		
PP No. 32 Tahun 1998			√				√	√	√		
PP No. 42 Tahun 2007					√	√					
PP No. 50 Tahun 2007								√	√		
Perpres No.77 Tahun 2007			√		√						
Perpres No.112 Tahun 2007					√						
Inpres No. 32 Tahun 1998											
Inpres No. 10 Tahun 1999			√		√		√				
Inpres No. 3 Tahun 2006	√										
Inpres No. 6 Tahun 2007	√										
Kepres No. 127 Tahun 2001	√			√							
Kepres No. 56 Tahun 2002	√		√								
Permeneg. Koperasi dan UKM No. 08/Per/ M.UMKM/IX/2005			√								
Permeneg. Koperasi dan UKM No. 23/Per/ M.UMKM/ XI/2005		√						√			
Permeneg. Koperasi dan UKM No. 13.1/Per /M.UMKM/ VII/2006			√								
Permeneg. Koperasi dan UKM No. 14/Per/ M.UMKM/VII/2006			√								
Permeneg. Koperasi dan UKM No. 08/Per/ M.UMKM/II/2007			√								

Permeneq. Koperasi dan UKM No. 06/Per/M.UMKM/I/2007			√								
Permeneq. Koperasi dan UKM No. 26/Per/M.UMKM/VIII/2007		√						√			
Permeneq. Koperasi dan UKM No. 30/Per/M.UMKM/VIII/2007			√								
Permeneq. Koperasi dan UKM No. 02/Per/M.UMKM/I/2008		√						√			
Permeneq. BUMN No.05/MBU/2007 yang menggantikan Kepmeneq. BUMN No. KEP-236/MBU/2003		√	√	√					√		
Nota Kesepahaman antara Kementerian Dalam Negeri, Kementerian Perdagangan dan Kementerian Koperasi dan UKM No.500-738A Tahun 2010, No.1320.1 M-DAG/MOU/IX/2010, dan No.12.1/NKB/M.KUKM/IX/2010		√	√	√				√	√		
Perda Propinsi Jawa Barat No.10 Tahun 2010	√	√	√	√	√	√	√	√	√		
Perda Kota Depok No.3 Tahun 2011		√		√	√	√	√				

Sumber: Diolah dari Laporan Sekda Ekonomi Pemerintah Kota Depok dan Laporan Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar, 2011

Kriteria yang digunakan sama dengan kriteria usaha kecil yang di atur dalam Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1995 dan kriteria usaha menengah yang diatur dalam Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 10 Tahun 1999, yaitu atas dasar bentuk usaha, nilai aset, dan omzet tahunan. Perbedaannya terletak pada besaran untuk kriteria kekayaan bersih dan omzet karena adanya penyesuaian kurs dan dengan memperhatikan perkembangan UMKM.

Ketentuan tersebut membedakan batas minimal kekayaan bersih usaha kecil dengan usaha skala mikro karena kebutuhan dukungan pemberdayaan yang berbeda antara kedua kelompok tersebut. Besaran kekayaan bersih (di luar tanah dan bangunan) usaha kecil yang diatur dalam undang-undang berkisar antara Rp 50 juta sampai Rp 500 juta, dan omzet tahunan usaha kecil yaitu antara Rp 300

juta dan Rp 2,5 miliar. Batas maksimal kekayaan bersih dan omzet usaha kecil tersebut disesuaikan dengan perubahan kondisi terkini sehingga lebih tinggi dibandingkan kriteria yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1995, yaitu paling besar Rp 200 juta untuk kekayaan bersih dan Rp 1 miliar untuk omzet per tahun. Kisaran kekayaan bersih usaha menengah yang ditetapkan juga lebih besar dibandingkan kriteria yang ditetapkan dalam Inpres Nomor 10 Tahun 1999 yaitu antara Rp 200 juta sampai Rp 10 miliar untuk kekayaan bersih (di luar tanah dan bangunan). Inpres Nomor 10 Tahun 1999 tidak mencakup batasan omzet usaha menengah.

Pengaturan kriteria atau definisi UMKM melalui undang-undang dimaksudkan untuk memberikan panduan yang baku untuk penggolongan UMKM sehingga memberi kemudahan dalam perencanaan dan pelaksanaan kebijakan dan program pemerintah. Menurut Laporan Bappenas 2008: "*Background Study Penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2010-2014 Bidang Pemberdayaan Koperasi dan UMKM*" saat ini terdapat beberapa definisi UKM yang digunakan oleh berbagai instansi, seperti diuraikan sebagai berikut.

Pertama, pengembangan database UKM yang dilakukan Kementerian Koperasi dan UKM dan Badan Pusat Statistik sampai dengan tahun 2007 menggolongkan usaha kecil atas dasar omzet penjualan per tahun sebesar Rp 1 miliar atau kurang, dan usaha menengah memiliki omzet antara Rp 1 sampai Rp 50 miliar per tahun (Kementerian Koperasi dan UKM & BPS, 2007). Berdasarkan definisi tersebut, data BPS dan Kementerian Koperasi dan UKM pada tahun 2006 menunjukkan populasi usaha kecil mencapai sekitar 48,8 juta unit atau 99,77 persen dari seluruh jumlah usaha di Indonesia; sedangkan usaha menengah berjumlah sekitar 106,7 ribu unit atau 0,22 persen dari seluruh usaha di Indonesia (Kementerian Koperasi dan UKM & BPS, 2007), termasuk di dalamnya UKM yang tergabung dalam wadah koperasi.

Kedua, dari Departemen Perindustrian dan Departemen Perdagangan menentukan kriteria industri kecil dan menengah berdasarkan nilai investasi sampai dengan Rp 5 milyar. Usaha kecil di bidang perdagangan dan industri juga

digolongkan berdasarkan aset tetap kurang dari Rp 200 juta dan omzet per tahun kurang dari Rp 1 miliar.

Ketiga, Bank Indonesia menggunakan kriteria usaha kecil seperti yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1995 dan dilengkapi dengan kriteria plafon kredit, yaitu antara Rp 50 – 500 juta untuk usaha kecil. Bank Indonesia juga menentukan sendiri kriteria aset tetap usaha menengah yaitu antara Rp 200 juta – Rp 5 miliar untuk industri manufaktur dan Rp 200 – 600 juta untuk industri non-manufaktur. Kriteria plafon kredit untuk usaha menengah ditetapkan sama yaitu antara Rp 500 juta sampai dengan Rp 5 milyar. Sementara itu plafon kredit usaha mikro ditetapkan kurang dari Rp 50 juta.

Keempat, BPS menggunakan kriteria jumlah tenaga kerja untuk mengklasifikasi usaha, yaitu usaha kecil didefinisikan sebagai usaha yang memiliki pekerja 1-19 orang; usaha menengah memiliki pekerja 20-99 orang; dan usaha besar memiliki pekerja sekurang-kurangnya 100 orang. Penggolongan ini misalnya ditemukan dalam Survey Usaha Terintegrasi BPS (2005) yang menunjukkan bahwa dari 17.145.244 usaha non-pertanian tidak berbadan hukum, sekitar 99,9 persen merupakan usaha kecil dengan jumlah pekerja 1-19 orang, dan sekitar 55,8 persen merupakan usaha perorangan/ dengan jumlah pekerja satu orang (*self-employed*). Data serupa juga ditemukan pada *database* yang disusun oleh Kementerian Koperasi dan UKM dan BPS (2007) yang menunjukkan bahwa rata-rata jumlah pekerja di satu unit usaha kecil adalah antara 1-2 orang, sementara rata-rata jumlah pekerja di satu unit usaha menengah yaitu 42 orang. *Database* ini juga mencakup usaha-usaha di sektor pertanian.

2.8. Kerangka Teori Keuangan Negara

Keuangan negara merupakan sistem politik dimana masyarakat memutuskan jenis dan tingkat sumber daya yang harus dikumpulkan serta jenis dan tingkat barang dan jasa publik yang harus disediakan, dan memastikan bahwa sumber daya yang digunakan sebagaimana dimaksud. Hasil dari proses pengambilan keputusan adalah anggaran pemerintah (Deng & Peng, 2011). Anggaran pemerintah merupakan instrumen yang mencerminkan prioritas pemerintah dan preferensi warga negara (Rubin, 2006). Anggaran pemerintah inti dari kebijakan publik yang mengindikasikan bagaimana sumber daya publik direncanakan untuk digunakan dalam rangka mencapai tujuan kebijakan (Çatak & Çilingir, 2010).

Dalam proses penganggaran, Deng dan Peng (2011) menjelaskan ada empat tahapan yang harus dilakukan. *Pertama*, tahap persiapan. Dalam persiapan anggaran, di sisi pendapatan, pemerintah memperkirakan pengumpulan pendapatan dari setiap sumber pendapatan, dan harus detail dalam proposal pengajuan anggaran. Di sisi pengeluaran, pemerintah juga harus memperkirakan pengeluaran untuk setiap program tunggal, besar dan kecil. Anggaran belanja harus detail untuk masing-masing instansi serta setiap kantor dalam lembaga masing-masing. Hal ini penting dilakukan dalam rangka memudahkan badan legislatif untuk meninjau dan mengawasi pengeluaran pemerintah. *Kedua*, tahap pembahasan. Setelah anggaran disiapkan dan diserahkan ke legislatif, proses penganggaran oleh legislatif dimulai. Pada tahap ini, legislatif akan melakukan beberapa hal untuk melaksanakan pengambilan keputusan dalam kaitannya meninjau anggaran eksekutif, mengumpulkan informasi anggaran lebih dari pemerintah, mencari masukan publik tentang anggaran melalui dengar pendapat publik, merevisi anggaran berdasarkan prioritas legislatif, dan akhirnya lulus uji oleh legislatif. Revisi anggaran ini termasuk menambahkan program legislatif baru, atau menambah atau mengurangi dari pengeluaran saat ini untuk program tertentu yang diajukan pemerintah. *Ketiga*, tahap eksekusi. Selama tahap pelaksanaan, legislatif diberikan kewenangan melakukan pengawasan terhadap pemerintah terutama dalam dua cara: pelaporan berkala dan revisi anggaran.

Keempat, tahap pelaporan dan audit keuangan. Setelah tahun anggaran berakhir, pemerintah harus memberikan laporan yang komprehensif mengenai hasil operasi keuangan selama tahun lalu.

Efektifitas proses penganggaran dindikasikan salah satunya oleh keterlibatan *stakeholders*. Proses mementingkan *stakeholders* merupakan salah satu prinsip pelaksanaan *good governance* (Mattingly et al, 2009). Oleh karena itu, dikenal proses penganggaran partisipatif. Penganggaran partisipatif merupakan cara strategis untuk menciptakan daerah yang lebih demokratis dan berpartisipasi. Karena peserta harus memutuskan isu-isu lokal yang secara langsung mempengaruhi kehidupan mereka. Dengan demikian, partisipasi politik rakyat cenderung meningkat (Pinnington et al, 2009). Penganggaran partisipatif menawarkan beberapa *entry point* dan tingkat komitmen untuk keterlibatan masyarakat, terutama bagi mereka yang memiliki kepentingan. Dalam banyak kasus, sebagian orang dengan kepentingan tinggi memainkan peran lebih besar dalam pengambilan keputusan. Karena penganggaran bersifat partisipatif, maka membuka peluang pengawasan publik, sehingga menciptakan tingkat akuntabilitas dan transparansi yang lebih tinggi, dan mengurangi kesempatan untuk korupsi.

Negara yang menerapkan konsep desentralisasi, mengindikasikan adanya kewenangan yang begitu besar di level daerah untuk merumuskan anggaran. Namun, dalam hal pemasukan, pemerintah daerah tidak sepenuhnya lepas dari ketergantungan kepada pemerintah pusat. Terdapat mekanisme alokasi dana dari pemerintah yang levelnya lebih tinggi (pemerintah pusat) ke pemerintah yang levelnya lebih rendah (pemerintah daerah). Dalam lingkup daerah otonom, terjadi alokasi dana dari pemerintahan daerah ke pemerintahan kecamatan dan desa/kelurahan. Roadway dan Shah (2007) menjelaskan dua jenis transfer keuangan dari pemerintah yang tingkatnya lebih tinggi, yaitu general purpose transfer dan specific purpose transfer. Kedua jenis transfer ini menunjukkan adanya mekanisme implementasi program yang disesuaikan dengan anggaran (*function follow money*).

General Purpose Transfer diberikan sebagai dukungan untuk anggaran umum. Pengalihan ini biasanya diamanatkan oleh hukum, tapi kadang-kadang melalui *ad hoc* atau bersifat *discretionary*. Transfer tersebut dimaksudkan untuk melestarikan otonomi daerah dan meningkatkan keadilan antar pemerintah daerah. *General purpose transfer* diberikan kepada pemerintah daerah tidak akan dialokasikan untuk pembiayaan proyek-proyek tertentu. *General purpose transfer* digunakan untuk menyediakan dukungan yang luas bagi pengeluaran-pengeluaran umum di daerah (seperti pendidikan), tetapi memungkinkan pembuat kebijakan di daerah mengalokasikan dana tersebut ke hal-hal yang spesifik. Tujuan umum transfer hanya menambah sumber daya penerima. *General purpose transfer* hanya membuat efek pendapatan bagi keuangan daerah.

Specific purpose transfer sifatnya kondisional. Transfer dimaksudkan untuk memberikan insentif bagi pemerintah untuk melakukan program atau kegiatan khusus. Dalam hal transfer bersyarat, pemerintah pusat biasanya menentukan jenis pengeluaran yang dapat akan dibiayai (persyaratan input-based). Hal ini mungkin berupa belanja modal, operasi pengeluaran, atau keduanya. Transfer bersyarat memungkinkan juga adanya tuntutan pencapaian hasil tertentu dalam pemberian layanan (persyaratan output-based).

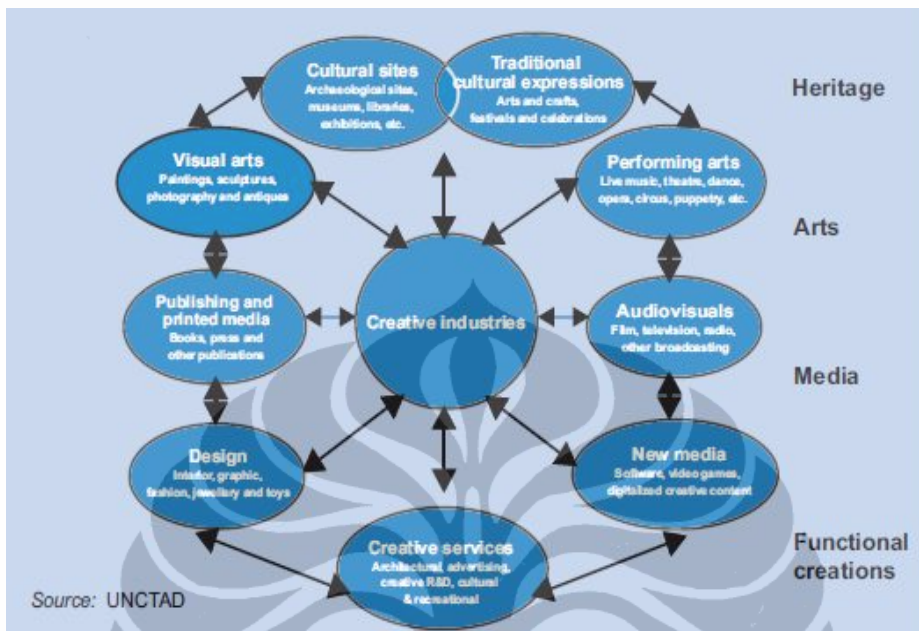
Keterserapan anggaran untuk menunjang program pembangunan dipertanggungjawabkan pada massa akhir tahun anggaran. Oleh karena itu, alokasi anggaran untuk program-program unggulan menjadi hal yang sangat penting. Pada era baru konsep penganggaran, dikenal *performance based budgeting* (Blöndal at al, 2009). Indonesia berkomitmen untuk mengenalkan penganggaran berbasis kinerja dan sudah mengambil langkah penting menuju tujuan itu. Negara-negara OECD telah melaporkan sejumlah manfaat dari menggunakan penganggaran berbasis kinerja, karena tidak sedikit dari hasil pembangunannya efektif. Proses ini juga memberikan pemahaman yang lebih baik dari tujuan dan prioritas serta bagaimana program yang berbeda memberikan kontribusi kepada mereka. Penganggaran berbasis kinerja adalah konsep sederhana yang diterapkan oleh negara-negara yang tergabung dalam OECD. Beberapa negara fokus pada nilai presentasi penganggaran—yaitu untuk meningkatkan transparansi anggaran dengan memberikan informasi pada hasil.

Pada ekstrim lain, beberapa negara menggunakan anggaran berbasis kinerja untuk langsung menghubungkan alokasi hasil di sektor tertentu. Paling umum, negara menggunakan anggaran kinerja untuk menginformasikan alokasi anggaran. Proses penganggaran berbasis kinerja dapat dilakukan secara top-down atau bottom-up; dapat diperkenalkan bertahap atau sebagai suatu usaha yang "big bang", yang dapat fokus pada output atau hasil, atau keduanya, bisa digunakan secara komprehensif seluruh anggaran, atau hanya sebagian di sektor tertentu, dan dapat menggunakan target, atau tidak.

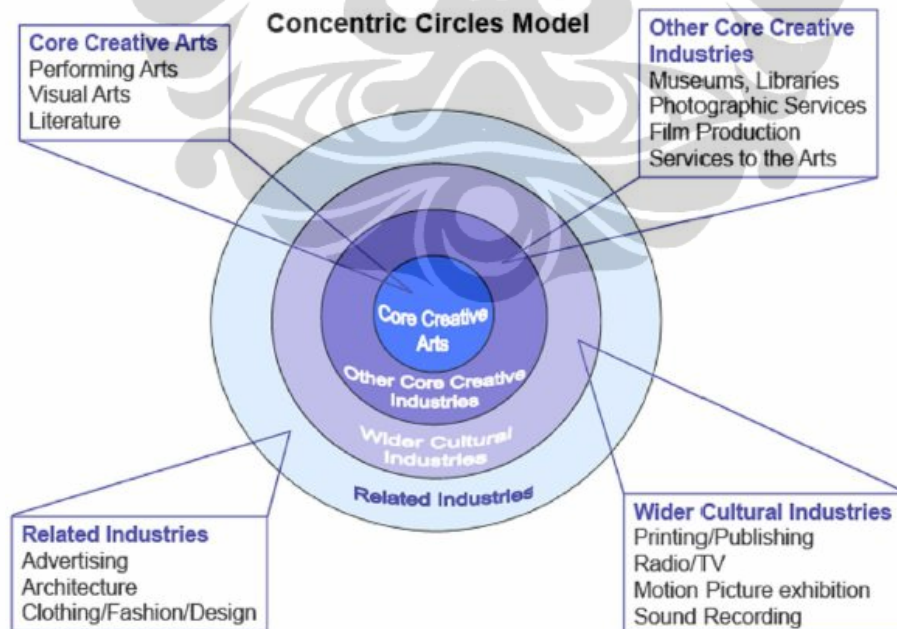
Dalam proses penganggaran berbasis kinerja, Blöndal at al, (2009) menjelaskan empat hal yang perlu diperhatikan.

1. Struktur informasi kinerja harus mengikuti struktur organisasi. Secara organisasi, program tidak harus selalu menyentuh kementerian dan lembaga. Dalam beberapa kasus, suatu organisasi akan memiliki hanya satu program yang terkait dengannya, meskipun memiliki 3-5 program lebih umum. Beberapa program akan mencerminkan struktur internal organisasi. Pengalaman dengan upaya untuk menyajikan informasi kinerja dan hasil secara independen dari struktur organisasi sangat mengecewakan.
2. Menghubungkan output dengan biaya. Sebagai contoh, tidak mengalokasikan staf biaya ke output yang berbeda melemahkan kinerja anggaran secara keseluruhan. Selanjutnya, biaya tidak hanya mencakup biaya langsung dari pelayanan, tetapi juga biaya bersama dengan program lain (biaya bersama). Menentukan biaya dapat menjadi kompleks, terutama bila biaya bersama harus dialokasikan. Upaya dibuat dalam biaya harus sepadan dengan skala program. Dalam beberapa kasus, mungkin tepat untuk menggunakan estimasi yang memadai untuk mengalokasikan biaya gabungan daripada sistem akuntansi biaya rumit.
3. Kekhawatiran tentang kualitas informasi dan informasi yang berlebihan. Seringnya terjadi perubahan mendasar pada pengukuran informasi kinerja cenderung mengikis kepercayaan dalam kualitasnya. Di beberapa negara, kantor audit nasional memiliki peran dalam memastikan integritas informasi kinerja. Informasi kinerja juga harus sepadan dengan kebutuhan pengguna.
4. Pengenalan penganggaran berbasis kinerja sering dikaitkan dengan upaya meningkatkan kontrol pengeluaran serta efisiensi dan kinerja sektor publik. Dengan demikian, anggaran berbasis kinerja umumnya dikombinasikan dengan peningkatan fleksibilitas bagi manajer dalam hal akuntabilitas, sehingga memungkinkan mereka untuk memutuskan bagaimana langkah terbaik dalam memberikan pelayanan publik.

2.9. Klasifikasi Industri Kreatif menurut UNCTAD



2.10. Concentric Circles Model, sumber: Throsby 2001



2.11. Perbandingan Klasifikasi Industri Kreatif

UNCTAD (2008)	<i>Symbolic Text Model</i>	<i>WIPO Copyright Mode</i>	<i>Concentric circles model</i>	<i>UK DCMS Model</i>	<i>Kementerian Perdagangan RI</i>
<p>Culture <i>Expressions</i> <i>Arts and Crafts, Festival, Celebrations</i></p> <p>Performing Arts <i>Live music. Theatre, Dance, Opera, Circus, Pupperty, etc</i></p> <p>Audio Visuals <i>Film, Television, Radio, other broadcasting</i></p> <p>New Media <i>Software, Video Games, Digitalized creative content</i></p> <p>Creative Services <i>Architectural, Advertising, R&D, Cultural & Recreational, Design Interior, Graphic, Fashion, Jewelry, and Toys</i></p> <p>Publishing and Printed Media <i>Books, Press and other publications</i></p> <p>Visual Arts <i>Paintings, Sculptures, Photography, Antiques</i></p> <p>Cultural Sites <i>Archeological Sites, Museums, Librabries, Exhibition, etc</i></p>	<p>Core cultural industries Advertising Film Internet Music Publishing Television and radio Video and computer games</p> <p>Peripheral cultural industries Creative arts</p> <p>Borderline cultural industries Consumer electronics Fashion Software Sport</p>	<p>Core copyright industries Advertising Collecting societies Film and video Music Performing arts Publishing Software Television and radio Visual and graphic art</p> <p>Interdependent copyright industries Blank recording material Consumer electronics Musical instruments Paper Photocopiers, photographic equipment</p> <p>Partial copyright industries Architecture Clothing, footwear Design Fashion Household goods Toys</p>	<p>Core creative arts Literature Music Performing arts Visual arts</p> <p>Other core cultural industries Film Museums and libraries</p> <p>Wider cultural industries Heritage services Publishing Sound recording Television and radio Video and computer games</p> <p>Related industries Advertising Architecture Design Fashion</p>	<p>Advertising Architecture Art and antiques market Crafts Design Fashion Film and video Music Performing arts Publishing Software Television and radio Video and computer games</p>	<p>Advertising Architecture Art and antiques market Crafts Design Fashion Film and video Music Performing arts Publishing Software Television and radio Video and computer games</p>

Sumber: Data Olahan Peneliti

2.12 Profil Kontribusi Industri Kreatif di Beberapa Negara di Dunia (Periode Kajian tahun 1997-2000)

Negara/Kota	Konsep	Tahun	Nilai Tambah	% Kontribusi PDB	% Rata-rata Pertumbuhan Tahunan Industri Kreatif (period comparison)	% Rata-rata Pertumbuhan Tahunan Ekonomi (period comparison)	Jumlah Tenaga Kerja	Tingkat Partisipasi Pekerja (%)
London	ClS	2000	£ 21 billion	-	11,4% (1995-2000)	-	546.000	-
Britain	ClS	2000-2001	£ 76,6 billion	7,90%	9% (1997-1998)	2,8% (1997-1998)	1,95 juta	-
United States	CRs	2001	US\$ 791,2 billion	7,75%	7% (1977-2001)	3,2% (1977-2001)	8 juta	5,9
Indonesia	ClS	2007	Rp 104,73 billion	6,28%	0,74% (2003-2006)	5,24% (2003-2006)	5.409.903	5,80%
Taiwan	CClS	2000	TW\$ 702 billion	5,90%	10,1% (1998-2000)	10,1% (1998-2000)	337.456	3,56
Britain	ClS	1997-1998	£ 112,5 billion	5%	16% (1997-1998)	> 6% (1997-1998)	1,3 juta	4,6
Australia	CRs	1999-2000	AUS\$ 19,2 billion	3,30%	5,7% (1995-2000)	4,85% (1995-2000)	345.000	3,8
New Zealand	ClS	2000-2001	NZ\$ 3.526 million	3,10%	-	-	49.091	3,6
Singapore	CRs	2000	S\$ 4,8 billion	2,80%	13,4% (1986-2000)	10,6% (1986-2000)	72.200	3,4

Sumber: Studi Pemetaan Industri Kreatif Indonesia 2008:25

2.13. Profil Statistik Ekonomi Industri Kreatif Indonesia 2002-2006

Indikator	Satuan	2002	2003	2004	2005	2006	Rata-rata	Peringkat (Rata-rata)	Peringkat (thn 2006)
1. Berbasis Produk Domestik Bruto (PDB)									
a. Nilai Tambah Bruto	Miliar Rupiah	102.110	100.220	108.413	107.661	104.787	104.638	7	9
b. Pertumbuhan Nilai Tambah Bruto	Persen		-1,85%	8,17%	-0,69%	-2,67%	0,74%	9	10
c. % Nilai terhadap Total PDB	Persen	6,78%	6,35%	6,54%	6,15%	5,67%	6,30%	7	9
2. Berbasis Ketenagakerjaan									
a. Jumlah Tenaga Kerja	Orang	5.862.497	5.056.337	5.847.968	5.335.371	4.902.378	5.400.910	5	6
b. Tingkat Partisipasi Pekerja	Persen	6,40%	5,57%	6,24%	5,62%	5,14%	5,79%	5	6
c. Pertumbuhan Jumlah Tenaga Kerja	Persen	-	-13,75%	15,66%	-8,77%	-8,12%	-3,74%	10	10
d. Produktivitas Tenaga Kerja	Ribu Rp/Pekerja	17.417	19.821	18.539	20.179	21.375	19.466	6	7
3. Berbasis Nilai Ekspor									
a. Nilai Ekspor	Miliar Rupiah	60.159	58.258	70.251	77.796	81.428	69.578	4	5
b. Pertumbuhan Ekspor	Persen	-	-3,16%	20,59%	10,74%	4,67%	8,21%	11	9
c. % Ekspor terhadap Total ekspor	Persen	11,87%	11,48%	10,61%	9,83%	9,13%	10,58%	4	5
4. Berbasis Jumlah Perusahaan									
a. Jumlah Perusahaan	Perusahaan	2.949.917	2.412.182	2.906.123	2.498.706	2.188.815	2.591.149	5	5
b. Pertumbuhan Jumlah Perusahaan	Persen	-	2,74%	19,44%	-5,83%	12,38%	7,18%	10	10
c. % Jumlah Perusahaan terhadap jumlah Total perusahaan	Persen	6,95%	5,83%	6,79%	6,00%	5,17%	6,15%	5	5

Sumber: Studi Pemetaan Industri Kreatif Indonesia, Departemen Perdagangan Republik Indonesia, 2006 (Diolah dari data BPS dan sumber data lainnya)

Catatan:

Peringkat untuk indikator ekonomi berbasis PDB, ketenagakerjaan, dan Jumlah Perusahaan, adalah terhadap 9 sektor lapangan usaha utama
Peringkat untuk indikator berbasis ekspor, adalah terhadap 10 komoditi unggulan yang dipublikasikan oleh BPS

2.14 Tabel Perbandingan Riset Tindakan (*action research*) dari tahun ke tahun

Tahun	Peneliti	Keterangan
1945	Collier	Riset tindakan sebagai pendekatan penelitian yang berorientasi tindakan.
1946	Kurt Lewin	Riset tindakan muncul untuk mempelajari kompleksitas sosial yang nyata.
1953	Corey	Riset tindakan sebagai pendekatan penelitian yang berorientasi tindakan.
1970	Sanford	Riset tindakan sebagai bentuk penelitian yang berpusat pada masalah yang menjembatani teori dan praktik dan memungkinkan peneliti untuk mengembangkan pengetahuan yang dapat diterapkan (<i>applicable</i>) pada masalah.
1971	Palmer dan Jacobson	Riset tindakan digunakan untuk penelitian yang bertujuan untuk memajukan atau meningkatkan tindakan sosial.
1981	Checkland	Riset tindakan merupakan kolaborasi antara peneliti dengan pihak-pihak yang ada dalam organisasi yang ingin menyelesaikan permasalahan. Kolaborasi tersebut melibatkan penelitian tentang realita praktis sosial dan proses terencana berupa proses pembelajaran atas dasar refleksi dan perenungan.
1982	Rose	SSM muncul sebagai alat pemecahan masalah, bukan sebagai alat menghasilkan dan menguji teori. SSM berada pada penggunaan konsep sistem sebagai alat epistemologi untuk mendapatkan pengetahuan.
1984	Wilson	Riset tindakan membawa perubahan secara bersamaan dalam situasi tindakan melalui pembelajaran dari proses menuju perubahan (penelitian).
1985	Argyris	Riset tindakan sebagai proses kolaboratif antara peneliti dan orang yang berada dalam situasi untuk melakukan penyelidikan.
1985	Susman	Riset tindakan sebagai bentuk penyelidikan yang menelusuri masalah praktis pada manusia dan tujuan dari ilmu sosial dengan kerangka kerja etis yang dapat diterima.
1988	Rapoport	Riset tindakan merupakan jenis penelitian terapan sosial dimana ada keterlibatan peneliti dalam proses perubahan.
1988	Kemmis	Riset tindakan melibatkan aplikasi dari metode peralatan dan metode ilmu pengetahuan behavioral dan ilmu sosial yang berkaitan dengan masalah praktis. Hal tersebut ditujukan untuk mencapai <i>dual intentions</i> , berupa meningkatkan praktik dan memberikan kontribusi teori dan pengetahuan dalam bidang yang sedang dikajinya.
1991	Checkland	Riset tindakan membawa peneliti untuk mengidentifikasi situasi permasalahan pada dunia nyata sesuai minta tema penelitiannya.
1991	Galliers	Riset tindakan dapat digunakan untuk menguji teori, membangun teori (menciptakan teori), dan bahkan perluasan teori.
1993	Elden dan Crisholm	Riset tindakan memiliki orientasi pada perubahan (<i>change oriented</i>), mencari, dan memperkenalkan perubahan melalui nilai sosial, serta berfokus pada tindakan atas suatu masalah dan solusinya.
2000	Holwell	Topik dalam literatur sekunder mengenai SSM dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori, yaitu: (1) Argumentasi, konsep, dan asumsi; (2) Proses petunjuk tujuh tahapan, dan (3)

2001	Smith	Teknik (pembuatan model dan <i>rich picture</i>). Riset tindakan sebagai penelitian bagi praktik sosial berupa penelitian bagi manajemen dan konstruksi sosial. Riset tindakan juga diinterpretasikan sebagai riset komparatif dalam kondisi dan efek yang ada pada berbagai tindakan sosial.
2001	Bryman	Riset tindakan merupakan pendekatan dimana peneliti dan klien bekerja sama dalam diagnosis masalah dan pengembangan solusi berdasarkan diagnosis tersebut.
2001	McKay dan Marshall	Riset tindakan merupakan representasi dari peninjauan suatu tindakan dan penelitian (praktik dan teori). Ciri riset tindakan yaitu keterlibatan pribadi peneliti secara aktif dan disengaja dalam konteks investigasi penelitian. Dalam riset tindakan terdapat tujuan ganda (<i>dual aim</i>) yaitu menghasilkan pemecahan masalah praktis (<i>problem-solving interest</i>) dan menghasilkan pengetahuan serta pemahaman baru (<i>research interest</i>).
2002	Houghton dan Ledington	Tiga perspektif kontemporer SSM meliputi: (1) Kita harus menerima dan bertindak berdasarkan asumsi bahwa realitas sosial dikonstruksikan secara sosial dan berkesinambungan; (2) Kita harus menggunakan alat intelektual secara eksplisit untuk mengeksplorasi dan mengambil tindakan dalam situasi nyata; dan (3) Kita harus melibatkan alat intelektual berupa <i>holons</i> dalam <i>purposeful activity</i> pada basis <i>worldviews</i> . Ketiga hal tersebut menyebabkan fokus SSM dari humanisme menjadi paradigma interpretatif.
2003	Cronholm dan Goldkuhl	Tiga praktik pengetahuan prosedural, yaitu: (1) <i>Theoretical research practice</i> ; (2) <i>Business change practice</i> ; dan (3) <i>Regular business practice</i> . Ketiga hal ini menjelaskan metode pemecahan masalah dan metode penelitian sesuai minat penelitian.
2003	Kane dan Del Mistro	SSM berperan dalam penelitian tentang pembelajaran situasi sosial. SSM memahami dunia sebagai kumpulan pandangan realitas yang dapat dieksplorasi secara sistem dalam berpikir sistem. SSM dapat menangkap respons <i>stakeholders</i> yang terlibat dalam dinamika interaksi sosial. SSM juga merupakan cara untuk mengeksplorasi model individu yang terlibat dalam permasalahan.
2006	Checkland dan Poulter	SSM mampu meneliti situasi kompleksitas manusia. SSM juga menjadi alat (<i>devices</i>) berdasarkan <i>worldview</i> untuk mengorganisasikan pembahasan mengenai perubahan yang membawa peningkatan.
2009	Barton, Stephens, dan Haslett	Riset tindakan bersifat komplementer dengan positivis dalam konteks metode ilmiah dimana hipotesis diusulkan, diuji, dan ditindak pada sistem terbuka dan tertutup.
2009	Uchiyama	Riset tindakan adalah refleksi tindakan dalam aspek “ <i>See</i> ” untuk memperoleh <i>tacit knowledge</i> berdasarkan pengalaman (<i>experience-based-knowledge</i>). Riset tindakan juga bertujuan untuk memperoleh pengetahuan yang dapat diaplikasikan pada dunia nyata melalui praktik oleh peneliti itu sendiri. Riset tindakan memfasilitasi suatu siklus tanpa akhir bagi proses <i>learning by doing</i> .

Sumber: diolah dari berbagai sumber

LAMPIRAN BAB 4

4.1. Arti Lambang



PERATURAN DAERAH KOTA DEPOK
Nomor : 01 Tahun 1999
Tentang Hari Jadi dan Lambang Kota Depok
BENTUK, ARTI, LAMBANG KOTA DEPOK

1. Lambang Kota Depok berbentuk Perisai bersisi 5 (lima) dengan warna dasar biru yang didalamnya terdapat gambar, warna dan bentuk serta di bagian atas terdapat tulisan “KOTA DEPOK” dan dibagian bawah terdapat tulisan “PARICARA DHARMA” dengan warna putih.
2. Lambang Kota terdiri dari 3 (tiga) bagian, dengan perincian sebagai berikut :
 - a. Bagian Depan terdiri dari :
 1. Gambar Kujang dengan posisi tegak;
 2. Kujang merupakan senjata/alat kerja masyarakat Jawa Barat, Kujang dianggap sebagai manifestasi satria-satria Pajajaran, yang identik dengan nilai-nilai kejuangan pahlawan Depok, yang memiliki sifat tak gentar dalam menegakkan kebenaran dan rela berkorban;
 3. Pada gambar Kujang terdapat 2(dua) buah Lubang, dengan lengkungan luar sebanyak 7 (tujuh) buah dan tangkai (gagang) mempunyai lekukan 4 (empat) buah, yang dikelilingi rangkain padi dan bunga kapas yang terdiri dari 9 (sembilan) butir padi dan 9 (sembilan) kuntum bungan kapas yang mempunyai arti Kota Depok dilahirkan pada tanggal “27 April 1999”. Padi dan Kapas melambangkan cita-cita pemerintahan dan masyarakat Kota Depok guna mewujudkan kesejahteraan dan kemakmuran;
 4. Di bawah gambar Kujang terdapat gambar sebuah mata pena dan gambar sebuah buku terbuka, yang melambangkan Depok sebagai Kota Pendidikan.
 - b. Bagian Tengah terdiri dari :
 1. Gambar Pendopo merupakan simbol Pusat Pemerintahan Kota Depok dalam melaksanakan tugas Pemerintahan, Pembangunan dan Kemasyarakatan.
 2. Gambar Bangunan Gedung melambangkan Kota Depok sebagai Kota Pemukiman serta sebagai pusat perdagangan dan jasa;
 3. Gambar tumpukan batu bata membentuk rangkaian kesatuan yang menggambarkan dinamika masyarakat Kota Depok dalam melaksanakan Pembangunan di segala bidang;
 4. Gambar gelombang air menggambarkan aliran sungai yang mengalir di wilayah Kota Depok melambangkan kesuburan serta menunjukkan Depok sebagai Kota Resapan Air;

c. Bagian dasar terdiri dari :

- a. Bentuk Perisai yang memiliki 5 (lima) sisi melambangkan tameng dan benteng, yang mampu mengayomi, memberikan rasa aman dan tenram baik lahir maupun batin bagi masyarakat Depok serta melambangkan ketahanan fisik dan mental masyarakat Depok dalam menghadapi segala macam gangguan, halangan dan tantangan yang datang dari manapun juga terhadap kehidupan Bangsa dan Negara Republik Indonesia yang berdasarkan Pancasila. Dan ke 5 (lima) sisi tersebut melambangkan pula fungsi/pesan yang diemban oleh Pemerintah Kota Depok yaitu sebagai :
 - a) Kota Pemukiman;
 - b) Kota Pendidikan;
 - c) Pusat Perdagangan dan Jasa;
 - d) Kota Wisata;
 - e) Kota Resapan Air;

Tulisan “Kota Depok” menunjukkan sebutan bagi Kota dan Pemerintah Kota Depok;

Tulisan Paricara Dharma : berasal dari bahasa sansekerta yang terdiri dari kata Paricara yang berarti Abdi, sedangkan Dharma adalah kebaikan kebenaran dan keadilan jadi Paricara Dharma mengandung makna bahwa Pemerintah Kota Depok sebagai Abdi Masyarakat dan Abdi Negara senantiasa mengutamakan kepada kebaikan, kebenaran dan keadilan.

Warna dalam lambang Kota mempunyai arti sebagai berikut :

Kuning emas melambangkan kemuliaan;

- a. Merah bata melambangkan keberanian;
- b. Putih melambangkan kesucian;
- c. Hijau melambangkan harapan masa depan serta menunjukkan Daerah yang subur;
- d. Hitam melambangkan keteguhan;

Warna Biru melambangkan keluasan wawasan dan kerjernihan pikiran.

4.2. VISI DAN MISI KOTA DEPOK

VISI MISI KOTA DEPOK 2011-2016

Visi dan misi Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Daerah Kota Depok Tahun 2011–2016 selaras dengan arahan Rencana pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD) Kota Depok Tahun 2006–2025 untuk pembangunan daerah tahap kedua. Perumusan visi dan misi ini dilakukan untuk menjawab permasalahan umum daerah yang berlaku saat ini, dan prediksi kondisi umum daerah yang diperkirakan akan berlaku.

Visi

Dengan mempertimbangkan potensi, kondisi, permasalahan, tantangan dan peluang yang ada di Kota Depok serta mempertimbangkan budaya yang hidup dalam masyarakat, maka visi Pemerintah Kota Depok tahun 2011–2016 yang hendak dicapai dalam tahapan kedua Pembangunan Jangka Panjang Daerah Kota Depok adalah :

Terwujudnya Kota Depok yang Maju dan Sejahtera

Maju didefinisikan sebagai :

- Kota yang maju dalam pelayanan publik, serta warganya berbudaya dan berakhlak mulia.

Sejahtera didefinisikan sebagai :

- Kota yang aman dan nyaman, serta warganya hidup makmur dan bahagia.

Misi

Sebagai penjabaran visi Pemerintah Kota Depok diatas disusunlah misi pembangunan Kota Depok 2011 – 2016 dalam rangka mewujudkan visi *Terwujudnya Kota Depok yang Maju dan Sejahtera*, dengan rincian sebagai berikut :

1. Mewujudkan pelayanan publik yang profesional, berbasis teknologi informasi;
2. Mewujudkan kemandirian ekonomi masyarakat berbasis potensi lokal;
3. Mewujudkan Infrastruktur dan lingkungan yang nyaman;
4. Mewujudkan SDM unggul, kreatif dan religius.

Tujuan dan Sasaran

Tujuan merupakan sesuatu yang diinginkan. Tujuan juga bisa digunakan sebagai evaluasi dan pengendalian terhadap misi yang telah disusun. Sementara sasaran merupakan tolok ukur keberhasilan misi yang dijalankan dalam mencapai Tujuan. Berikut ini beberapa tujuan dan sasaran setiap misi Pembangunan Kota Depok Tahun 2011–2016 :

Misi I (Pertama) : Mewujudkan pelayanan publik yang profesional berbasis teknologi informasi

Tujuan misi pertama adalah :

1. Meningkatkan kualitas pelayanan publik;
2. Meningkatkan tata kelola pemerintahan yang baik.

Sasaran

Tujuan : A. Meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Sasaran dari tujuan ini adalah : Meningkatnya pelayanan yang efisien, efektif dan transparan.

Tujuan : B. Meningkatkan tata kelola pemerintahan yang baik.

Sasaran dari tujuan ini adalah :

1. Meningkatnya kualitas manajemen pemerintahan;
2. Meningkatnya tertib administrasi kependudukan;
3. Meningkatnya ketertiban dan ketentraman masyarakat;
4. Meningkatnya pelayanan penanggulangan bencana.

Misi II (Kedua) : Mewujudkan kemandirian ekonomi masyarakat berbasis potensi lokal.

Tujuan misi kedua adalah :

1. Mengembangkan potensi ekonomi lokal dan investasi daerah;
2. Mengoptimalkan pendapatan dan pembiayaan pembangunan daerah.

Sasaran

Tujuan : A. Mengembangkan potensi ekonomi lokal dan investasi daerah.

Sasaran dari tujuan ini adalah :

1. Meningkatnya kemandirian dan daya saing Koperasi dan UKM;
2. Meningkatnya nilai tambah pertanian perkotaan;
3. Meningkatnya daya saing dan potensi industri lokal/kreatif;
4. Meningkatnya efisiensi dan perluasan perdagangan dan jasa;
5. Berkembangnya pariwisata daerah;
6. Meningkatnya investasi dan kegiatan ekonomi masyarakat;
7. Meningkatnya kompetensi dan perlindungan tenaga kerja.

Tujuan : B. Mengoptimalkan pendapatan dan pembiayaan pembangunan daerah.

Sasaran dari tujuan ini adalah :

1. Meningkatnya penerimaan daerah secara optimal;
2. Meningkatnya kapasitas pembiayaan pembangunan daerah.

Misi III (Ketiga) : Mewujudkan Infrastruktur dan lingkungan yang nyaman

Tujuan misi ketiga adalah :

1. Meningkatkan kapasitas dan kualitas infrastruktur dasar;
2. Menciptakan kondisi kota yang ramah lingkungan.

Sasaran

Tujuan : A. Meningkatkan kapasitas dan kualitas infrastruktur dasar.

Sasaran dari tujuan ini adalah :

1. Meningkatnya kualitas permukiman;
2. Tertanganinya kemacetan kota;
3. Tertanggulangnya banjir;
4. Meningkatnya sanitasi lingkungan.

Tujuan : B. Menciptakan kondisi kota yang ramah lingkungan.

Sasaran dari Tujuan ini adalah :

Meningkatnya kualitas pemanfaatan ruang dan lingkungan hidup.

Misi IV (Keempat) : Mewujudkan Sumber Daya Manusia yang unggul, kreatif dan religius

Tujuan misi keempat adalah :

1. Menciptakan iklim kondusif bagi berkembangnya kreativitas dan prestasi masyarakat;
2. Meningkatkan kualitas kehidupan keluarga, berbangsa dan beragama;
3. Meningkatkan kualitas kesehatan dan kesejahteraan sosial masyarakat.

Sasaran

Tujuan : A. Menciptakan iklim kondusif bagi berkembangnya kreatifitas dan prestasi masyarakat.

Sasaran dari Tujuan ini adalah :

1. Meningkatnya akses dan kualitas pendidikan;
2. Berkembangnya potensi pemuda, olah raga dan seni budaya.

Tujuan : B. Meningkatkan kualitas kehidupan keluarga, berbangsa dan beragama.

Sasaran dari Tujuan ini adalah :

1. Meningkatnya peran agama dan masyarakat dalam pembangunan;
2. Meningkatnya keberdayaan perempuan, anak dan keluarga.

Tujuan : C. Meningkatkan kualitas kesehatan dan kesejahteraan sosial masyarakat.

Sasaran dari Tujuan ini adalah :

1. Meningkatnya kualitas kesehatan masyarakat;
2. Meningkatnya ketahanan pangan dan kesejahteraan sosial masyarakat.

VISI MISI KOTA DEPOK 2006-2011

Perumusan visi dan misi ini dilakukan berdasarkan hasil analisis dari kondisi umum daerah yang berlaku saat ini, dan prediksi kondisi umum daerah yang diperkirakan akan berlaku di masa mendatang. Visi dan misi jangka menengah lima tahunan, yang akan ditetapkan pemangku jabatan WaliKota selama periode jabatannya tahun 2006-2011, mencerminkan prioritas pembangunan Kota Depok untuk lima tahun ke depan.

VISI RPJMD KOTA DEPOK

Visi Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) untuk lima tahun ke depan, yaitu: **"Menuju Kota Depok yang melayani dan mensejahterakan"**. Visi Walikota yang tertuang dalam RPJMD Kota Depok lima tahun ke depan, terkandung pengertian yaitu **Melayani** berarti meningkatkan kualitas pelayanan aparatur dan penyediaan sarana dan prasarana bagi warga Depok dengan meningkatkan kemampuan lembaga dan aparatur pemerintahan dalam memberikan dan menyediakan barang-barang publik dengan cara-cara yang paling efisien dan meningkatkan kemampuan masyarakat untuk ikut serta dalam pembangunan daerah. **Mensejahterakan** berarti meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan mengembangkan potensi ekonomi yang dapat memberikan lapangan pekerjaan dan kehidupan bagi masyarakat banyak dan juga keuangan daerah.

Visi Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kota Depok 2006-2011, mencerminkan bahwa titik berat pembangunan lima tahun ke depan Kota Depok adalah **penataan pemerintahan yang berorientasi pada kualitas pelayanan dan penyediaan barang-barang publik dan juga penyediaan sarana prasarana ekonomi untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat, sebagai landasan untuk tahapan pembangunan RPJMD berikutnya.**

Visi jangka menengah lima tahunan Kota Depok, dilandasi oleh analisis kondisi umum daerah saat ini dan prediksi kondisi umum ke depan Kota Depok yaitu:

- a. Adanya tekanan yang sangat berat terhadap kondisi geomorfologi dan lingkungan hidup Kota Depok saat ini, akibat pertumbuhan penduduk, yang mana

pada tahun 2011 kepadatan penduduk Kota Depok akan mencapai 7.887 orang per kilometer persegi, sedangkan pada tahun 2005 tingkat kepadatan penduduknya baru 6.696 orang per kilometer persegi. Hal ini berarti terjadi peningkatan jumlah penduduk Kota Depok dari tahun 2005 sebanyak 1.374.000 orang menjadi 1.667.000 orang pada tahun 2011. Hal ini juga akan berakibat terjadinya persaingan untuk mendapatkan sumberdaya lahan, sumberdaya air dan sumberdaya lainnya. Diprediksikan di masa depan tekanan terhadap lingkungan hidup akan semakin berat, sejalan dengan meningkatnya jumlah penduduk Kota Depok. Tekanan terhadap geomorfologi dan lingkungan hidup dirasakan warga Depok sebagai problem serius berupa: kemacetan lalu lintas, kerusakan lingkungan seperti situ, masalah kebersihan lingkungan dan sampah.

b. Adanya berbagai permasalahan demografi Kota Depok saat ini, terutama permasalahan kepadatan penduduk, jumlah angkatan kerja dan juga tingkat pendidikan tenaga kerja yang tersedia masih didominasi tingkat pendidikan rendah, hampir 38,30% tenaga kerja yang tersedia masih berpendidikan SD ke bawah sedangkan yang berpendidikan diploma keatas hanya mencapai 11,10%, sehingga masalah kualitas dan kompetensi tenaga kerja yang tersedia juga merupakan satu permasalahan daerah yang perlu mendapat perhatian khusus dan lebih fokus dalam mencari solusinya, selain itu jumlah pencari kerja yang meningkat terus dari tahun ke tahun juga merupakan persoalan yang harus segera ditanggulangi. Sehingga prediksi kondisi demografi di masa mendatang mengindikasikan adanya peningkatan intensitas terhadap permasalahan-permasalahan demografis tersebut. Dalam hal ini warga Depok merasakan adanya gejala masalah serius: peningkatan pengangguran, biaya pendidikan dan biaya sosial lainnya yang tinggi, juga masalah ketaatan masyarakat dalam menggunakan sarana prasarana umum seperti ketertiban penggunaan jalan/trotoar.

c. Adanya kondisi ekonomi dan sumberdaya alam Kota Depok saat ini, yang sudah mengerucut pada struktur ekonomi tertentu, yaitu struktur ekonomi moderen yang bertumpu pada sektor tersier dan didukung sektor sekunder, untuk pengembangan sektor tersier ini juga merupakan masalah yang sudah harus ditangani dari saat ini, yaitu mengembangkan aktivitas usaha perdagangan dan jasa yang mempunyai nilai tambah yang lebih tinggi karena selama ini dominasi pertumbuhan ekonomi di sektor tersier ini adalah perdagangan bidang retail dalam skala usaha kecil yang mempunyai nilai tambah yang juga kecil secara ekonomi.

d. Adanya sumbangan PDRB yang dominan dari Sektor Sekunder, namun persentase jumlah penduduk Kota Depok yang terlibat di sektor ini makin menurun dari tahun ke tahun. Hal ini antara lain disebabkan adanya perbaikan efisiensi yang terus menerus pada lapangan usaha industri pengolahan (manufaktur) dan lapangan usaha Listrik, Gas & Air minum. Di masa depan, efisiensi industri pengolahan akan meningkat terus akibat dari adanya kemajuan teknologi mesin-mesin, sehingga pengurangan tenaga kerja manusia tidak dapat dihindari. Walaupun sektor sekunder memberikan nilai tambah yang besar kepada PDRB Kota Depok, namun hanya sedikit jumlah penduduk yang bekerja di sektor ini. Dalam hal ini warga Depok merasakan kekurangan lapangan kerja dan kebutuhan akan pelatihan kerja yang tepat yang sangat dibutuhkan untuk menanggulangi masalah di bidang ketenaga kerjaan.

e. Adanya peningkatan signifikan pada persentase jumlah penduduk yang bekerja di Sektor Tersier, walaupun kontribusi sektor ini terhadap PDRB makin mengecil. Kontribusi PDRB yang kecil dengan jumlah pekerja yang banyak, mengindikasikan bahwa nilai tambah yang dihasilkan masing-masing pekerja sangat kecil. Perlu ada upaya peningkatan kualitas dan produktivitas sumber daya manusia di sektor ini agar nilai tambah yang dihasilkan masing-masing pekerja menjadi besar. Sehingga total kontribusi nilai tambahnya terhadap PDRB menjadi besar. Di masa depan diprediksikan bahwa tumpuan utama ekonomi Kota Depok akan lebih condong ke sektor tersier. Dalam hal ini warga Depok merasakan kebutuhan pelatihan kerja, kebutuhan pemberantasan buta huruf, kebutuhan tempat perdagangan (pasar) yang layak, kebutuhan pengaturan izin mini market.

f. Adanya kondisi sosial budaya Kota Depok yang saat ini sudah mengarah pada budaya metropolis yang multi etnis dan dari berbagai tingkat intelektualitas, namun masih dalam ikatan satu homogenitas agama tanpa mengucilkan agama minoritas. Di masa depan, kondisi sosial budaya yang ada akan terus berkembang dan ikatan homogenitas agama akan masih ada dengan kadar yang berbeda. Di lain pihak warga Depok merasakan terjadinya peningkatan penggunaan narkoba, perjudian, pelacuran yang merupakan penyakit masyarakat yang tidak dapat dilepaskan dari persoalan secara menyeluruh yang terjadi di Kota Depok dan masalah sosial lainnya yaitu memfasilitasi warga lanjut usia terlantar.

g. Adanya kondisi sarana dan prasarana Kota Depok yang saat ini cukup baik dalam segi kualitas, walaupun masih kurang dalam segi rasio kuantitas per penduduk, terutama rasio rumah sakit umum per penduduk. Di masa depan diprediksikan rasio jumlah sarana dan prasarana per penduduk di Kota Depok akan semakin kecil akibat tidak sebandingnya pertumbuhan jumlah penduduk dengan pertumbuhan jumlah sarana dan prasarana umum yang merupakan kebutuhan dasar dari masyarakat. Dalam hal ini warga Depok merasakan kerusakan jalan, kekurangan kualitas dan jumlah pasar, kekurangan kualitas dan jumlah sarana kesehatan dan pendidikan, kekurangan kualitas pelayanan air bersih, kekurangan kualitas terminal dan stasiun kereta api, serta kekurangan sarana olah raga dan seni budaya. Hal ini harus menjadi prioritas utama program kerja pemerintah Kota Depok sesuai dengan Visi dan Misi kepala daerah terpilih periode tahun 2006 sampai dengan 2011.

h. Adanya kondisi Pemerintahan Kota Depok yang saat ini semakin dituntut untuk meningkatkan kinerja dalam segi kualitas pelayanan, kehandalan pelayanan, cepat tanggap dalam pelayanan, keyakinan pelayanan, bagi rasa dan perhatian dalam pelayanan. Diprediksikan di masa depan tuntutan terhadap kinerja pemerintahan akan semakin tinggi. Dalam hal ini warga Depok merasakan kebutuhan akan ketertiban, transparansi, dan akuntabilitas dalam pemungutan-pemungutan biaya administrasi oleh pemerintah kepada masyarakat yang membutuhkan jasa pelayanan seperti kependudukan (KTP, Kartu Keluarga) dan biaya perizinan (IMB, dan lain-lain), serta kebutuhan akan sosialisasi PERDA yang terkait dengan kepentingan masyarakat.

MISI RPJMD KOTA DEPOK

Untuk mewujudkan Visi RPJMD Kota Depok lima tahun ke depan, maka telah dirumuskan Misi RPJMD tahun 2006-2011 yaitu:

- a. Mewujudkan pelayanan yang ramah, cepat dan transparan
- b. Membangun dan mengelola sarana dan prasarana infrastruktur yang cukup, baik dan merata.
- c. Mengembangkan perekonomian masyarakat, dunia usaha dan keuangan daerah.
- d. Meningkatkan kualitas keluarga, pendidikan, kesehatan dan kesejahteraan masyarakat berlandaskan nilai-nilai agama.

Penjabaran 4 (empat) misi RPJMD Kota Depok Tahun 2006-2011 dimaksudkan untuk memayungi arah kebijakan dan strategi pencapaian program pembangunan lima tahunan yaitu:

Misi Pertama,

MEWUJUDKAN PELAYANAN YANG RAMAH, CEPAT DAN TRANSPARAN.

Pada misi ini dititikberatkan pada peningkatan kualitas pelayanan publik yang diharapkan dapat meningkatkan indeks kepuasan masyarakat pengguna layanan, dengan kebijakan strategis pencapaiannya diantaranya peningkatan integrasi pelayanan melalui pembentukan pelayanan terpadu terhadap beberapa jenis pelayanan pemerintah. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan minat investor dengan pelayanan yang ramah, cepat dan transparan.

Untuk meningkatkan kualitas pelayanan diperlukan pula adanya penyesuaian waktu dan jangkauan pelayanan terhadap beberapa jenis pelayanan tertentu yang memudahkan akses masyarakat memperoleh pelayanan seperti halnya pelayanan kesehatan yang diberikan pada hari Sabtu. Selain itu kebijakan strategis yang diperlukan adalah pengembangan sistem informasi pelayanan (e-government), pengembangan konsep penilaian kinerja pelayanan serta penerapan penilaian kinerja pelayanan tersebut.

Kebijakan pemekaran kecamatan dari 6 kecamatan menjadi 10 kecamatan serta penataan kewenangan Walikota seperti pendelegasian kewenangan kepada kecamatan dan kelurahan diharapkan dapat mendekatkan pelayanan kepada masyarakat yang direncanakan dapat diwujudkan pada tahun 2007.

Dalam rangka mewujudkan peningkatan kualitas pelayanan tersebut, maka diperlukan pula kebijakan pengembangan kapasitas pemerintahan daerah melalui penataan kelembagaan, keuangan dan sumber daya manusia, baik melalui pelatihan etika pelayanan maupun kegiatan lainnya. Selain itu diperlukan pula peningkatan peran dan fungsi legislatif, peningkatan kualitas pengawasan, peningkatan kualitas produk hukum daerah serta peningkatan kerjasama antar lembaga. Pada misi ini juga perlu dikembangkan peningkatan kualitas perencanaan daerah dan partisipasi publik melalui peningkatan kualitas perencanaan dan pengendalian pembangunan yang aspiratif dan partisipatif.

Misi kedua,

MEMBANGUN DAN MENGELOLA SARANA & PRASARANA INFRASTRUKTUR YANG CUKUP, BAIK DAN MERATA.

Misi ini dimaksudkan untuk meningkatkan pendistribusian pelayanan sarana dan prasarana yang merata di seluruh wilayah Kota Depok. Hal ini dilakukan melalui peningkatan pelayanan transportasi dengan kegiatan pembangunan, serta peningkatan, rehabilitasi dan pemeliharaan sarana dan prasarana transportasi seperti pembukaan ruas jalan baru maupun dengan pembangunan ruas jalan tol serta pengembangan manajemen transportasi. Misi ini juga menekankan pada kebijakan peningkatan pengelolaan kebersihan dan lingkungan hidup seperti peningkatan kualitas pengelolaan lingkungan hidup, pengendalian banjir serta meningkatkan manajemen pengelolaan persampahan di TPA maupun TPS. Sebelum ini paradigma pengelolaan sampah hanya sebatas kumpul-angkut-buang dengan tetap meninggalkan masalah. Meskipun ada program “sanitary landfill” di TPA tetapi dalam kenyataannya berakhir dengan “open dumping” yang meninggalkan masalah. Oleh karena itu, paradigma pengelolaan sampah perlu dirubah secara bertahap kearah “Reduce-Reuse-Recycle-Participation” sehingga tidak semua sampah akan menjadi masalah, sebaliknya akan berkontribusi membuka lapangan kerja. Paradigma ini dapat dilakukan dengan membangun Sistem Pengolahan dan Pengelolaan Sampah Terpadu (SIPESAT) berupa unit-unit pengelolaan sampah di berbagai kawasan perumahan, kawasan pemukiman penduduk, kawasan industri, pasar dan berbagai areal publik. Selain menciptakan tenaga kerja serta potensi pendapatan daerah.

Pada misi kedua ini juga menekankan pada pengendalian tata ruang dan bangunan secara efektif dan efisien melalui revisi Perda RTRW 2006-2010, sehingga diharapkan dapat mengendalikan ruang terbuka hijau dan kawasan terbangun. Kebijakan lainnya pada misi ini yaitu meningkatkan kualitas lingkungan permukiman melalui penataan lingkungan permukiman terutama di wilayah squatter (pemukiman tak berijin) serta juga melalui peningkatan jangkauan layanan air bersih.

Misi ketiga

MENGEMBANGKAN PEREKONOMIAN MASYARAKAT, DUNIA USAHA DAN KEUANGAN DAERAH.

Melalui misi ketiga ini akan melahirkan berbagai kebijakan, diantaranya peningkatan perekonomian masyarakat melalui peningkatan jaringan kemitraan koperasi, UKM dan dunia usaha; meningkatkan investasi daerah berbasis tenaga kerja dengan menciptakan kebijakan yang memberi kemudahan bagi investor yang disertai dengan peningkatan kualitas tenaga kerja terlatih. Kebijakan lainnya adalah meningkatkan agribisnis perkotaan dan pelayanan pertanian; mengembangkan pusat pertumbuhan perekonomian baru dengan menyiapkan kawasan niaga industri yang ramah lingkungan; meningkatkan kapasitas keuangan daerah melalui upaya peningkatan pendapatan daerah dan manajemen pengelolaan keuangan daerah, serta peningkatan akuntabilitas pengadaan barang dan jasa melalui sertifikasi pejabat pembuat komitmen dan panitia pengadaan barang dan

jasa. Di bidang pariwisata akan dilakukan kebijakan pengembangan potensi pariwisata, seni dan budaya melalui peningkatan pelestarian seni dan budaya; dan pengembangan obyek wisata.

Misi Keempat.

MENINGKATKAN KUALITAS KELUARGA, PENDIDIKAN, KESEHATAN DAN KESEJAHTERAAN MASYARAKAT YANG BERLANDASKAN NILAI-NILAI AGAMA.

Pada misi ini beberapa kebijakan yang disusun diantaranya meningkatkan perluasan kesempatan memperoleh pendidikan dan peningkatan kualitas pendidikan, serta meningkatkan peran serta masyarakat dalam pendidikan, baik melalui peningkatan peran serta dunia usaha dalam penyelenggaraan pendidikan maupun melalui gerakan masyarakat peduli pendidikan.

Misi keempat ini juga menggulirkan kebijakan peningkatan derajat kesehatan masyarakat melalui upaya pelayanan kesehatan yang lebih baik melalui penyelenggaraan pelayanan kesehatan dasar dan rujukan terutama bagi masyarakat ekonomi lemah berupa Asuransi Kesehatan Keluarga Miskin (Askeskin) melalui penyediaan dana pendampingan dari APBD dengan kerjasama antara Pemerintah Kota dan 12 Rumah Sakit Swasta di Depok serta 4 Rumah Sakit di luar Depok. Peningkatan pelayanan kesehatan juga dilakukan dengan peningkatan pelayanan puskesmas menjadi puskesmas DTP (rawat inap).

Peningkatan derajat kesehatan masyarakat ini juga dilakukan melalui penyelenggaraan dan peningkatan kesehatan keluarga, peningkatan kewaspadaan pangan dan gizi, penanganan penyakit menular serta penyakit tidak menular serta penyelenggaraan promosi kesehatan dengan motto PHBS (perilaku hidup bersih sehat) lebih baik mencegah dari pada mengobati.

Kebijakan terhadap pemberdayaan masyarakat dilakukan melalui peningkatan penanganan masalah-masalah sosial, penyelenggaraan jaminan sosial seperti pemberian santunan kematian yang diintegrasikan melalui asuransi kematian yang pelaksanaannya dilakukan melalui sistem informasi administrasi kependudukan (SIK) Kota Depok, pelaksanaan nikah gratis sebagai upaya untuk melegalkan status perkawinan, terutama bagi masyarakat miskin. Selain itu dikembangkan juga kebijakan peningkatan pelayanan hak-hak dasar masyarakat melalui peningkatan kualitas kehidupan beragama, peningkatan kualitas kehidupan politik, peningkatan kualitas penyelenggaraan manajemen kependudukan, pembinaan organisasi kemasyarakatan serta penganggulangan bencana.

Pada misi ini juga akan dilakukan kebijakan peningkatan potensi dan prestasi olah raga, serta meningkatkan pemahaman dan pengamalan prinsip serta nilai agama yang benar dalam kehidupan sehari-hari sehingga terbentuk akhlak, moral, mental yang mulia, spirit dan daya juang yang tinggi serta jiwa inovatif dan kewirausahaan yang profesional. Dengan nilai-nilai tersebut warga Depok diharapkan dapat membangun basis komunitas yang mandiri dalam menopang kokohnya kehidupan berbangsa dan bernegara.

4.3. PERATURAN TENTANG PEMBENTUKAN KECAMATAN DAN KELURAHAN DI DEPOK

Peraturan Pemerintah Nomor 43 tahun 1981, Depok terdiri dari tiga kecamatan dan tujuh belas desa, yaitu :

1. Kecamatan Pancoran Mas, terdiri dari 6 (enam) Desa, yaitu Desa Depok, Desa Depok Jaya, Desa Pancoram Mas, Desa Mampang, Desa Rangkapan Jaya, Desa Rangkapan Jaya Baru.
2. Kecamatan Beji, terdiri dari 5 (lima) Desa, yaitu : Desa Beji, Desa Kemiri Muka, Desa Pondok Cina, Desa Tanah Baru, Desa Kukusan.
3. Kecamatan Sukmajaya, terdiri dari 6 (enam) Desa, yaitu : Desa Mekarjaya, Desa Sukma Jaya, Desa Sukamaju, Desa Cisalak, Desa Kalibaru, Desa Kalimulya.

Kota Administratif Depok mengalami pemekaran bidang Pemerintahan, semua Desa berganti menjadi 23 kelurahan, yaitu :

1. Kecamatan Pancoran Mas, terdiri dari 6 kelurahan, yaitu: Kelurahan Depok, Kelurahan Depok Jaya, Kelurahan Pancoran Mas, Kelurahan Rangkapan Jaya, Kelurahan Rangkapan Jaya Baru.
2. Kecamatan Beji terdiri dari 6 Kelurahan, yaitu: Kelurahan Beji, Kelurahan Beji Timur, Kelurahan Pondok Cina, Kelurahan Kemirimuka, Kelurahan Kukusan, Kelurahan Tanah Baru.
3. Kecamatan Sukmajaya, terdiri dari 11 Kelurahan, yaitu: Kelurahan Sukmajaya, Kelurahan Suka Maju, Kelurahan Mekarjaya, Kelurahan Abadi Jaya, Kelurahan Baktijaya, Kelurahan Cisalak, Kelurahan Kalibaru, Kelurahan Kalimulya, Kelurahan Kali Jaya, Kelurahan Cilodong, Kelurahan Jati Mulya, Kelurahan Tirta Jaya.

Undang-undang No. 15 tahun 1999 menyebabkan wilayah Kota Depok telah menjadi wilayah Administratif Kota Depok, terdiri dari 3 kecamatan ditambah dengan sebagian wilayah Kabupaten Daerah Tingkat II Bogor, yaitu :

1. Kecamatan Cimanggis, yang terdiri dari 1 (satu) Kelurahan dan 12 (dua belas) Desa , yaitu : Kelurahan Cilangkap, Desa Pasir Gunung Selatan, Desa Tugu, Desa Mekarsari, Desa Cisalak Pasar, Desa Curug, Desa Hajarmukti, Desa Sukatani, Desa Sukamaju Baru, Desa Cijajar, Desa Cimpaeun, Desa Leuwinanggung.
2. Kecamatan Sawangan, yang terdiri dari 14 (empat belas) Desa, yaitu : Desa Sawangan, Desa Sawangan Baru, Desa Cinangka, Desa Kedaung, Desa Serua, Desa Pondok Petir, Desa Curug, Desa Bojong Sari, Desa Bojong Sari Baru, Desa Duren Seribu, Desa Duren Mekar, Desa Pengasinan Desa Bedahan, Desa Pasir Putih.

3. Kecamatan Limo yang terdiri dari 8 (delapan) Desa, yaitu : Desa Limo, Desa Meruyung, Desa Cinere, Desa Gandul, Desa Pangkalan Jati, Desa Pangkalan Jati Baru, Desa Krukut, Desa Grogol.
4. Dan ditambah 5 (lima) Desa dari Kecamatan Bojong Gede, yaitu : Desa Cipayung, Desa Cipayung Jaya, Desa Ratu Jaya, Desa Pondok Terong, Desa Pondok Jaya.

Melalui Undang-Undang Nomor 15 Tahun 1999 tentang Pembentukan Kotamadya Daerah Tingkat II Depok dan Kotamadya Daerah Tingkat II Cilegon, Depok meningkat statusnya menjadi Kotamadya atau Kota dengan luas wilayah 20.504,54 Ha yang meliputi :

1. Kecamatan Beji, terdiri dari 6 kelurahan dengan luas wilayah 1614 Ha.
2. Kecamatan Sukmajaya, terdiri dari 11 kelurahan dengan luas wilayah 3.398 Ha.
3. Kecamatan Pancoran Mas, dengan pusat pemerintahan berkedudukan dikelurahan Depok, terdiri dari 6 Kelurahan dan 6 Desa dengan jumlah penduduk 156.118 jiwa dan luas wilayah 2.671 Ha.
4. Kecamatan Limo, terdiri dari 8 desa dengan luas wilayah 2.595,3 Ha.
5. Kecamatan Cimanggis, terdiri dari 1 kelurahan dan 12 desa dengan luas wilayah 5.077,3 Ha.
6. Kecamatan Sawangan, terdiri dari 14 desa dengan luas wilayah 4.673,8 Ha.

Selanjutnya, Perda Kota Depok Nomor 08 Tahun 2007 tentang Pembentukan Kecamatan di Kota Depok menyebabkan terjadinya pemekaran kecamatan di Kota Depok dari enam menjadi 11 kecamatan dan 63 kelurahan, yaitu :

1. **Kecamatan Beji** meliputi 6 wilayah kerja: Kelurahan Beji, Kelurahan Beji Timur, Kelurahan Kemiri Muka, Kelurahan Pondok Cina, Kelurahan Kukusan, dan Kelurahan Tanah Baru.
2. **Kecamatan Pancoran Mas** meliputi 6 wilayah kerja: Kelurahan Pancoran Mas, Kelurahan Depok, Kelurahan Depok Jaya, Kelurahan Rangkapan Jaya, Kelurahan Rangkap Jaya Baru, dan Kelurahan Mampang.
3. **Kecamatan Cipayung** meliputi 5 wilayah kerja: Kelurahan Cipayung, Kelurahan Cipayung Jaya, Kelurahan Ratu Jaya, Kelurahan Bojong Pondok Terong, dan Kelurahan Pondok Jaya.
4. **Kecamatan Sukmajaya** meliputi 6 wilayah kerja: Kelurahan Sukmajaya, Kelurahan Mekarjaya, Kelurahan Baktijaya, Kelurahan Abadijaya, Kelurahan Tirtajaya, dan Kelurahan Cisalak.
5. **Kecamatan Cilodong** meliputi 5 wilayah kerja: Kelurahan Sukamaju, Kelurahan Cilodong, Kelurahan Kalibaru, Kelurahan Kalimulya, dan Kelurahan Jatimulya.

6. **Kecamatan Limo** meliputi 4 wilayah kerja: Kelurahan Limo, Kelurahan Meruyung, Kelurahan Grogol, dan Kelurahan Krukut.
7. **Kecamatan Cinere** meliputi 4 wilayah kerja: Kelurahan Cinere, Kelurahan Gandul, Kelurahan Pangkal Jati Lama, dan Kelurahan Pangkal Jati Baru.
8. **Kecamatan Cimanggis** meliputi 6 wilayah kerja: Kelurahan Cisalak Pasar, Kelurahan Mekarsari, Kelurahan Tugu, Kelurahan Pasir Gunung Selatan, Kelurahan Harjamukti, dan Kelurahan Curug.
9. **Kecamatan Tapos** meliputi 7 wilayah kerja: Kelurahan Tapos, Kelurahan Leuwinanggung, Kelurahan Sukatani, Kelurahan Sukamaju Baru, Kelurahan Jatijajar, Kelurahan Cilangkap, dan Kelurahan Cimpaeun.
10. **Kecamatan Sawangan** meliputi 7 wilayah kerja: Kelurahan Sawangan, Kelurahan Kedaung, Kelurahan Cinangka, Kelurahan Sawangan Baru, Kelurahan Bedahan, Kelurahan Pengasinan, dan Kelurahan Pasir Putih.
11. **Kecamatan Bojongsari** meliputi 7 wilayah kerja: Kelurahan Bojongsari, Kelurahan Bojongsari Baru, Kelurahan Serua, Kelurahan Pondok Petir, Kelurahan Curug, Kelurahan Duren Mekar, dan Kelurahan Duren Seribu.



Lampiran 4.4 Nota Kesepakatan Bersama Antara Pemerintah Kota Depok dengan Universitas Indonesia tentang Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian kepada Masyarakat serta Program Pengembangan dan Pembangunan Daerah yang Berwawasan Lingkungan

**NOTA KESEPAKATAN BERSAMA
ANTARA
PEMERINTAH KOTA DEPOK
DENGAN
UNIVERSITAS INDONESIA
TENTANG
PENDIDIKAN, PENELITIAN, DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT
SERTA PROGRAM PENGEMBANGAN DAN PEMBANGUNAN DAERAH
YANG BERWAWASAN LINGKUNGAN**

Nomor : 050/42/NK/Bapeda/Huk/2008

Nomor : 93/KS/UI/R/2008

Pada hari ini Senin, tanggal dua puluh dua, bulan Desember, tahun dua ribu delapan (22-12-2008), bertempat di Depok, kami yang bertanda tangan di bawah ini :

1. **DR. Ir. H. Nur Mahmudi Isma'il, M.Sc** : Walikota Depok, yang diangkat berdasarkan Surat Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor. 131.32-26 Tahun 2006 tanggal 17 Januari 2006, dan oleh karenanya bertindak untuk dan atas nama Pemerintah Kota Depok, berkedudukan di Jl. Margonda Raya No. 54, Depok 16431, Jawa Barat, yang selanjutnya disebut **PIHAK PERTAMA**.
2. **Prof. Dr. der Soz. Gumilar Rusliwa Somantri** : Rektor Universitas Indonesia yang diangkat berdasarkan Surat Keputusan Majelis Wali Amanat Universitas Indonesia Nomor: 009/SK/MWA-UI/2007 tanggal 14 Agustus 2007, dalam hal ini bertindak untuk dan atas nama Universitas Indonesia (UI) yang ditetapkan sebagai Badan Hukum Milik Negara (BHMN) melalui Peraturan Pemerintah Nomor 152 Tahun 2000, tanggal 26 Desember 2000, berkedudukan di Jl. Salemba Raya 4, Jakarta yang selanjutnya disebut **PIHAK KEDUA**.




PIHAK PERTAMA dan **PIHAK KEDUA** untuk selanjutnya secara bersama-sama disebut **PARA PIHAK**. **PARA PIHAK** terlebih dahulu mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Bahwa **PIHAK PERTAMA** adalah Pemerintah Kota Depok.
- b. Bahwa **PIHAK KEDUA** adalah Badan Hukum Milik Negara yang menyelenggarakan Pendidikan Tinggi dan bergerak dalam bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.
- c. Bahwa misi **PARA PIHAK** dalam menyelenggarakan pemerintahan salah satunya adalah dengan meningkatkan kualitas keluarga, pendidikan, dan kesejahteraan masyarakat yang berlandaskan nilai-nilai agama;
- d. Bahwa untuk mencapai misinya tersebut, **PIHAK PERTAMA** memerlukan dukungan dan peran aktif dari masyarakat, salah satunya adalah unsur Perguruan Tinggi;
- e. Bahwa **PARA PIHAK** masing-masing memiliki kemampuan untuk memberikan dukungan dalam suatu pola kerja sama yang saling menguntungkan.
- f. Bahwa kerja sama ini didorong oleh semangat dan rasa tanggung jawab bersama antara **PARA PIHAK** untuk memadukan sinergi dalam rangka mencapai tingkat profesionalisme yang tinggi bagi **PARA PIHAK**.

Berdasarkan hal-hal tersebut di atas, **PARA PIHAK** sepakat untuk bekerja sama yang diawali dengan penandatanganan Nota Kesepakatan Bersama ini, dengan ketentuan dan syarat sebagai berikut:

1. **PARA PIHAK** sepakat untuk melakukan kajian yang lebih mendalam mengenai bidang Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian Kepada Masyarakat serta Program Pengembangan dan Pembangunan Daerah yang Berwawasan Lingkungan di Kota Depok;
2. **PARA PIHAK** sepakat bahwa Nota Kesepakatan Bersama ini akan ditindaklanjuti oleh Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Kota Depok (Kepala SKPD Pemerintah Kota Depok) dengan para Dekan Fakultas Universitas Indonesia;
3. Bahwa untuk menindaklanjuti Nota Kesepakatan Bersama sebagaimana dimaksud pada butir 2, **PARA PIHAK** sepakat untuk menuangkan ke dalam Perjanjian Kerja Sama tersendiri;
4. Nota Kesepakatan Bersama ini berlaku untuk jangka waktu 5 (lima) tahun terhitung sejak tanggal ditandatangani oleh **PARA PIHAK** dan dapat diperpanjang berdasarkan kesepakatan tertulis dari **PARA PIHAK**.

Demikian ini Nota Kesepakatan Bersama dibuat, disetujui, dan ditandatangani oleh **PARA PIHAK** di Depok pada hari dan tanggal tersebut di atas, dibuat dalam rangkap 3 (tiga), 2 (dua) diantaranya bermeterai cukup dan 1 (satu) tidak bermeterai, yang masing-masing berlaku sebagai aslinya dan memiliki kekuatan hukum yang sama.

<p>PIHAK PERTAMA PEMERINTAH KOTA DEPOK</p>   <p>DR. Ir. H. Nur Mahmudi Ismail, M.Sc Walikota</p>	<p>PIHAK KEDUA UNIVERSITAS INDONESIA</p>  <p>Prof. Dr. der Soz. Gumilar Rusliwa Somantri Rektor</p>
---	--