

**STRATEGI PEMERINTAH KABUPATEN JOMBANG DALAM  
PENGEMBANGAN UMKM MEBEL**

**(Studi Pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang)**

**SKRIPSI**

**Diajukan untuk Menempuh Skripsi**

**Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**Oleh :**

**Lailatul Wahyuningsih**

**135030107114002**



**JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK**

**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**MALANG**

**2017**



MOTTO

“Prioritasku Tak Sebanding Dengan Prioritas Mereka, Prioritasku  
Menjadi Orang Penting Itu Baik Tapi Menjadi Orang Baik Itu Lebih  
Penting”



Lailatul Wahyuningsih



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Strategi Pemerintah Kabupaten Jombang Dalam  
Mengembangkan UMKM Meubel (Studi pada Dinas  
Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang)

Disusun oleh : Lailatul Wahyuningsih

NIM : 135030107114002

Fakultas : Ilmu Administrasi

Program Studi : Ilmu Administrasi Publik

Konsentrasi/Minat : -

Malang, 15 Juni 2017

Komisi Pembimbing

Ketua

**Dr. Mochamad Makmur, MS**  
NIP. 19511028 198003 1 002



**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**

Jl. MT. Haryono 163, Malang 65145, Indonesia

Telp. : +62-341-553737, 568914, 558226 Fax : +62-341-558227

http://fia.ub.ac.id

E-mail: fia@ub.ac.id

**TANDA PENGESAHAN**

Telah dipertahankan di depan Majelis Penguji pada Selasa, 01 Agustus 2017 pukul 12.00 WIB di ruang ujian skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Judul : Strategi Pemerintah Kabupaten Jombang Dalam Pengembangan  
UMKM Mebel (Studi Pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten  
Jombang)

Disusun oleh : Lailatul Wahyuningsih

NIM : 13503010711402

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Publik

Program Studi : Ilmu Administrasi Publik

**Dan dinyatakan LULUS**

**Majelis Penguji**

Ketua

**Dr. Mochamad Makmur, MS**  
NIP. 19511028 198003 1 002

Anggota

**Dr. Imam Hanafi, M. Si, MS**  
NIP. 19691002 199802 1 001

Anggota

**Firda Hidayati, S.Sos, MPA, DPA**  
NIP. 19711013 200003 2 001



**PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI**

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya didalam makalah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang tidak pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam makalah ini dan disebut dalam sumber kutipan dari daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam makalah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, 15 Juni 2017



Lailatul Wahyuningsih  
135030107114002

## LEMBAR PERSEMBAHAN

1. Pertama-tama peneliti mengucapkan syukur kepada Allah SWT atas berkat, rahmat dan hidayah-Nya, alhamdulillah skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik dan lancar.
2. Terimakasih kepada kedua orang tua, Kusmain dan Sofiatun yang selalu mendoakan, mendukung dan selalu mengingatkan untuk selalu berusaha yang terbaik sehingga skripsi ini bisa terselesaikan dengan baik dan lancar.
3. Terimakasih kepada dosen pembimbing saya Bapak Dr. Mochamad Makmur, Ms yang membimbing, mengajarkan serta mendukung dalam proses pengerjaan skripsi saya.
4. Untuk kakakku, Dina Putri Hariyati dan Miftakhul Khustia Ningsih yang selalu memberikan semangat, doa, *support* selama saya kuliah sampai sekarang mampu menyelesaikan skripsi.
5. Serta untuk Basofi Ahmad, terimakasih selalu ada bersama dalam suka maupun dukaku dan selalu mendukung serta memberi semangat yang sangat luar biasa dalam menyusun skripsi hingga sekarang. Semoga Allah selalu meberangi jalan kita.
6. Seluruh teman-teman seperjuangan yaitu mahasiswi FIA Publik angkatan 2013, yang telah memberikan dukungan, saran, masukan dan berbagi ilmu pengetahuan hingga terselasaikan skripsi ini.
7. Semua pihak yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu yang telah berkontribusi pada skripsi ini, saya sampaikan terimakasih banyak.

## RINGKASAN

Lailatul Wahyuningsih, 2017. **Strategi Pemerintah Daerah Kabupaten Jombang Dalam Mengembangkan UMKM Mebel**. Komisi Pembimbing: Dr. Mochamad Makmur, MS.

---

Pengembangan yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Jombang terhadap UMKM Mebel telah dilakukan, namun hal tersebut kurang maksimal. dengan demikian maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Strategi Pemerintah Daerah Dalam Mengembangkan UMKM Mebel (Studi Pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang)”. Alasan penulis mengangkat judul tersebut karena ingin mengetahui strategi yang dilakukan Pemerintah Daerah untuk memajukan perekonomian daerah dari produk unggulan Kabupaten Jombang yaitu industri mebel.

Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif yaitu dengan memberikan gambaran atau penjelasan yang tepat secara objektif terkait keadaan yang sebenarnya dari objek yang diteliti. Instrument pengumpulan data adalah wawancara, observasi dan dokumentasi pada lokasi dan juga berdasarkan pada pedoman wawancara atau interview guide, catatan lapangan yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Fokus penelitian ini yaitu strategi Pemerintah Daerah dengan melalui peningkatan kemampuan finansial, pengembangan pasar, pengembangan sumber daya manusia dan dengan pengurangan dan perijinan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi pengembangan Pemerintah Daerah dalam mengembangkan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah tidak berjalan optimal. Strategi pengembangan dalam meningkatkan kemampuan finansial yaitu dengan mensosialisasikan dengan menghadirkan pihak Bank. Sementara pada strategi pengembangan pasar dengan melakukan promosi melalui media online dan pameran namun pemerintah masih terkendala Karena kesulitan dalam membawa mebel yang berukuran besar. Sedangkan pengembangan sumber daya manusia berperan memberikan pelatihan dan penyuluhan. Terakhir dengan pengaturan dan perijinan disini pemerintah memberikan izin dalam mengembangkan usaha atau dengan mendirikan usaha.

**Kata kunci :** *Strategi Pengembangan, Pemerintah Daerah Jombang, Industri Mebel.*

## SUMMARY

Lailatul Wahyuningsih, 2017. **Regional Government Strategy in Developing UMKM Furniture** (Cooperation Department and UMKM of Jombang regency).  
Leader: Dr. Mochamad Makmur, MS.

---

Government of Jombang regency has applied a development to UMKM Furniture, but the is not maximum. That lead the researcher to conduct a research titled "Regional Government Strategy in Developing UMKM Furniture (Cooperation Department and UMKM of Jombang regency). The researcher want to know the strategy that regional government use to get regional economy going forward from superior product of Jombang Regency is a furniture industry.

The research is descriptive qualitative that give an idea or proper explanation objectively related to the actual state of the object studied. Data collection instruments are interviews, observation and documents on location and also interview guide, record to the matter being investigated. The focus of this research is based on the financial capability enhancement, market, human resource development, regulation and legar license.

These result of this study indicate that the regional Government Strategy in Developing UMKM is not running optimally. Development strategy in improving financial ability by socializing by preseting the Bank. While on the market development strategy by promoting through online media and exhibition but the government is still constrained because of difficulties in bringing large furniture. While human resource development plays a role in providing training and counseling. Last recently by government regulation and permission to grant permission in developing a business or by establishing a business.

**Keyword:** development strategy, government of Jombang Regency, meubel industry, economy growth

## KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas karunia, rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis bisa menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul **Strategi Pemerintah Kabupaten Jombang Dalam Pengembangan UMKM Meubel (Studi Pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang)**. Skripsi ini diajukan sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi pada Jurusan Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari, bahwa skripsi ini tidak akan dapat terselesaikan dengan baik tanpa keterlibatan berbagai pihak yang senantiasa memotivasi dan berkenan membantu memberikan pemikiran, kritik, dan saran-saran, karena itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih, kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS Selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menimba berbagai ilmu, khususnya Ilmu Administrasi Publik,
2. Ibu Dr. Choirul Saleh, M.Si Selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik, yang telah membantu serta memfasilitasi penulis hingga dapat, mengikuti semua kegiatan akademik dengan lancar.
3. Bapak Dr. Mochammad Makmur, MS selaku dosen pembimbing atas saran-saran, kesabaran dalam membimbing dan dukungannya dalam penyusunan skripsi ini.

4. Seluruh Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ilmu Administrasi Universitas

Brawijaya Malang, atas segala ilmu yang diberikan selama kuliah berlangsung.

5. Kedua Orang Tua saya yaitu Bapak Kusmain dan Ibu Sofiyatun yang tidak bosan memberikan dukungan doa maupun materi hingga dapat menyelesaikan skripsi ini dengan kesabaran dan penuh kasih sayang.

6. Teman-teman yang selalu mensupport saya.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis sudah berusaha sekuat tenaga untuk memperoleh hasil yang terbaik. Apabila masih terdapat kekurangan, penulis sangat mengharapkan saran dan kritik dari semua pihak demi sempurnanya skripsi ini.

Penulis juga mohon maaf yang sebesar-besarnya jika ada kata-kata yang salah, itu semata-mata datang dari saya, dan jika ada yang bermanfaat itu semata-mata datang dari Allah SWT. Karena penulis menyadari bahwa penulis hanya manusia biasa yang tak luput dari salah dan lupa. Akhir kata penulis mengharapkan banyak manfaat dari skripsi ini baik untuk masa sekarang maupun yang akan datang. Amin.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Malang, 14 Juni 2017

Lailatul Wahyuningsih

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>MOTTO</b> .....	<b>ii</b>
<b>TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI</b> .....	<b>iii</b>
<b>TANDA PENGESAHAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>PERNYATAAN ORISINILITAS SKRIPSI</b> .....	<b>v</b>
<b>LEMBAR PERSEMBAHAN</b> .....	<b>vi</b>
<b>RINGKASAN</b> .....	<b>vii</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>viii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	11
C. Tujuan Penelitian .....	11
D. Kontribusi penelitian .....	11
E. Sistematika Penulisan .....	12
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>15</b>
A. Pelayanan Publik .....	15
1. Pengertian Pelayanan Publik .....	15
2. Jenis-Jenis Pelayanan Publik .....	17
3. Prinsip-Prinsip Pelayanan Publik .....	19
4. Kualitas Pelayanan Publik .....	20
5. Standar Pelayanan Publik .....	23
B. Konsep Strategi .....	25
1. Pengertian Strategi .....	25
2. Jenis-jenis Strategi .....	27
3. Syarat dan Manfaat Strategi .....	29
4. Manajemen Strategi .....	31
C. Usaha Mikro, Kecil dan Menengah .....	33
1. Pengertian UMKM .....	33
2. Kriteria UMKM .....	34
3. Fungsi dan Peran UMKM .....	36
4. Strategi Pengembangan UMKM .....	40
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>42</b>
A. Jenis Penelitian .....	42



B. Fokus Penelitian.....	43
C. Lokasi dan Situs Penelitian.....	45
D. Jenis dan Sumber Data.....	46
E. Teknik Pengumpulan Data.....	47
F. Instrumen Penelitian.....	48
G. Analisis Data.....	50
H. Uji Keabsahan Data.....	53

## **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**..... 55

### **A. GAMBARAN UMUM**..... 55

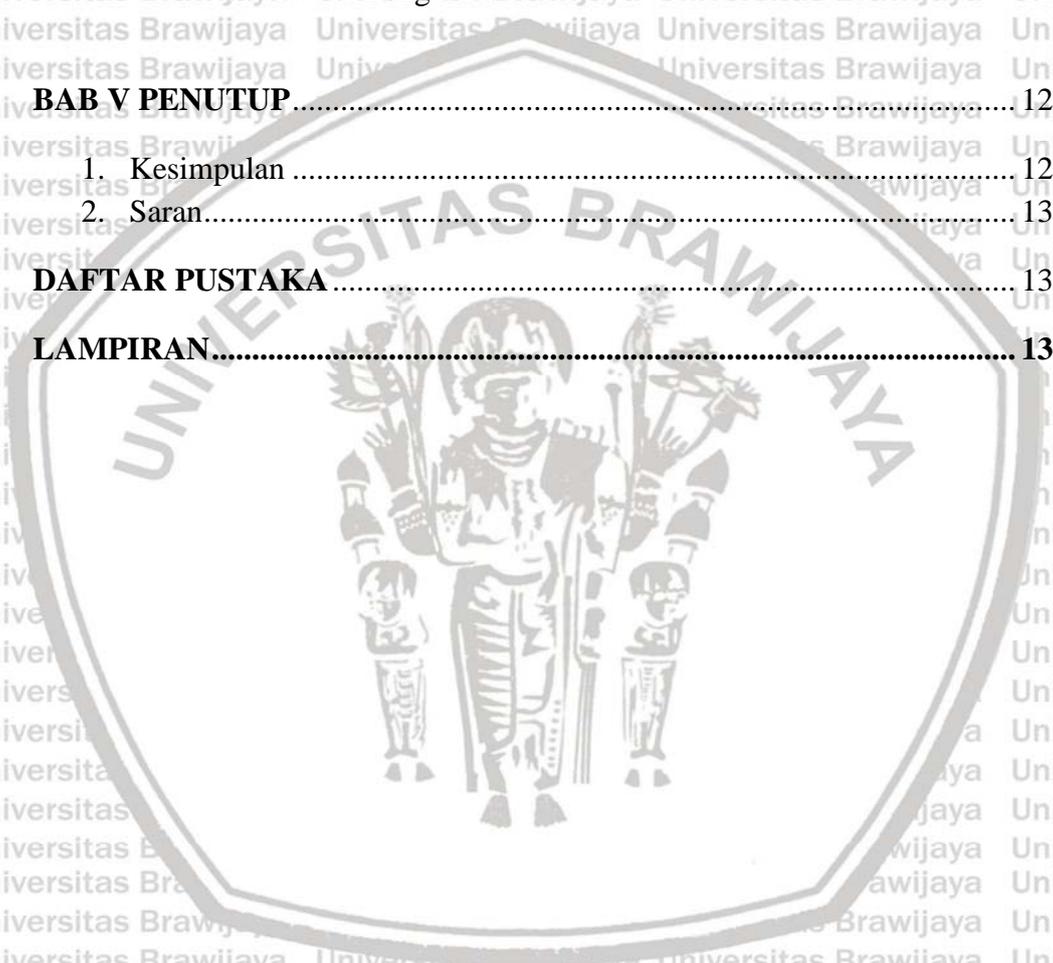
1. Kabupaten Jombang.....	55
2. Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang.....	61
a. Tugas Pokok, Fungsi dan Urusan.....	62
b. Visi dan Misi Dinas Koperasi dan UMKM.....	63
c. Struktur Dinas Koperasi dan UMKM.....	67
d. Tujuan dan Sasaran Dinas Koperasi dan UMKM.....	77
3. Desa Gayam Kec. Mojowarno Kab. Jombang.....	78
a. Situs Penelitian.....	78
b. Kondisi Sosial dan Ekonomi Masyarakat.....	79
c. Sejarah Sentra Industri Mebel.....	80

### **B. PENYAJIAN DATA**..... 81

1. Strategi Pengembangan UMKM Mebel.....	81
a. Peningkatan Kemampuan Finansial.....	82
b. Pengembangan Pasar.....	85
c. Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	91
d. Pengaturan dan Perijinan.....	96
2. Faktor Pendukung dan Penghambat.....	98
a. Faktor Pendukung.....	98
1. Tenaga Kerja yang Cukup Banyak.....	98
2. Inovasi Produk.....	101
3. Bahan Baku yang Mudah Didapatkan.....	103
b. Faktor Penghambat.....	105
1. Kurangnya Akses UMKM Mebel.....	105
2. Kurangnya Perencanaan Program.....	107

### **C. ANALISIS DATA**..... 108

1. Strategi Pengembangan UMKM Mebel .....	108
a. Pengembangan Finansial.....	111
b. Pengembangan Pasar.....	113
c. Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	115
d. Pengaturan dan Perijinan.....	117
e. Faktor Pendukung dan Penghambat.....	119
a. Faktor Pendukung.....	120
b. Faktor Penghambat.....	125
<b>BAB V PENUTUP</b> .....	129
1. Kesimpulan .....	129
2. Saran.....	130
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	132
<b>LAMPIRAN</b> .....	135



Daftar Gambar

Gambar 1. Komponen Analisis Data Model Interaktif .....	50
Gambar 2. Peta Wilayah Kabupaten Jombang .....	55
Gambar 3. Struktur Organisasi Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang .....	67
Gambar 4. Pameran yang diikuti Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang .....	88
Gambar 5. Spanduk desa industry mebel catak gayam .....	135
Gambar 6 & 7. Wawancara Dinas Koperasi dan UMKM .....	135
Gambar 8. Wawancara Balai Desa Catak Gayam Kec. Mojowarno .....	136
Gambar 9. Pameran Mebel .....	137
Gambar 10. Bahan Baku dan Hasil Mebel .....	137



Daftar Tabel

Tabel 1. Jumlah Usaha Mikro Kecil dan Menengah Jawa Timur..... 6

Tabel 2. Perbedaan UMKM Kota Pasuruan dan Kabupaten Jombang..... 8

Tabel 3. Defnisi Kualitas Pelayanan Publik..... 21

Tabel 4. Jumlah Desa dan Dusun Menurut Kecamatan 2014..... 57

Tabel 5. Keadaan Perekonomian/ Mata Pencaharian Tahun 2017 ..... 7





## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Di dalam era perdagangan bebas, kemajuan sektor perdagangan sangat erat kaitannya dengan bidang ekonomi. Indonesia sebagai negara hukum merupakan aspek kehidupan dalam bidang kemasyarakatan, kebangsaan dan kenegaraan termasuk pemerintahan senantiasa berdasarkan atas hukum dan mendasar pada Pancasila serta Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Diketahui bahwa sekarang ini adalah era perdagangan global yang memungkinkan adanya konvensi-konvensi internasional yang telah diklarifikasi di Indonesia.

Berdasarkan hal tersebut tentunya akan dimuat suatu hukum-hukum yang salah satunya adalah hukum industri. Dalam hukum di Indonesia, industri diatur dalam Undang-Undang No.3 Tahun 2014 Pasal 1 ayat (2) Tentang Perindustrian “Industri adalah seluruh bentuk kegiatan ekonomi yang mengolah bahan baku dan/atau memanfaatkan sumber daya industri sehingga menghasilkan barang yang mempunyai nilai tambah atau manfaat lebih tinggi, termasuk jasa industri”

Globalisasi saat ini mengharuskan semua negara, termasuk juga negara berkembang untuk selalu memperbaiki perekonomian negaranya. Hal tersebut dilakukan agar tidak semakin tertinggal dari negara-negara lain. Perbaikan ekonomi bertujuan untuk membantu suatu negara agar mampu menyelesaikan diri terhadap kondisi perekonomian dunia yang semakin bebas dan terbuka, serta perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin cepat.

Pemerintah sebagai fasilitator perlu melakukan perubahan pada keadaan ekonomi bangsa menuju perekonomian yang lebih baik. Dalam mengoptimalkan pembangunan daerah, pemerintah menciptakan kondisi yang kondusif melalui pelatihan, pendidikan, dan peningkatan keterampilan, serta dibidang pendanaan atau permodalan dengan pemberian bantuan modal kepada masyarakat. Pemerintah perlu meningkatkan perannya dalam memfasilitasi guna untuk mencapai tujuan pengembangan usaha yang dimiliki oleh usaha mikro kecil dan menengah.

UMKM dapat dikatakan sebagai salah satu penyelamat kondisi perekonomian Indonesia karena mampu menyerap banyak tenaga kerja. Tengah persaingan global, terdapat beberapa alasan yang menyebabkan UMKM tetap mampu untuk bertahan. Pertama, sebagian besar UMKM tidak mendapatkan modal dari bank. Pada saat sektor bank mengalami keterpurukan, UMKM tidak terkena dampaknya. Hal tersebut dikarenakan mengingat jumlah modal yang dibutuhkan oleh pelaku UMKM tidak terlalu besar, sehingga dirasa tidak perlu untuk meminjam modal dari bank. Kedua, bahan baku yang digunakan dalam UMKM adalah bahan baku yang dihasilkan dari pemanfaatan sumber daya alam yang ada di dalam negeri, sehingga tidak menghambat sektor usaha ini untuk menjalankan proses produksinya.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah dalam Pasal 5, UMKM memiliki tujuan sebagai berikut:

- a. Mewujudkan struktur perekonomian nasional yang seimbang, berkembang, dan berkeadilan;
- b. Menumbuhkan dan mengembangkan kemampuan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah menjadi usaha yang tangguh dan mandiri; dan

- c. Meningkatkan peran Usaha Mikro, Kecil dan Menengah dalam pembangunan daerah, penciptaan lapangan kerja, pemerataan pendapatan, pertumbuhan ekonomi, dan pengentasan rakyat dari kemiskinan.

Berdasarkan tujuan yang telah dipaparkan diatas, keberadaan UMKM memiliki peran yang sangat penting dalam pengembangan perekonomian negara yang merata dan adil serta dapat menumbuhkan perekonomian yang seimbang.

UMKM yang ada di daerah akan berperan aktif terhadap perekonomian serta dapat meningkatkan kreatifitas serta dapat mengurangi angka pengangguran. Maka dari itu adanya UMKM dapat menimbulkan respon yang positif bagi masyarakat di daerah.

Peranan UMKM sangatlah penting dalam pengembangan nasional, seperti yang diungkapkan oleh Suparyanto yang menyatakan bahwa peranan usaha kecil dalam pembangunan nasional antara lain:

1. Menyerap tenaga kerja  
Usaha kecil mampu menyerap tenaga kerja dan mampu menekankan angka pengangguran
2. Penyediaan barang dan jasa bagi masyarakat  
Sebagai alat pemuas kebutuhan yang diinginkan oleh usaha masyarakat baik berupa barang maupun berupa jasa.
3. Penyediaan suku cadang bagi usaha skala menengah besar  
Banyak suku cadang yang dibutuhkan oleh usaha menengah dan besar tidak diproduksi sendiri oleh perusahaan yang bersangkutan, sehingga bermitra dengan para usaha-usaha kecil.
4. Mengurangi urbanisasi  
Hal ini dapat menekan angka perpindahan penduduk dari desa ke kota yang mencari pekerjaan pada akhirnya dapat menyebabkan ketimpangan pertumbuhan antara desa dan kota.
5. Mendayagunakan sumber ekonomi daerah  
Masyarakat daerah dapat memanfaatkan potensi-potensi yang ada di daerah guna menunjang perekonomian masyarakat maupun daerahnya.
6. Menunjukkan citra diri bangsa Indonesia  
Usaha-usaha kerajinan yang diproduksi merupakan ciri khas dan citra diri bangsa Indonesia ke berbagai daerah manca negara, bukti nyata

adalah seperti pakaian adat, kesenian daerah, kerajinan tangan daerah, makanan khas daerah dll (Suparyanto, 2012:3).

Pernyataan tersebut memberikan pemahaman bahwa keberadaan UMKM sangat membantu dalam mengembangkan perekonomian di Indonesia. Selain itu UMKM juga secara tidak langsung telah mendorong masyarakat untuk lebih kreatif serta inovatif serta dapat meningkatkan sumber daya yang ada dapat dikelola menjadi suatu produk yang memiliki nilai jual yang tinggi dan dapat dijadikan suatu produk khas daerah yang memiliki daya saing yang tinggi. Pernyataan tersebut sejalan dengan Supayanto (2012: 31) yang menyatakan, salah satu peranan atau keuntungan dari UMKM dalam mengembangkan perekonomian nasional adalah dengan penyerapan tenaga kerja yang kreatif serta inovatif.

Perkembangan industri di Indonesia merupakan salah satu yang dilakukan oleh pemerintah daerah dalam meningkatkan perekonomian nasional, mengingat kegiatan usahanya mencakup hampir semua bidang usaha. Kontribusi UMKM sangat besar bagi peningkatan pendapatan nasional, penyerapan tenaga kerja, dan peningkatan pendapatan bagi kelompok masyarakat yang juga berdampak pada kesejahteraan masyarakat. Peran pemerintah dalam mengembangkan UMKM sangat diperlukan, yakni dengan membuat program-program yang berkaitan dengan pemberdayaan dan pengembangan UMKM. Menurut pendapat dari Clapham (1991:6), menyatakan bahwa pengelolaan serta pengembangan UMKM ditentukan dan dipengaruhi oleh pemerintahan melalui beberapa program pemerintahan yang berkaitan dengan pengembangan UMKM. Berdasarkan pemahaman diatas pemerintah perlu lebih teliti untuk memperhatikan keadaan

UMKM baik dari segi kendala yang dihadapi maupun kebutuhan dari UMKM itu sendiri.

Setiap daerah memiliki potensi masing-masing dan tidak semua daerah berhasil mengembangkan potensi tersebut. Hal ini yang mendorong pemerintah untuk berusaha memberi kesempatan sebanyak mungkin kepada wilayah yang menjadi sumber-sumber potensial pertumbuhan ekonomi yang dapat mendukung tujuan tersebut. Namun, kendala di pihak pemerintah berada pada ketidakmampuan memahami kebutuhan setiap masyarakat mengakibatkan pemerintah tidak mampu mewujudkan tujuan utama dari pembangunan yakni kesejahteraan rakyat yang merata dan adil. Menurut Undang-Undang Dasar 1945 pasal 33 ayat 3 yang berbunyi “ Bumi air dan kekayaan alam yang terkandung didalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat”. Maka dari itulah, tanggung jawab serta kewajiban pemerintah bukan hanya mengelola sumber daya alam yang ada tetapi juga memberikan timbal balik dari pengelolaan tersebut untuk mewujudkan suatu kesejahteraan rakyat Indonesia melalui pembangunan.

Provinsi Jawa Timur adalah salah satu daerah yang membangun ekonomi lokal dengan mengembangkan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM).

Dimana UMKM ini menjadi salah satu sektor pendorong perekonomian masyarakat yang ada di Provinsi Jawa Timur. Dinas koperasi dan UMKM tahun 2016 Provinsi Jawa Timur menyebutkan bahwa terdapat 6.825.931 pelaku UMKM yang tersebar luas di 38 kota dan kabupaten di Jawa Timur dengan 11.117.439 tenaga kerja (diskopumkm.jatimprov.go.id).

Tabel 1. Jumlah Usaha Mikro Kecil dan Menengah Jawa Timur

No	KABUPATEN/KOTA	JUMLAH	
		UMKM	TENAGA KERJA
1	PACITAN	181.115	221.784
2	PONOROGO	207.561	306.487
3	TRENGGALEK	143.455	194.016
4	TULUNGAGUNG	181.409	280.424
5	BLITAR	255.622	406.719
6	KEDIRI	251.493	395.355
7	MALANG	414.516	826.375
8	LUMAJANG	196.446	287.251
9	JEMBER	424.151	729.962
10	BANYUWANGI	296.706	501.379
11	BONDOWOSO	172.378	277.434
12	SITUBONDO	156.727	263.547
13	PROBOLINGGO	235.286	397.327
14	PASURUAN	248.802	403.965
15	SIDOARJO	171.264	306.481
16	MOJOKERTO	155.410	262.651
17	JOMBANG	188.614	328.380
18	NGANJUK	201.463	322.229
19	MADIUN	146.562	242.654
20	MAGETAN	154.800	233.043
21	NGAWI	185.312	309.653
22	BOJONEGORO	281.967	471.481
23	TUBAN	223.998	370.537
24	LAMONGAN	252.734	421.825
25	GRESIK	168.393	239.182
26	BANGKALAN	166.768	210.003
27	SAMPANG	195.215	264.569
28	PAMEKASAN	195.554	257.481
29	SUMENEP	269.005	486.196

30	KOTA KEDIRI	29.306	51.039
31	KOTA BLITAR	21.291	35.439
32	KOTA MALANG	77.778	141.906
33	KOTA PROBOLINGGO	26.125	41.120
34	KOTA PASURUAN	24.257	44.520
35	KOTA MOJOKERTO	17.480	31.212
36	KOTA MADIUN	22.662	41.557
37	KOTA SURABAYA	260.762	466.779
38	KOTA BATU	23.544	45.477
	<b>JAWA TIMUR</b>	<b>6.825.931</b>	<b>11.117.439</b>

*Sumber : Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Timur*

Berdasarkan pada jumlah UMKM yang telah disebutkan oleh Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Timur, nampak bahwa Provinsi Jawa Timur memiliki potensi dibidang UMKM yang menjanjikan bagi perkembangan dan pertumbuhan ekonomi didaerahnya. Semakin berkembangnya usaha Mikro, Kecil dan Menengah tersebut dapat semakin menguntungkan Provinsi Jawa Timur untuk menciptakan perekonomian daerah yang seimbang, berkembang, dan berkeadilan.

Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu bentuk strategi alternatif yang memiliki peluang besar sebagai tulang punggung perekonomian, dan mengalami perkembangan yang sangat pesat dengan menggunakan teknologi yang semakin maju dan canggih. Dalam upaya peningkatan produktifitas sektor industri kecil ini maka diperlukan usaha-usaha dalam rangka mendukung perkembangannya, hal tersebut mengingat bahwa sektor ini mempunyai peranan yang sangat besar dalam perekonomian suatu bangsa.

Setiap daerah memiliki sektor industri kecil yang berbeda-beda seperti halnya industri kecil di Kota Jombang dengan mebelnya.

Usaha kerajinan mebel merupakan salah satu produk kayu olahan yang pertumbuhannya sangat pesat. Berawal dari pekerjaan rumah tangga, produk mebel telah menjadi industri yang cukup besar dengan tingkat penyerapan tenaga kerja terdidik yang tidak sedikit. Seperti halnya di pasuruan yang dikenal dengan kota industri mebel. Mebel kota pasuruan dapat dikategorikan dari industri rumah tangga skala kecil, menengah dan industri skala besar maupun dalam skala ekspor. UMKM Pasuruan memasarkan produknya meluas meliputi wilayah pulau Jawa dan Kalimantan serta berpotensi ekspor ke Amerika dan Eropa (<http://pasuruankota.go.id>)

Selain Pasuruan, Jombang juga dikenal sebagai salah satu sentra kerajinan kayu dan mebel. Kota Jombang memiliki beberapa Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) yang salah satunya adalah UMKM mebel. Perbedaan yang menonjol dari UMKM Kota Pasuruan dan Kabupaten Jombang dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 2. Perbedaan UMKM Kota Pasuruan dan Kabupaten Jombang

	Kota Pasuruan	Kabupaten Jombang
Teknologi	Modern	Tradisional
Pemasaran	Lokal, Regional, Nasional, ekspor	Lokal, Regional, Nasional

Sumber : Website Jombang Kota dan Website PasuruanKota

Mebel kabupaten jombang perlu mendapatkan perhatian yang serius baik dari pemerintah maupun masyarakat agar dapat berkembang lebih kompetitif bersama pelaku ekonomi lainnya. Teknologi yang digunakan mebel kabupaten jombang masih terbilang tradisional dan manual. Selain teknologi kendala lain dalam pengembangan usaha mebel adalah akses permodalan dan kurangnya pengembangan produk yang dihasilkan.

Target pemasaran jangka pendek UMKM Kabupaten Jombang adalah lokal, regional dan nasional. Sedangkan, target pemasaran jangka panjangnya yaitu melakukan ekspor mebel (<http://jombangkab.go.id>). Pada realitanya UMKM Kabupaten Jombang hanya dapat memenuhi target jangka pendeknya. Faktor yang menyebabkan UMKM Kabupaten Jombang tertinggal dikarenakan minimnya tenaga kerja profesional. Penyebab lain yaitu masih kurangnya pelatihan dan sosialisasi terbuka dari Pemerintah Kabupaten Jombang, sehingga tidak semua masyarakat mengetahui bahwa UMKM mebel Kabupaten Jombang berpotensi besar dalam perekonomian jika didukung dengan fasilitas dan tenaga kerja yang ahli. Sebagaimana strategi menurut siagian adalah:

“strategi adalah rencana berskala besar yang berorientasi jangkaun masa depan yang jauh serta ditetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan untuk berinteraksi secara efektif dengan lingkungan dalam kondisi persaingan yang kesemuanya diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang bersangkutan” (Siagian, 1998:17).

Berdasarkan pengertian strategi diatas bahwa strategi dalam suatu organisasi yaitu dengan mencapai tujuan organisasi. Berbagai peran strategis yang dimiliki sektor UMKM ini yaitu dihadapkan berbagai kendala dan permasalahan

antara lain dari aspek permodalan, kemampuan manajemen usaha, dan kualitas sumberdaya manusia pengelolanya. Kendala dan permasalahan usaha kecil dan informal lainnya juga disebabkan karena sulitnya akses terhadap informasi dan sumberdaya produktif seperti modal dan teknologi, yang berakibat menjadi terbatasnya kemampuan usaha kecil untuk berkembang. Mengingat peran strategis UMKM dan masih terbatasnya kemampuan UMKM untuk berkembang, maka saat ini pengembangan usaha kecil merupakan salah satu strategi yang diambil pemerintah dalam rangka pertumbuhan ekonomi.

Kabupaten Jombang memiliki potensi lokal yang beragam salah satunya adalah kerajinan mebel yang dihasilkan desa gayam dengan menggunakan bahan baku kayu jati yang merupakan tanaman asli daerah. Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara dengan Ibu Sri Wahyuni Sekretariat Desa Catak Gayam Kecamatan Mojowarno) yang menjelaskan “ Bahwa UMKM mebel di desa gayam masih minimnya akses permodalan, akses pemasaran, serta minimnya teknologi yang disebabkan kurangnya wawasan ilmu pengetahuan dan teknologi bagi para pengrajin mebel di desa gayam kecamatan mojowarno” (10 November 2016).

Pengembangan Pemerintah kabupaten Jombang kedepan perlu diupayakan lebih kondusif, kreatif dan unggul bagi pertumbuhan dan perkembangan usaha kecil dan menengah di desa gayam kecamatan mojowarno. Dalam rangka pengembangan usaha kecil ini diperlukan informasi yang lengkap, mudah dan cepat di akses. Serta dorongan dari pemerintah melalui pinjaman permodalan agar dapat memenuhi selera customer baik dalam maupun luar. Oleh karena itu, peneliti ingin mengetahui bagaimana upaya Pemerintah dalam pengembangan Usaha, Mikro, Kecil dan

Menengah mebel di Desa Catak Gayam Kecamatan Mojowarno Kabupaten

Jombang. Dari penjelasan tersebut peneliti tertarik mengambil judul “Strategi

Pemerintah Kabupaten Jombang Dalam Pengembangan Usaha Mikro, Kecil dan

Menengah Mebel (Studi Pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang)”.

### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan diatas, masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana Strategi Pemerintah Kabupaten Jombang dalam pengembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) mebel di Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang)?
2. Apa saja faktor pendukung dan penghambat pengembangan UMKM mebel di Kabupaten Jombang?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan dari Rumusan Masalah diatas, maka yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Mengetahui, mendiskripsikan, dan menganalisis tentang Strategi Pemerintah Kabupaten Jombang dalam pengembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) mebel.
2. Mengetahui, mendiskripsikan, dan menganalisis tentang faktor pendukung dan penghambat pengembangan UMKM mebel

### **D. Kontribusi Penelitian**

Dari hasil penelitian yang dilakukan, diharapkan nantinya terdapat kontribusi-kontribusi yang dapat bermanfaat untuk semua pihak yang terkait

dengan penelitian ini. Adapun kontribusi yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah :

#### 1. Kontribusi Teoritis

##### a) Bagi mahasiswa

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan pembandingan bagi penelitian-penelitian yang telah ada. Selain itu penelitian ini diharapkan dapat di jadikan bahan referensi atau bahan masukan bagi penelitian yang akan dilakukan dimasa yang akan datang mengenai strategi pengembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah.

##### a) Bagi Instansi

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemikiran baru bagi Pemerintah Kabupaten Jombang dalam Pengembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah.

##### b) Kontribusi Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan evaluasi maupun dasar pemikiran dan pertimbangan Pemerintah Kabupaten Jombang dalam pengembangan UMKM dan menambah wawasan bagi peneliti dan masyarakat secara umum mengenai pengembangan UMKM.

#### E. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini berisi tentang susunan secara menyeluruh dari suatu karya ilmiah, dimana penyusunannya secara garis besar dengan tujuan dapat memudahkan bagi pembaca untuk mengenai isi dari penelitian ini. Adapun

sistematika penulisan ini di bagi dalam 3 (tiga) bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

### 1. BAB I PENDAHULUAN

Pada bab pendahuluan ini terdiri dari lima sub bab. Lima sub bab tersebut antara lain yaitu latar belakang, rumusan masalah, tujuan peneliti, kontribusi penelitian dan sistematika penulisan. Latar belakang berisi tentang gambaran latar belakang masalah yang diteliti, yang diperoleh dari historikal, ekonomi, sosial, fenomena sosial, fakta-fakta empirik, dan kejadian-kejadian dalam masyarakat, yang telah terpublikasikan dalam media masa, buku dan jurnal. Rumusan masalah berisi tentang pertanyaan-pertanyaan dasar yang hendak dicari jawabannya dari penelitian kualitatif. Tujuan penelitian merupakan operasionalisasi dari rumusan masalah yang menjadi tujuan akhir dari penelitian. Kontribusi penelitian menjelaskan tentang manfaat secara teoritis dan secara praktis. Kemudian yang terakhir yaitu sistematika penulisan berisikan tentang sistematika atau susunan penulisan yang baik dan benar dari bab awal hingga bab akhir.

### 2. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab tinjauan pustaka ini memuat teori-teori yang digunakan oleh peneliti dalam melakukan penelitian. Teori-teori yang digunakan diantaranya teori Pelayanan Publik, Konsep Strategi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM)

### 3. BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab metode penelitian ini menjelaskan tentang langkah-langkah teknis serta praktis, sehingga akan membantu untuk tercapainya tujuan penelitian.

Dalam bab ini terdapat sub bab antara lain Jenis Penelitian, fokus penelitian, lokasi dan situs penelitian, jenis dan sumber data teknik pengumpulan data, instrumen penelitian dan analisis data.

#### 4. BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab hasil dan pembahasan ini menjelaskan tentang gambaran umum lokasi dan situs penelitian, dan pembahasan dari rumusan masalah dengan di gabungkan dengan fokus dari penelitian, sehingga dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan dari rumusan masalah dari penelitian.

#### 5. BAB 5 PENUTUP

Pada bab Penutup ini menjelaskan kesimpulan dari penelitian tersebut sehingga dapat menarik saran dan masukan kedepan untuk menjadi lebih baik lagi.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Pelayanan Publik

##### 1. Pengertian Pelayanan Publik

Pelayanan pada dasarnya didefinisikan sebagai aktivitas seseorang, sekelompok dan/atau organisasi baik langsung maupun tidak langsung untuk memenuhi kebutuhan (Pasolong, 2008:128). Menurut kamus Besar Bahasa Indonesia sebagaimana yang dikutip oleh Jatmikowati (2013:41) , dijelaskan bahwa pelayanan sebagai hal, cara atau hasil pekerjaan melayani. Sedangkan menurut Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara sebagaimana yang dikutip oleh Pasolong (2008:128) bahwa pelayanan merupakan segala bentuk kegiatan pelayanan dalam bentuk barang atau jasa dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat. Sementara itu, publik pada dasarnya berasal dari Bahasa Inggris yaitu *Public* yang berarti umum, masyarakat, orang banyak dan negara.

Oleh karena itu, pelayanan publik dapat diartikan sebagai setiap kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah terhadap sejumlah manusia yang dimiliki setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan, dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik (Sinambela, 2008:5).

Sementara itu, menurut Moenir (2008:26) pelayanan publik merupakan kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan landaan faktor material melalui sistem, prosedur dan metode tertentu dalam

usaha memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya. Sedangkan, menurut Ratminto (2007:4-5) mengenai pengertian pelayanan publik yang menyatakan bahwa:

“Pelayanan publik atau pelayanan umum dapat didefinisikan sebagai segala bentuk jasa pelayanan, baik dalam bentuk barang publik maupun jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggungjawab dan dilaksanakan oleh instansi pemerintah di pusat, di daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Daerah, dalam rangka pelaksanaan ketentuan perundang-undangan”.

Pelayanan publik sebagai upaya untuk pemenuhan kebutuhan dan keinginan masyarakat oleh penyelenggara pelayanan publik dalam rangka pelaksanaan perundang-undangan yang berlaku. Hal ini diperjelas dalam Bab I Ketentuan Umum Pasal 1 Undang-undang RI No.25 Tahun 2009 Tentang pelayanan publik dijelaskan bahwa:

“Pelayanan publik merupakan kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga Negara dan penduduk atas barang, jasa dan/atau pelayanan administrasi yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik”.

Beberapa pendapat dari para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa pengertian pelayanan publik merupakan suatu kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik yang bertujuan untuk melayani masyarakat berupa barang/jasa publik dengan melalui sistem, prosedur dan aturan yang telah ditetapkan dalam rangka memenuhi keinginan dan kebutuhan, serta memberikan kepuasan kepada masyarakat. Setiap organisasi yang bergerak di bidang jasa pelayanan kepada masyarakat merupakan suatu tuntutan. Kualitas dan kepuasan masyarakat sangat diutamakan dan keduanya mempunyai pengaruh yang besar bagi kelangsungan hidup organisasi. Tujuan utama pelayanan publik adalah membantu dan memberikan manfaat kepada publik melalui penyediaan yang diperlukan oleh masyarakat. Pada hakekatnya, pelayanan publik tidak hanya persoalan tentang administrasi tetapi menjelaskan persoalan yang lebih mendasar, yakni pemenuhan kebutuhan masyarakat dan kualitas serta kepuasan masyarakat yang

diutamakan, sehingga masyarakat akan merasa puas apabila yang diberikan oleh pemerintah kepada masyarakat sesuai dengan yang diharapkan.

## 2. Jenis-Jenis Pelayanan Publik

Pemerintah sebagai instansi penyedia pelayanan publik juga harus memberikan pelayanan publik kepada masyarakat. Pelayanan publik merupakan suatu kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik bertujuan untuk melayani masyarakat berupa barang/jasa publik dengan melalui sistem, prosedur dan aturan yang telah ditetapkan dalam rangka memenuhi keinginan dan kebutuhan, serta memberikan kepuasan kepada masyarakat. Berdasarkan Kepmen PAN Nomor 58 Tahun 2002 mengelompokan tiga jenis pelayanan publik yang disediakan oleh pemerintah serta BUMN/BUMD. Pengelompokan jenis pelayanan tersebut didasarkan pada ciri-ciri dan sifat kegiatan serta produk pelayanan yang dihasilkan, antara lain:

- a. Pelayanan Administratif, jenis pelayanan yang diberikan oleh unit pelayanan berupa pencatatan, penelitian, pengambilan keputusan, dokumentasi dan kegiatan tata usaha lainnya yang secara keseluruhan menghasilkan produk akhir berupa dokumen, misalnya sertifikat, ijin-ijin rekomendasi, keterangan dan lain-lain. Seperti pelayanan KTP, Akte Kelahiran, Akte Kematian, SIM, Pajak, IMB, Sertifikat tanah dan Kemigrasian.
- b. Pelayanan Barang merupakan jenis pelayanan yang diberikan oleh unit pelayanan berupa kegiatan penyediaan dan atau penolahan bahan berwujud fisik termasuk distribusi dan penyampaian kepada konsumen langsung (sebagai unit atau individu) dalam suatu sistem. Secara keseluruhan kegiatan tersebut menghasilkan produk akhir berwujud benda (fisik) atau yang dianggap benda yang memberikan

nilai tambah secara langsung bagi penggunaannya. Misalnya pelayanan listrik, air bersih, dan telepon.

- c. Pelayanan Jasa, merupakan jenis pelayanan yang diberikan oleh unit pelayanan berupa sarana dan prasarannya serta penunjangnya. Pengoperasiannya berdasarkan suatu sistem pengoperasian tertentu dan pasti. Produk akhirnya berupa jasa mendatangkan manfaat bagi penerimanya secara langsung dan habis terpakai dalam jangka waktu tertentu. Misalnya pelayanan angkutan darat, laut, dan udara, pelayanan kesehatan, perbankan, jasa pis dan pelayanan pemadam kebakaran<sup>9</sup> Kepmen PAN Nomor 58 Tahun 2002 sebagaimana yang dikutip oleh Pasolon, 2008:129).

### 3. Prinsip-Prinsip Pelayanan Publik

Penyelenggaraan pelayanan publik yang perlu diperhatikan dan diterapkan salah satunya adalah prinsip pelayanan publik. Prinsip pelayanan publik menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (MenPAN) Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan pelayanan Publik, ada 10 prinsip yang harus diperhatikan dan dilaksanakan setiap aparatur pelayanan publik, antara lain:

- a. Kesederhanaan, prosedur pelayanan publik tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan.
- b. Kejelasan, 1) Persyaratan teknis administrasi pelayanan publik; 2) Unit kerja/pejabat yang berwenang dan bertanggungjawab dalam memberikan pelayanan publik; 3) Rincian biaya pelayanan publik dan tata cara pembayaran.
- c. Kepastian waktu, pelaksanaan pelayanan publik dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.
- d. Akurasi, produk pelayanan publik diterima dengan benar, tepat dan sah.
- e. Keamanan, Proses dan produk pelayanan publik memberikan rasa aman dan kepastian hukum.
- f. Tanggung Jawab, Pimpinan penyelenggaraan pelayanan publik atau pejabat yang ditunjuk bertanggungjawab atas penyelenggaraan pelayanan dan penyelesaian keluhan/ persoalan dalam pelaksanaan pelayanan publik.
- g. Kelengkapan sarana dan prasarana, tersedianya sarana dan prasarana kerja, peralatan kerja dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan informatika.

- h. Kemudahan Akses, Tempat dan lokasi serta sarana pelayanan yang memadai, mudah dijangkau oleh masyarakat, dan dapat memanfaatkan teknologi telekomunikasi dan informatika.
- i. Jedisiplinan, Kesopanan dan Keramahan, Pemberi pelayanan harus bersikap disiplin, sopan dan santun. Ramah, serta memberikan pelayanan dengan ikhlas.
- j. Kenyamanan, lingkungan pelayanan harus tertin, teratur, disediakan ruang tunggu yang nyaman, bersih, rapi, lingkungan yang indah dan sehat serta dilengkapi dengan fasilitas pendukung pelayanan, seperti parkir, toilet, tempat ibadah dan lain-lain.

#### 4. Kualitas Pelayanan Publik

Pelayanan publik merupakan pelayanan yang menguntungkan kepentingan masyarakat atau pengguna jasa pelayanan yang bertujuan untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan, serta meningkatkan keputusan masyarakat. Untuk mencapai kepuasan masyarakat, maka penyelenggaraan pelayanan publik dituntut oleh pemerintah untuk menerapkan kualitas pelayanan. Menurut Ibrahim (2008) sebagaimana yang dikutip oleh Hardiyansyah (2011:40) kualitas pelayanan publik merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan dimana penilaian kualitasnya ditentukan pada saat pemberian pelayanan publik tersebut. Penilaian kualitas pelayanan tersebut merupakan kriteria yang menunjukkan apakah suatu pelayanan publik yang diberikan dapat dikatakan baik atau buruk, berkualitas atau tidak. Dengan demikian, dimensi kualitas pelayanan yang dimiliki oleh semua instansi dipakai sebagai pedoman untuk meningkatkan pelayanan yang lebih unggul, sertadapat memenuhi harapan pelanggan bahkan melebihi harapan pelanggan. Untuk mengukur kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan publik di Indonesia sebagaimana telah ditetapkan melalui Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor Kep/25/M.Pan/2/2004 tentang Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang mengembangkan menjadi 14 unsur yang relevan, valid, dan reliabel, sebagai unsur minimal yang harus ada untuk dasar pengukuran indeks kepuasan masyarakat adalah sebagai berikut:

- a. Prosedur pelayanan, yaitu kemudahan tahapan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dilihat dari sisi kesederhanaan alur pelayanan.
- b. Prasarat pelayanan, yaitu prasarat teknis dan administratif yang diperlukan untuk mendapatkan pelayanan sesuai dengan jenis pelayanan.
- c. Kejelasan petugas pelayanan, yaitu keberadaan dan kepastian petugas yang memberikan pelayan (nama, Jabatan serta kewenangan dan tanggungjawabnya).
- d. Kedisiplinan petugas pelayanan, yaitu kesungguhan petugas dalam memberikan pelayanan terutama terhadap konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan yang berlaku.
- e. Tanggung jawab petugas pelayanan, yaitu kejelasan wewenang dan tanggung jawab petugas dalam penyelenggaraan dan penyelesaian pelayanan.
- f. Kemampuan petugas pelayanan, yaitu tingkat keahlian dan ketrampilan yang dimiliki oleh petugas dalam memberikan/ menyelesaikan pelayanan kepada masyarakat.
- g. Kecepatan pelayanan, yaitu target waktu pelayanan dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan oleh unit penyelenggaraan pelayanan.
- h. Keadilan mendapatkan pelayanan, yaitu pelaksanaan pelayanan dengan tidak membedakan golongan/status masyarakat yang dilayani.
- i. Kesopanan dan keramahan petugas, yaitu sikap dan perilaku petugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara sopan dan ramah serta saling menghargai dan menghormati.
- j. Kewajaran biaya pelayanan, yaitu keterjangkauan masyarakat terhadap besarnya biaya yang ditetapkan oleh unit pelayanan.
- k. Kepastian biaya pelayanan, yaitu kesesuaian antara biaya yang dibayarkan dengan biaya yang telah ditetapkan.
- l. Kepastian jadwal pelayanan, yaitu pelaksanaan waktu pelayanan, sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.
- m. Kenyamanan lingkungan, yaitu kondisi sarana dan prasarana pelayanan yang bersih, rapi, dan teratur sehingga dapat memberikan rasa nyaman kepada penerima pelayanan.
- n. Keamanan pelayanan, yaitu terjaminnya tingkat keamanan lingkungan unit penyelenggara pelayanan ataupun sarana yang digunakan, sehingga masyarakat merasa tenang untuk mendapatkan pelayanan terhadap resiko-resiko yang diakibatkan pelaksanaan pelayanan.

Berikut ini beberapa pendapat pakar Administrasi Publik tentang definisi kualitas pelayanan sebagaimana terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3. Defnisi Kualitas Pelayanan Publik

No.	Definisi Kualitas	Pendapat
1	Kualitas adalah “characteristics, property, or attitude, character or nature” yang membedakan produk yang satu dengan yang lain.	Ndraha (2005:83)



2	Kualitas “sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan	Goetsch and Davis (1994:11)
3	Kualitas pelayanan sebagai tingkat keunggulan yang diharapkan, dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut guna memenuhi tuntutan dan kepuasan pelanggan.	Wickop dalam Wijono (1999:144)
4	Kualitas merupakan perwujudan atau gambaran hasil-hasil yang mempertemukan kebutuhan-kebutuhan dari pelanggan dan oleh karena itu memberikan kepuasan	JM. Juran dalam Wijono (1999:144)
5	Kualitas merupakan sifat-sifat gabungan secara keseluruhan dari pemasaran, keahlian teknik, hasil pabrik dan pemeliharaan dimana produk dan jasa pelayanan dalam penggunaannya akan bertemu dengan harapan dari pelanggan	Feigenbaum (1991:144)
6	<i>Quality is the extent to which product meet the requirements of people who use them</i>	Ontgomery (1985:2)

Sumber : Buku Kepemimpinan Dalam Pelayanan Publik oleh Dr.Asmawi Rewansyah MSc

Dari tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa kualitas adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan konsumen. Dengan kaya lain, kualitas adalah karakteristik produk barang dan atau jasa yang mempertemukan persyaratan/tuntutan kebutuhan masyarakat pelanggan yang menggunakannya. Dari beberapa pengertian kualitas diatas, bahwa para pakar mendefinisikan pengertian kualitas secara beraneka ragam.

### 5. Standar Pelayanan Publik

Penyelenggaraan pelayanan publik harus memiliki standar pelayanan yang dijadikan sebagai jaminan kepastian bagi pemberi pelayanan di dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya, sementara bagi pemerintah pelayanan dalam proses pengajuan permohonannya. Menurut Hardiyansyah (2011:28) standar pelayanan merupakan ukuran yang dilakukan dalam penyelenggaraan pelayanan publik sebagai pedoman yang wajib ditaati dan dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan, dan menjadi pedoman bagi penerima pelayanan dalam proses pengajuan permohonan, serta sebagai alat kontrol masyarakat dan/atau penerima layanan atas kinerja penyelenggaraan pelayanan. Dengan demikian, perlu disusun dan diterapkan standar pelayanan sesuai dengan sifat, jenis, dan karakteristik layanan yang diselenggarakan serta memperhatikan kebutuhan dan kondisi lingkungan. Hal tersebut sesuai dengan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik, pada pasal 20 (ayat 1) menyatakan bahwa penyelenggaraan pelayanan publik berkewajiban menyusun dan menetapkan standar pelayanan dengan memperhatikan kemampuan penyelenggara, kebutuhan masyarakat, dan kondisi lingkungan. Dalam proses perumusan dan penyusunan standar pelayanan publik melibatkan masyarakat dan/atau *stakeholder* lainnya (termasuk aparat birokrasi) untuk mendapatkan saran dan masukan, membangun kepedulian dan komitmen meningkatkan kualitas pelayanan.

Standar pelayanan publik menurut Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik, ada beberapa komponen yang terdiri dari:

- a. Dasar hukum;
- b. Persyaratan;
- c. Sistem/mekanisme/prosedur;
- d. Jangka waktu penyelesaian;
- e. Biaya/tarif;
- f. Produk pelayanan;
- g. Sarana/prasarana/fasilitas;
- h. Kompetensi pelaksanaan;
- i. Pengawasan internal;
- j. Penanganan pengaduan/masukan/saran;
- k. Jumlah pelaksana;

- l. Jaminan pelayanan yang memberikan kepastian pelayanan dilaksanakan sesuai dengan standar pelayanan;
- m. Jaminan keamanan dan keselamatan pelayanan dalam bentuk komitmen untuk memberikan rasa aman, bebas dari bahaya, dan resiko keraguan, dan;
- n. Evaluasi kinerja pelaksana;

Jadi pada kesimpulannya, standar pelayanan merupakan suatu ukuran yang akan dijadikan sebagai acuan penilaian dalam penyelenggaraan pelayanan publik dan menjadi pedoman bagi penerima layanan untuk mengontrol/menilai atas kinerja penyelenggara pelayanan publik. Penyelenggara pelayanan publik juga berkewajiban untuk menyusun standar pelayanan publik yang disusun dengan baik dan tidak rumit sesuai dengan kemampuan penyelenggara, kebutuhan pelayanan yang akan dijalankan.

## B. Strategi

### 1. Pengertian Strategi

Istilah strategi banyak digunakan dalam berbagai bidang kegiatan yang bertujuan memperoleh kesuksesan atau keberhasilan dalam mencapai tujuan. Istilah strategi berasal dari “kata benda” dan “kata kerja” dalam bahasa Yunani. Sebagai kata benda, *strategos* merupakan gabungan kata *stratos* yang berarti militer dan *ago* yang berarti memimpin.

Sebagai kata kerja, *stratego* berarti merencanakan. Semakin luasnya penerapan strategi, Mintzberg dan Waters (1983) yang dikutip Majid (2013: 3) mengemukakan bahwa strategi adalah pola umum tentang keputusan atau tindakan (strategies are realized as patterns in stream of decisions or action).

Berdasarkan pengertian diatas, dapat dikemukakan bahwa strategi adalah suatu pola yang direncanakan dan diterapkan secara sengaja untuk melakukan kegiatan atau tindakan. Strategi mencakup pada tujuan kegiatan, siapa yang terlibat dalam kegiatan, isi

kegiatan, proses kegiatan, dan sarana penunjang kegiatan. Strategi juga merupakan suatu cara yang dilakukan oleh organisasi untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut, dan strategi berupaya untuk beradaptasi dengan tuntutan perubahan lingkungan berdasarkan pertimbangan yang tepat dari suatu organisasi.

Setiap organisasi sangat membutuhkan banyak cara dan langkah untuk mengatasi hambatan dan tantangan yang di hadapi baik dari faktor eksternal maupun dari faktor internal. Sehingga, organisasi perlu untuk melakukan cara-cara yang tepat guna mengantisipasi agar tujuan dari organisasi dapat tercapai. Cara yang dapat dilakukan dalam mencapai suatu tujuan dan cita-cita organisasi yaitu dengan strategi. Sebagaimana yang telah dikutip oleh Salusa (1996:108), bahwa *Hatten* dan *Hatten* memberikan prinsip-prinsip agar suatu strategi dapat dilakukan dengan baik, antara lain yaitu:

- a. Strategi haruslah konsisten dengan lingkungannya
- b. Setiap organisasi tidak hanya membuat suatu strategi
- c. Strategi yang efektif hendaknya memfokuskan dan menyatukan semua sumber daya dan tidak menceraikan satu dengan yang lain
- d. Strategi hendaknya memusatkan perhatian pada apa yang merupakan kekuatan dan tidak pada titik-titik yang justru adalah kelemahannya
- e. Sumber daya adalah suatu yang kritis
- f. Strategi hendaknya memperhitungkan resiko yang tidak terlalu besar
- g. Strategi hendaknya disusun di atas landasan keberhasilan yang telah dicapai
- h. Tanda-tanda dari kesuksesan strategi tampakkan dengan adanya dukungan dari pihak-pihak terkait, dan terutama dari para eksekutif, dari semua pimpinan unit kerja dari organisasi.” (Salusa, 1996:108)

Menurut Coulter yang dikutip oleh Kuncoro (2006:12) konsep strategi adalah sejumlah keputusan aksi yang bertujuan untuk mencapai apa yang menjadi tujuannya (goal) dan menyesuaikan sumber daya organisasi dengan peluang beserta tantangan yang dihadapinya. Selanjutnya Kuncoro (2006:12) juga menjelaskan beberapa ciri strategi utama adalah: (1) goal-directed action. Adalah aktivitas yang menunjukkan apa saja yang diinginkan organisasi dan bagaimana cara pengimplementasiannya; dan (2) mempertimbangkan segala kekuatan internal (sumber daya dan kapabilitas), serta memperhatikan segala peluang dan tantangan yang akan dihadapi.

“ Strategi ialah rencana berskala besar yang berorientasi jangkauan masa depan yang jauh serta ditetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang kesemuanya diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang bersangkutan.” (Siagian,1998:17)

Berdasarkan pengertian dari konsep strategi yang dipaparkan oleh para ahli di atas, secara garis besar dan dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan suatu alat yang digunakan guna mencapai tujuan dan cita-cita yang ditetapkan maupun memecahkan masalah yang ada dengan menggunakan rencana dan langkah-langkah yang sistematis. Peran strategi dalam suatu organisasi yaitu untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila suatu organisasi melakukan strategi yang baik, maka akan menambah kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan dan cita-cita bersama.

## 2. Jenis-Jenis Strategi

Dalam menjalankan strateginya, setiap organisasi memiliki jenis strategi masing-masing yang berbeda. Terdapat beberapa jenis strategi yang dapat digunakan dalam organisasi non-profit, antara lain sebagai berikut:

### a. Strategi Agresif

Strategi ini dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) mendobrak penghalang, rintangan, atau ancaman untuk mencapai keunggulan atau prestasi yang ditargetkan.

### b. Strategi Konserpatif

Strategi ini dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) dengan cara yang sangat berhati-hati disesuaikan dengan kebiasaan yang berlaku.

### c. Strategi Difensif

Strategi ini dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) untuk mempertahankan kondisi keunggulan atau prestasi yang sudah dicapai.

### d. Strategi Kompetitif

Strategi ini dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) untuk mewujudkan keunggulan yang melebihi organisasi non-profit lainnya yang sama posisi dan jenjangnya sebagai aparat pemerintah.

### e. Strategi Inovatif

Strategi ini dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) agar organisasi non-profit selalu tampil sebagai pelapor pembaharuan dalam bidang pemerintahan khususnya di bidang tugas pokok masing-masing sebagai keunggulan atau prestasi.

f. Strategi Diversifikasi

Strategi ini dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) untuk mengoreksi dan memperbaiki kekeliruan, baik yang dilakukan oleh organisasi sendiri maupun yang diperintahkan organisasi atasan. (Nawawi, 2005:176-177)

Selain jenis-jenis yang sudah dijabarkan di atas, dalam organisasi non-profit memungkinkan juga menggunakan strategi lain, strategi tersebut antara lain:

a. Strategi Reaktif

Strategi ini dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) bersikap menunggu dan hanya memberikan tanggapan jika telah memperoleh petunjuk, pengarahan, pedoman pelaksanaan, dan lain-lain dari organisasi atasannya. Manajemen tidak berusaha membuat dan menetapkan program-program dan proyek secara proaktif.

b. Strategi Oposisi

Strategi dalam membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) bersikap menolak dan menantang atau sekurang-kurangnya menunda pelaksanaan setiap perintah, petunjuk, pengarahan dan bahkan mungkin peraturan perundang-undangan dari organisasi atasan, yang dinilai tidak menguntungkan, mempersulit atau tidak mungkin dilaksanakan, karena tidak mungkin mewujudkan keunggulan atau prestasi yang diinginkan.

c. Strategi Adaptasi

Strategi ini dalam membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) dengan mengadaptasi dari organisasi non-profit lain. Strategi ini dilakukan di lingkungan organisasi non-profit di bidang pemerintahan yang pada umumnya harus mengimplementasikan peraturan perundang-undangan, petunjuk, pengarahan, dan pedoman dari sumber-sumber yang sama pula.

d. Strategi Ofensif

Strategi ini dalam program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) selalu berusaha memafaatkan semua dan setiap peluang yang sesuai dengan pengarahan, petunjuk, pedoman, peraturan daro organisasi atasan, bahkan dengan perundang-undangan yang berlaku bagi semua organisasi-organisasi non-profit bidang pemerintahan.

e. Strategi Menarik Diri

Strategi ini dilakukan dengan kecenderungan menghindari untuk membuat program-program, proyek dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) sesuai dengan petunjuk, pengarahan dan pedoman. Beberapa sebab diantaranya karena menghindar dari tanggung jawab terutama yang berat, organisasi memiliki kinerja yang relatif rendah, program dan/atau tidak sesuai dengan kebutuhan lingkungan atau masyarakat dan lain-lain.

f. Strategi Kontinjensi

Strategi ini dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) sebagai pemecahan masalah, dengan memilih alternatif yang paling menguntungkan atau terbaik di antara berbagai alternatif

sesuai dengan petunjuk, pengarahannya, dan pedoman dari organisasi atasan bahkan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

g. Strategi Pasif

Strategi ini dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) mengikuti perintah, petunjuk, pengarahannya, pedoman dan perundang-undangan yang berlaku dan lebih dominan pada pelaksanaan pekerjaan rutin yang sudah berlangsung lancar. (Nawawi, 2003:177)

Berdasarkan strategi yang telah diuraikan di atas, tidak semua strategi dapat diterapkan dalam mewujudkan tujuan dan prestasi organisasi sesuai yang diinginkan. Namun, strategi yang diterapkan harus sesuai tujuan organisasi yang akan dicapai. Untuk mencapai tujuan dan prestasi dalam suatu organisasi diperlukan strategi yang baik dengan menggunakan dua atau lebih strategi yang menunjang di dalam suatu organisasi, bukan dengan memaksakan menggunakan strategi yang saling bertentangan.

### 3. Syarat dan Manfaat Strategi

Penerapan strategi adalah bertumpu pada implementasinya di dalam kehidupan sehari-hari. Agar strategi dapat berjalan sesuai dengan harapan serta tepat pada sasaran dan diimplementasikan secara efektif, terdapat tiga hal yang perlu diperhatikan antara lain:

- 1) Strategi yang dirumuskan harus konsisten dengan situasi yang dihadapi organisasi.
- 2) Strategi harus memperhitungkan secara realistis. Kemampuan suatu organisasi dalam menyediakan berbagai daya, sarana, prasarana dan dana yang diperlukan untuk mengimplementasikan strategi tersebut.
- 3) Strategi yang ditentukan, dioperasionalkan secara teliti.

Tolak ukur tepat atau tidaknya strategi bukan hanya terlihat pada proses perumusannya saja, tetapi juga mencakup pada operasional atau pada pelaksanaannya. (Siagan. 2002:102-103)

Strategi merupakan hal yang sangat penting dilakukan dalam suatu organisasi guna tercapainya tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi. Strategi ditetapkan sebagai bentuk kelanjutan dari perencanaan-perencanaan kegiatan yang telah ditetapkan untuk dilakukan atau di implementasikan. Terdapat manfaat dan penetapan strategi pada organisasi, diantaranya sebagai berikut:

- 1) Memperjelas makna dan hakikat suatu perencanaan melalui identifikasi rincian yang lebih spesifik tentang bagaimana organisasi harus mengelola bidang-bidang yang ada di masa mendatang.
- 2) Merupakan langkah-langkah atau cara yang efektif untuk mengimplementasi kegiatan dalam rangka pencapaian sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.
- 3) Sebagai penuntut dan rambu-rambu serta arahan pelaksanaan kegiatan siberbagai bidang.
- 4) Dapat mengetahui secara konkrit dan jelas tentang berbagai cara untuk mencapai sasaran dan/atau tujuan serta prioritas pembangunan pada bidang-bidang tersebut berdasarkan kemampuan yang dimiliki.
- 5) Sebagai rangkaian dari proses pengambilan keputusan dalam menyelesaikan berbagai macam permasalahan.
- 6) Mempermudah koordinasi bagi semua pihak agar mempunyai partisipasi dan persepsi yang sama tentang bentuk serta interdependensi, interaksi yang harus tetap tumbuh dan terpelihara dalam mengelola jalannya roda organisasi, sehingga akan mengurangi dan bahkan menghilangkan kemungkinan timbulnya konflik antara berbagai pihak yang terkait. Dengan demikian, strategi dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. (Siagian,2002:206-209)

Untuk mencapai tujuan dan manfaat strategi manajemen strategi mengkombinasikan segala macam bentuk aktivitas yang berasal dari bagian fungsional suatu bisnis. Aktivitas dari formulasi strategi bisa mempertinggi kemampuan dari perusahaan dalam menghadapi bermacam-macam masalah yang sedang dihadapinya. Serta keterlibatan dari pegawai dalam formulasi strategi bisa memperbaiki bisa memperbaiki produktifitas di dalam setiap perencanaan strategi dan akan membuat motivasi kerja pegawai semakin tinggi.

#### 4. Manajemen Strategi

Ada beberapa pendapat dari para ahli mengenai pengertian dari manajemen strategi. Yang pertama adalah menurut Salusu (2006:492), menjelaskan bahwa manajemen strategi merupakan suatu cara memimpin organisasi untuk mencapai misi, tujuan, dan sasarannya. Hal ini dilakukan dengan cara meningkatkan kemampuan manjerial, tanggungjawab organisasional, sistem administrasi yang baik, yang dapat menghubungkan pengambilan keputusan strategi dengan pengambilan keputusan operasional, pada semua

tingkatan hierarki organisasi, dan pada semua jajaran kewenangan fungsional dalam organisasi. Menurut Salusu (2006:493) manajemen strategi adalah suatu cara untuk mengendalikan organisasi secara efektif dan efisien, sampai kepada implementasi garis terdepan, sedemikian rupa sehingga tujuan dan sasarannya tercapai.

David (2009:5) mengemukakan bahwa manajemen strategi didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasi, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memempukan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Manajemen strategi berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional. Sedangkan menurut David (2009:23), manfaat utama dari manajemen strategi yaitu untuk membantu organisasi merumuskan strategi-strategi yang lebih baik melalui penggunaan pendekatan terhadap pilihan strategi yang lebih sistematis, logis, dan rasional.

Manajemen strategi yang efektif dilihat dari bagaimana para eksekutif menggunakan sesederhana mungkin strategi tersebut, tetapi juga melihatnya sebagai aktivitas non-rutin. Menurut Salusu (2006:499) kultur organisasi perlu dibangkitkan dengan terus-menerus memasyarakatkan esensi dari manajemen strategi serta memanfaatkan dalam mempertahankan kelanjutan hidup organisasi. Dengan demikian manajemen strategi memiliki sifat terbuka dalam menerima menerima informasi-informasi baru, dan koreksi atas masalah yang terjadi didalam suatu organisasi. Menurut David (2009:6) proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahap, yaitu:

1. Perumusan strategi yang mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan.
2. Penerapan strategi yang sering kali disebut "tahap aksi" dari manajemen strategi dimana penerapan strategi mencakup pengembangan budaya yang suportif pada strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahannya upaya-upaya pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan serta pemanfaatan informasi.

3. Penilaian strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategi. Tiga aktivitas penilaian strategi yang mendasar adalah: (1) peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi strategi saat ini, (2) pengukuran kinerja, dan (3) pengambilan langkah koreksi.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa, penentuan strategi dalam manajemen strategi merupakan suatu proses yang sangat penting dalam pencapaian suatu tujuan. Karena pada dasarnya dalam mencapai suatu tujuan dibutuhkan pertimbangan dan perencanaan yang sangat matang. Untuk itu dalam sebuah organisasi diperlukan visi serta misi yang ingin dicapai serta menerima koreksi atas kritik dan saran untuk mencapai suatu manajemen strategi yang baik.

## C. Usaha Mikro, Kecil dan Menengah

### 1. Pengertian Usaha mikro, kecil, menengah

Usaha Mikro, kecil dan Menengah (UMKM) merupakan kegiatan usaha yang mampu memperluas lapangan kerja dengan memberikan pelayanan ekonomi secara luas kepada masyarakat, dan dapat berperan dalam proses pemerataan dan peningkatan pendapatan masyarakat, mendorong pertumbuhan ekonomi, dan berperan dalam mewujudkan stabilitas nasional. Pengertian UMKM dijelaskan dalam UU Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Nomor 20 Tahun 2008 Bab I Ketentuan Umum Pasal 1 sebagai berikut:

- a) Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria usaha.
- b) Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria usaha kecil.
- c) Usaha Menengah adalah ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau Usaha Besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan.

Secara umum ciri-ciri UMKM adalah manajemen berdiri sendiri, modal disediakan sendiri, daerah pemasaran lokal, aset perusahaannya kecil, dan jumlah karyawannya yang dikerjakan terbatas. Asas pelaksanaan UMKM adalah kebersamaan, ekonomi yang demokratis, kemandirian, keseimbangan kemajuan, berkelanjutan, efisiensi keadilan, serta kesatuan ekonomi. Pelaku UMKM dilihat dari berbagai aspek baik dari segi kekayaan yang dimiliki atau dari segi penjualan/omset untuk mewujudkan kesejahteraan dan meningkatkan pertumbuhan ekonomi rakyat.

## 2. Kriteria Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)

Untuk membedakan sebuah usaha apakah termasuk Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, oleh pemerintah diberikan batasan berdasarkan Undang-Undang usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) kriteria usaha berdasarkan Pasal 6 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 yang dapat dikatakan sebagai kriteria UMKM adalah sebagai berikut:

### a) Kriteria Usaha mikro adalah sebagai berikut :

- 1) Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp. 50.000.000 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
- 2) Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp. 300.000.000 (tiga ratus juta rupiah).

### b) Kriteria Usaha Kecil adalah sebagai berikut

- 1) Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 50.000.000 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 500.000.000 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
- 2) Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 300.000.000 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 2.500.000.000 (dua milyar lima ratus juta rupiah)

### c) Usaha Menengah

- 1) Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 500.000.000 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 10.000.000.000 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
- 2) Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 2.500.000.000 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 50.000.000.000 (lima puluh milyar rupiah)

Maksud dari kekayaan bersih diatas yaitu hasil pengurangan dari total nilai kekayaan usaha (*asset*) dengan total nilai kewajiban yang tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha. Sedangkan yang dimaksud dengan hasil penjualan tahunan adalah hasil penjualan bersih yang berasal dari penjualan barang atau jasa dari usahanya dalam satu tahun.

Kriteria Usaha Kecil dan Menengah Berdasarkan Perkembangan, selain berdasar Undang-undang ada juga dari sudut pandang perkembangan Rahmana (2008) mengelompokkan UMKM dari beberapa kriteria, yaitu:

- 1) *Livelihood Activities*, merupakan Usaha Kecil Menengah yang digunakan sebagai kesempatan kerja untuk mencari nafkah, yang lebih umum dikenal sebagai sektor informal.
- 2) *Micro Enterprise*, merupakan usaha kecil dan menengah yang memiliki sifat pengrajin tetapi belum memiliki sifat kewirausahaan.
- 3) *Small Dynamic Enterprise*, merupakan usaha kecil dan menengah yang telah memiliki jiwa kewirausahaan dan mampu menerima pekerjaan subkontrak dan ekspor.
- 4) *Fast Moving Enterprise*, merupakan usaha kecil dan menengah yang telah memiliki jiwa kewirausahaan dan akan melakukan transformasi menjadi usaha besar.

Kriteria berdasarkan perkembangan ini bermanfaat untuk menumbuhkan perekonomian masyarakat dengan ketersediaan lapangan kerja dan menumbuhkan kreatifitas masyarakat untuk berkarya dengan sebaik-baiknya. Dalam hal ini, dibutuhkan peran serta pemerintah dalam mengembangkan UMKM untuk dapat menumbuhkan keahlian yang terpendam dan dapat menambah lapangan kerja baru bagi masyarakat.

### 3. Fungsi dan Peran Usaha Kecil dan Menengah

Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) memiliki fungsi dan peran sangat penting khususnya di negara yang sedang berkembang. UMKM memberikan banyak kontribusi dalam aspek ekonomi dan sosial, sehingga semua pihak termasuk Pemerintah dan

masyarakat memiliki peran yang sangat penting juga terhadap keberadaan dari UMKM. Clapham (1991:6), menyatakan bahwa pengelolaan serta pengembangan usaha kecil ditentukan dan dipengaruhi oleh pemerintah melalui beberapa program pemerintah yang berkaitan dengan pengembangan usaha kecil. Hal tersebut disebabkan karena pemerintah mempunyai kepentingan terhadap keberadaan usaha kecil, karena keberadaan usaha kecil memberikan beberapa kontribusi pada pembangunan di bidang ekonomi dan sosial.

Saat terjadinya krisis ekonomi, UMKM merupakan salah satu bidang yang memberikan kontribusi untuk menyumbang kekuatan ekonomi Negara. Hal tersebut diperkuat oleh Umar (2004:336) yang menyatakan bahwa usaha kecil merupakan penyumbang besar terhadap kekuatan ekonomi Negara Indonesia, dan telah terbukti pada saat terjadinya krisis atau resesi ekonomi pada tahun 1985 dan 1997. Pada saat itu kesulitan pada masa krisis atau resesi ekonomi telah dibantu dan diatasi oleh kehadiran usaha kecil.

Usaha kecil saat krisis atau resesi ekonomi saat itu banyak memberikan bantuan yaitu dengan memberikan lapangan pekerjaan untuk masyarakat, penciptaan produk baru untuk kepentingan negara, dan membantu perkembangan usaha-usaha besar sebagai pemasok.

Dari paparan di atas sudah tidak diragukan lagi bahwa keberadaan UMKM sangat membantu dengan memberikan kontribusi terhadap keadaan ekonomi di Negara Indonesia. Peran pemerintah dan masyarakat juga sangat berpengaruh terhadap keberadaan UMKM, karena pemerintah sebagai pihak yang memiliki hak atau kekuasaan untuk mengatur keberadaan UMKM. Pengelolaan dan pengembangan UMKM ditentukan atau dipengaruhi oleh pemerintah melalui beberapa program pemerintah yang berkaitan dengan pengembangan UMKM. Tidak hanya pemerintah, namun peran masyarakat juga memberikan kontribusi untuk menjalankan UMKM tersebut, sehingga peran masyarakat yang berwawasan dan berkompeten sangat berpengaruh terhadap berkembangnya UMKM. Perkembangan UMKM dewasa ini memberikan banyak kontribusi di bidang ekonomi

khususnya di Jawa Timur, karena dengan adanya pengembangan UMKM di Jawa Timur banyak pihak-pihak yang telah menciptakan lapangan pekerjaan yang pastinya juga akan mengurangi angka pengangguran di Jawa Timur.

Pentingnya UMKM di negara berkembang sering dikaitkan dengan keadaan atau masalah ekonomi dan sosial di negara tersebut. Masalah ekonomi dan sosial yang dimaksud seperti tingkat kemiskinan yang tinggi, jumlah pengangguran yang besar terutama dari golongan masyarakat yang berpendidikan rendah, dan proses pembangunan yang tidak merata. Dengan hal tersebut dengan adanya UMKM ini dapat mengatasi, mengurangi, dan menanggulangi dari beberapa masalah, sehingga pengembangan UMKM merupakan bagian dari pembangunan ekonomi dan sosial. Berbagai upaya yang dilakukan pemerintah untuk mengembnagkan UMKM seperti memfasilitasi UMKM untuk melakukan kerjasama baik dalam negeri maupun luar negeri.

#### 4. Masalah yang Dihadapi Usaha Mikro, Kecil dan Menengah

Usaha Mikro, Kecil dan Menengah pada umumnya memiliki permasalahan seperti yang dikemukakan Beddu Amang (1995:2)

##### 1) Kurangnya permodalan dan terbatasnya akses pembiayaan

Permodalan merupakan salah satu dari begitu banyak faktor yang menjadi penyangga dalam usaha umumnya UKM yang merupakan usaha individual atau kelompok yang sifatnya tertutup serta bermodal terbatas.

##### 2) Biaya produksi sering bersifat computed tetapi belum tentu calculated

Maksudnya adalah mayoritas UKM telah menghitung biaya guna proses produksi seadanya tanpa memperhitungkan jumlah biaya.

##### 3) Teknologi masih sederhana

Usaha kecil pada umumnya lebih mengandalkan tenaga manusia sehingga mereka kurang terbiasa dengan penggunaan teknologi yang sebetulnya sangat membantu dalam proses produksi, pemasaran, atau kegiatan lainnya.

#### 4) Mutu produk tergolong rendah

Ketergantungan terhadap tenaga manusia yang berlebihan serta kurangnya pemanfaatan teknologi cenderung berakibat pada rendahnya mutu produk yang dihasilkan.

#### 5) Pasar terbatas

Dengan kurangnya pemanfaatan teknologi serta mutu produk yang berkualitas rendah tentu akan berdampak pada terbatasnya akses pasar yang menyebabkan produk tidak dapat dipasarkan dan tidak bisa berkompersi di pasaran.

#### 6) Usaha perluasan pasar terbentur pada peraturan

Dengan produk yang bermutu rendah akan mempersulit para pelaku UKM dalam perluasan pasar yang tentu dalam persaingan pasar telah diatur, dan bahwa hanya produk yang telah memenuhi kualifikasi yang berhak untuk meramaikan pasar.

#### 7) Keterbatasan akses pembiayaan

Para pelaku UKM masih kesulitan dengan akses pembangunan dikarenakan untuk memperoleh pinjaman bank, pendapatan dan kekayaan adalah salah satu faktor utama yang dijadikan perhatian oleh pihak bank dalam memberikan kredit.

### 5. Strategi Pengembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah

Menurut Arsyad (2004:375) bahwa upaya yang dilakukan pengembangan UMKM dapat menambah kesempatan kerja dan meningkatkan nilai tambah dengan memanfaatkan pasar dalam negeri dan pasar luar negeri. Perkembangan UMKM akan meningkatkan ekonomi masyarakat, karena UMKM akan terpengaruh langsung terhadap tingkat pendapatan masyarakat sekitar. Oleh karenanya, sangat perlu dilakukan upaya untuk

mengembangkan UMKM secara maksimal. Menurut Sjaifudian (1995:66-69), strategi upaya pengembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah yaitu:

1. Strategi peningkatan kemampuan finansial

Kemampuan finansial merupakan salah satu bagian penting dalam Usaha Mikro, Kecil dan Menengah sehingga pemerintah dapat melakukan pengembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah dengan upaya atau cara pemberian pinjaman maupun hibah.

2. Strategi pengembangan pasar

Pasar bebas akan memberikan kesempatan yang besar kepada pelaku UMKM untuk mengembangkan pasar. Pemerintah juga dapat menunjang atau mendukung hal tersebut dengan membuat kebijakan untuk membantu dalam sektor perijinan dan juga promosi usaha

3. Strategi pengembangan sumber daya manusia

Sebagian besar dari Usaha Mikro, Kecil dan Menengah memiliki sumber daya manusia yang rendah sehingga sangat membutuhkan peningkatan dan pengembangan sumber daya manusia yang berperan dalam menjalankan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah. Peningkatan dan pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan mengadakan diklat dan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan yang dimiliki oleh sumber daya manusia para pelaku Usaha Mikro, Kecil dan Menengah.

4. Strategi pengaturan dan perijinan

Strategi pengaturan dan perijinan dapat dilakukan dengan cara selalu memantau perkembangan dari Usaha Mikro, Kecil dan Menengah dan dengan memberikan kemudahan dalam hal pengurusan ijin untuk pengembangan usaha.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Pelayanan Publik

##### 1. Pengertian Pelayanan Publik

Pelayanan pada dasarnya didefinisikan sebagai aktivitas seseorang, sekelompok dan/atau organisasi baik langsung maupun tidak langsung untuk memenuhi kebutuhan (Pasolong, 2008:128). Menurut kamus Besar Bahasa Indonesia sebagaimana yang dikutip oleh Jatmikowati (2013:41), dijelaskan bahwa pelayanan sebagai hal, cara atau hasil pekerjaan melayani. Sedangkan menurut Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara sebagaimana yang dikutip oleh Pasolong (2008:128) bahwa pelayanan merupakan segala bentuk kegiatan pelayanan dalam bentuk barang atau jasa dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat. Sementara itu, publik pada dasarnya berasal dari Bahasa Inggris yaitu *Public* yang berarti umum, masyarakat, orang banyak dan negara.

Oleh karena itu, pelayanan publik dapat diartikan sebagai setiap kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah terhadap sejumlah manusia yang dimiliki setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan, dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik (Sinambela, 2008:5).

Sementara itu, menurut Moenir (2008:26) pelayanan publik merupakan kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan landaan faktor material melalui sistem, prosedur dan metode tertentu dalam

usaha memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya. Sedangkan, menurut Ratminto (2007:4-5) mengenai pengertian pelayanan publik yang menyatakan bahwa:

“Pelayanan publik atau pelayanan umum dapat didefinisikan sebagai segala bentuk jasa pelayanan, baik dalam bentuk barang publik maupun jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggungjawab dan dilaksanakan oleh instansi pemerintah di pusat, di daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Daerah, dalam rangka pelaksanaan ketentuan perundang-undangan”.

Pelayanan publik sebagai upaya untuk pemenuhan kebutuhan dan keinginan masyarakat oleh penyelenggara pelayanan publik dalam rangka pelaksanaan perundang-undangan yang berlaku. Hal ini diperjelas dalam Bab I Ketentuan Umum Pasal 1 Undang-undang RI No.25 Tahun 2009 Tentang pelayanan publik dijelaskan bahwa:

“Pelayanan publik merupakan kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga Negara dan penduduk atas barang, jasa dan/atau pelayanan administrasi yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik”.

Beberapa pendapat dari para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa pengertian pelayanan publik merupakan suatu kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik yang bertujuan untuk melayani masyarakat berupa barang/jasa publik dengan melalui sistem, prosedur dan aturan yang telah ditetapkan dalam rangka memenuhi keinginan dan kebutuhan, serta memberikan kepuasan kepada masyarakat. Setiap organisasi yang bergerak di bidang jasa pelayanan kepada masyarakat merupakan suatu tuntutan. Kualitas dan kepuasan masyarakat sangat diutamakan dan keduanya mempunyai pengaruh yang besar bagi kelangsungan hidup organisasi. Tujuan utama pelayanan publik adalah membantu dan memberikan manfaat kepada publik melalui penyediaan yang diperlukan oleh masyarakat. Pada hakekatnya, pelayanan publik tidak hanya persoalan tentang administrasi tetapi menjelaskan persoalan yang lebih mendasar, yakni pemenuhan kebutuhan masyarakat dan kualitas serta kepuasan masyarakat yang

diutamakan, sehingga masyarakat akan merasa puas apabila yang diberikan oleh pemerintah kepada masyarakat sesuai dengan yang diharapkan.

## 2. Jenis-Jenis Pelayanan Publik

Pemerintah sebagai instansi penyedia pelayanan publik juga harus memberikan pelayanan publik kepada masyarakat. Pelayanan publik merupakan suatu kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik bertujuan untuk melayani masyarakat berupa barang/jasa publik dengan melalui sistem, prosedur dan aturan yang telah ditetapkan dalam rangka memenuhi keinginan dan kebutuhan, serta memberikan kepuasan kepada masyarakat. Berdasarkan Kepmen PAN Nomor 58 Tahun 2002 mengelompokan tiga jenis pelayanan publik yang disediakan oleh pemerintah serta BUMN/BUMD. Pengelompokan jenis pelayanan tersebut didasarkan pada ciri-ciri dan sifat kegiatan serta produk pelayanan yang dihasilkan, antara lain:

- a. Pelayanan Administratif, jenis pelayanan yang diberikan oleh unit pelayanan berupa pencatatan, penelitian, pengambilan keputusan, dokumentasi dan kegiatan tata usaha lainnya yang secara keseluruhan menghasilkan produk akhir berupa dokumen, misalnya sertifikat, ijin-ijin rekomendasi, keterangan dan lain-lain. Seperti pelayanan KTP, Akte Kelahiran, Akte Kematian, SIM, Pajak, IMB, Sertifikat tanah dan Kemigrasian.
- b. Pelayanan Barang merupakan jenis pelayanan yang diberikan oleh unit pelayanan berupa kegiatan penyediaan dan atau penolahan bahan berwujud fisik termasuk distribusi dan penyampaiannya kepada konsumen langsung (sebagai unit atau individu) dalam suatu sistem. Secara keseluruhan kegiatan tersebut menghasilkan produk akhir berwujud benda (fisik) atau yang dianggap benda yang memberikan

nilai tambah secara langsung bagi penggunaannya. Misalnya pelayanan listrik, air bersih, dan telepon.

- c. Pelayanan Jasa, merupakan jenis pelayanan yang diberikan oleh unit pelayanan berupa sarana dan prasarananya serta penunjangnya. Pengoperasiannya berdasarkan suatu sistem pengoperasian tertentu dan pasti. Produk akhirnya berupa jasa mendatangkan manfaat bagi penerimanya secara langsung dan habis terpakai dalam jangka waktu tertentu. Misalnya pelayanan angkutan darat, laut, dan udara, pelayanan kesehatan, perbankan, jasa pis dan pelayanan pemadam kebakaran<sup>9</sup> Kepmen PAN Nomor 58 Tahun 2002 sebagaimana yang dikutip oleh Pasolon, 2008:129).

### 3. Prinsip-Prinsip Pelayanan Publik

Penyelenggaraan pelayanan publik yang perlu diperhatikan dan diterapkan salah satunya adalah prinsip pelayanan publik. Prinsip pelayanan publik menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (MenPAN) Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan pelayanan Publik, ada 10 prinsip yang harus diperhatikan dan dilaksanakan setiap aparatur pelayanan publik, antara lain:

- a. Kesederhanaan, prosedur pelayanan publik tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan.
- b. Kejelasan, 1) Persyaratan teknis administrasi pelayanan publik; 2) Unit kerja/pejabat yang berwenang dan bertanggungjawab dalam memberikan pelayanan publik; 3) Rincia biaya pelayanan publik dan tata cara pembayaran.
- c. Kepastian waktu, pelaksanaan pelayanan publik dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.
- d. Akurasi, produk pelayanan publik diterima dengan benar, tepat dan sah.
- e. Keamanan, Proses dan produk pelayanan publik memberikan rasa aman dan kepastian hukum.
- f. Tanggung Jawab, Pimpinan penyelenggaraan pelayanan publik atau pejabat yang ditunjuk bertanggungjawab atas penyelenggaraan pelayanan dan penyelesaian keluhan/ persoalan dalam pelaksanaan pelayanan publik.
- g. Kelengkapan sarana dan prasarana, tersedianya sarana dan prasaranan kerja, peralatan kerja dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan informatika.

- h. Kemudahan Akses, Tempat dan lokasi serta sarana pelayanan yang memadai, mudah dijangkau oleh masyarakat, dan dapat memanfaatkan teknologi telekomunikasi dan informatika.
- i. Jedisiplinan, Kesopanan dan Keramahan, Pemberi pelayanan harus bersikap disiplin, sopan dan santun. Ramah, serta memberikan pelayanan dengan ikhlas.
- j. Kenyamanan, lingkungan pelayanan harus tertin, teratur, disediakan ruang tunggu yang nyaman, bersih, rapi, lingkungan yang indah dan sehat serta dilengkapi dengan fasilitas pendukung pelayanan, seperti parkir, toilet, tempat ibadah dan lain-lain.

#### 4. Kualitas Pelayanan Publik

Pelayanan publik merupakan pelayanan yang menguntungkan kepentingan masyarakat atau pengguna jasa pelayanan yang bertujuan untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan, serta meningkatkan keputusan masyarakat. Untuk mencapai kepuasan masyarakat, maka penyelenggaraan pelayanan publik dituntut oleh pemerintah untuk menerapkan kualitas pelayanan. Menurut Ibrahim (2008) sebagaimana yang dikutip oleh Hardiyansyah (2011:40) kualitas pelayanan publik merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan dimana penilaian kualitasnya ditentukan pada saat pemberian pelayanan publik tersebut. Penilaian kualitas pelayanan tersebut merupakan kriteria yang menunjukkan apakah suatu pelayanan publik yang diberikan dapat dikatakan baik atau buruk, berkualitas atau tidak. Dengan demikian, dimensi kualitas pelayanan yang dimiliki oleh semua instansi dipakai sebagai pedoman untuk meningkatkan pelayanan yang lebih unggul, sertadapat memenuhi harapan pelanggan bahkan melebihi harapan pelanggan. Untuk mengukur kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan publik di Indonesia sebagaimana telah ditetapkan melalui Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor Kep/25/M.Pan/2/2004 tentang Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang mengembangkan menjadi 14 unsur yang relevan, valid, dan reliabel, sebagai unsur minimal yang harus ada untuk dasar pengukuran indeks kepuasan masyarakat adalah sebagai berikut:

- a. Prosedur pelayanan, yaitu kemudahan tahapan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dilihat dari sisi kesederhanaan alur pelayanan.
- b. Prasarat pelayanan, yaitu prasarat teknis dan administratif yang diperlukan untuk mendapatkan pelayanan sesuai dengan jenis pelayanan.
- c. Kejelasan petugas pelayanan, yaitu keberadaan dan kepastian petugas yang memberikan pelayan (nama, Jabatan serta kewenangan dan tanggungjawabnya).
- d. Kedisiplinan petugas pelayanan, yaitu kesungguhan petugas dalam memberikan pelayanan terutama terhadap konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan yang berlaku.
- e. Tanggung jawab petugas pelayanan, yaitu kejelasan wewenang dan tanggung jawab petugas dalam penyelenggaraan dan penyelesaian pelayanan.
- f. Kemampuan petugas pelayanan, yaitu tingkat keahlian dan ketrampilan yang dimiliki oleh petugas dalam memberikan/ menyelesaikan pelayanan kepada masyarakat.
- g. Kecepatan pelayanan, yaitu target waktu pelayanan dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan oleh unit penyelenggaraan pelayanan.
- h. Keadilan mendapatkan pelayanan, yaitu pelaksanaan pelayanan dengan tidak membedakan golongan/status masyarakat yang dilayani.
- i. Kesopanan dan keramahan petugas, yaitu sikap dan perilaku petugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara sopan dan ramah serta saling menghargai dan menghormati.
- j. Kewajaran biaya pelayanan, yaitu keterjangkauan masyarakat terhadap besarnya biaya yang ditetapkan oleh unit pelayanan.
- k. Kepastian biaya pelayanan, yaitu kesesuaian antara biaya yang dibayarkan dengan biaya yang telah ditetapkan.
- l. Kepastian jadwal pelayanan, yaitu pelaksanaan waktu pelayanan, sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.
- m. Kenyamanan lingkungan, yaitu kondisi sarana dan prasarana pelayanan yang bersih, rapi, dan teratur sehingga dapat memberikan rasa nyaman kepada penerima pelayanan.
- n. Keamanan pelayanan, yaitu terjaminnya tingkat keamanan lingkungan unit penyelenggara pelayanan ataupun sarana yang digunakan, sehingga masyarakat merasa tenang untuk mendapatkan pelayanan terhadap resiko-resiko yang diakibatkan pelaksanaan pelayanan.

Berikut ini beberapa pendapat pakar Administrasi Publik tentang definisi kualitas pelayanan sebagaimana terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3. Defnisi Kualitas Pelayanan Publik

No.	Definisi Kualitas	Pendapat
1	Kualitas adalah “characteristics, property, or attitude, character or nature” yang membedakan produk yang satu dengan yang lain.	Ndraha (2005:83)



2	Kualitas “sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan	Goetsch and Davis (1994:11)
3	Kualitas pelayanan sebagai tingkat keunggulan yang diharapkan, dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut guna memenuhi tuntutan dan kepuasan pelanggan.	Wickop dalam Wijono (1999:144)
4	Kualitas merupakan perwujudan atau gambaran hasil-hasil yang mempertemukan kebutuhan-kebutuhan dari pelanggan dan oleh karena itu memberikan kepuasan	JM. Juran dalam Wijono (1999:144)
5	Kualitas merupakan sifat-sifat gabungan secara keseluruhan dari pemasaran, keahlian teknik, hasil pabrik dan pemeliharaan dimana produk dan jasa pelayanan dalam penggunaannya akan bertemu dengan harapan dari pelanggan	Feigenbaum (1991:144)
6	<i>Quality is the extent to which product meet the requirements of people who use them</i>	Ontgomery (1985:2)

Sumber : Buku Kepemimpinan Dalam Pelayanan Publik oleh Dr.Asmawi Rewansyah MSc

Dari tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa kualitas adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan konsumen. Dengan kaya lain, kualitas adalah karakteristik produk barang dan atau jasa yang mempertemukan persyaratan/tuntutan kebutuhan masyarakat pelanggan yang menggunakannya. Dari beberapa pengertian kualitas diatas, bahwa para pakar mendefinisikan pengertian kualitas secara beraneka ragam.

### 5. Standar Pelayanan Publik

Penyelenggaraan pelayanan publik harus memiliki standar pelayanan yang dijadikan sebagai jaminan kepastian bagi pemberi pelayanan di dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya, sementara bagi pemerintah pelayanan dalam proses pengajuan permohonannya. Menurut Hardiyansyah (2011:28) standar pelayanan merupakan ukuran yang dilakukan dalam penyelenggaraan pelayanan publik sebagai pedoman yang wajib ditaati dan dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan, dan menjadi pedoman bagi penerima pelayanan dalam proses pengajuan permohonan, serta sebagai alat kontrol masyarakat dan/atau penerima layanan atas kinerja penyelenggaraan pelayanan. Dengan demikian, perlu disusun dan diterapkan standar pelayanan sesuai dengan sifat, jenis, dan karakteristik layanan yang diselenggarakan serta memperhatikan kebutuhan dan kondisi lingkungan. Hal tersebut sesuai dengan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik, pada pasal 20 (ayat 1) menyatakan bahwa penyelenggaraan pelayanan publik berkewajiban menyusun dan menetapkan standar pelayanan dengan memperhatikan kemampuan penyelenggara, kebutuhan masyarakat, dan kondisi lingkungan. Dalam proses perumusan dan penyusunan standar pelayanan publik melibatkan masyarakat dan/atau *stakeholder* lainnya (termasuk aparat birokrasi) untuk mendapatkan saran dan masukan, membangun kepedulian dan komitmen meningkatkan kualitas pelayanan.

Standar pelayanan publik menurut Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik, ada beberapa komponen yang terdiri dari:

- a. Dasar hukum;
- b. Persyaratan;
- c. Sistem/mekanisme/prosedur;
- d. Jangka waktu penyelesaian;
- e. Biaya/tarif;
- f. Produk pelayanan;
- g. Sarana/prasarana/fasilitas;
- h. Kompetensi pelaksanaan;
- i. Pengawasan internal;
- j. Penanganan pengaduan/masukan/saran;
- k. Jumlah pelaksana;

- l. Jaminan pelayanan yang memberikan kepastian pelayanan dilaksanakan sesuai dengan standar pelayanan;
- m. Jaminan keamanan dan keselamatan pelayanan dalam bentuk komitmen untuk memberikan rasa aman, bebas dari bahaya, dan resiko keraguan, dan;
- n. Evaluasi kinerja pelaksana;

Jadi pada kesimpulannya, standar pelayanan merupakan suatu ukuran yang akan dijadikan sebagai acuan penilaian dalam penyelenggaraan pelayanan publik dan menjadi pedoman bagi penerima layanan untuk mengontrol/menilai atas kinerja penyelenggara pelayanan publik. Penyelenggara pelayanan publik juga berkewajiban untuk menyusun standar pelayanan publik yang disusun dengan baik dan tidak rumit sesuai dengan kemampuan penyelenggara, kebutuhan pelayanan yang akan dijalankan.

## B. Strategi

### 1. Pengertian Strategi

Istilah strategi banyak digunakan dalam berbagai bidang kegiatan yang bertujuan memperoleh kesuksesan atau keberhasilan dalam mencapai tujuan. Istilah strategi berasal dari “kata benda” dan “kata kerja” dalam bahasa Yunani. Sebagai kata benda, *strategos* merupakan gabungan kata *stratos* yang berarti militer dan *ago* yang berarti memimpin.

Sebagai kata kerja, *stratego* berarti merencanakan. Semakin luasnya penerapan strategi, Mintzberg dan Waters (1983) yang dikutip Majid (2013: 3) mengemukakan bahwa strategi adalah pola umum tentang keputusan atau tindakan (strategies are realized as patterns in stream of decisions or action).

Berdasarkan pengertian di atas, dapat dikemukakan bahwa strategi adalah suatu pola yang direncanakan dan diterapkan secara sengaja untuk melakukan kegiatan atau tindakan. Strategi mencakup pada tujuan kegiatan, siapa yang terlibat dalam kegiatan, isi

kegiatan, proses kegiatan, dan sarana penunjang kegiatan. Strategi juga merupakan suatu cara yang dilakukan oleh organisasi untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut, dan strategi berupaya untuk beradaptasi dengan tuntutan perubahan lingkungan berdasarkan pertimbangan yang tepat dari suatu organisasi.

Setiap organisasi sangat membutuhkan banyak cara dan langkah untuk mengatasi hambatan dan tantangan yang di hadapi baik dari faktor eksternal maupun dari faktor internal. Sehingga, organisasi perlu untuk melakukan cara-cara yang tepat guna mengantisipasi agar tujuan dari organisasi dapat tercapai. Cara yang dapat dilakukan dalam mencapai suatu tujuan dan cita-cita organisasi yaitu dengan strategi. Sebagaimana yang telah dikutip oleh Salusa (1996:108), bahwa *Hatten* dan *Hatten* memberikan prinsip-prinsip agar suatu strategi dapat dilakukan dengan baik, antara lain yaitu:

- a. Strategi haruslah konsisten dengan lingkungannya
- b. Setiap organisasi tidak hanya membuat suatu strategi
- c. Strategi yang efektif hendaknya memfokuskan dan menyatukan semua sumber daya dan tidak menceraikan satu dengan yang lain
- d. Strategi hendaknya memusatkan perhatian pada apa yang merupakan kekuatan dan tidak pada titik-titik yang justru adalah kelemahannya
- e. Sumber daya adalah suatu yang kritis
- f. Strategi hendaknya memperhitungkan resiko yang tidak terlalu besar
- g. Strategi hendaknya disusun di atas landasan keberhasilan yang telah dicapai
- h. Tanda-tanda dari kesuksesan strategi tampakkan dengan adanya dukungan dari pihak-pihak terkait, dan terutama dari para eksekutif, dari semua pimpinan unit kerja dari organisasi.” (Salusa, 1996:108)

Menurut Coulter yang dikutip oleh Kuncoro (2006:12) konsep strategi adalah sejumlah keputusan aksi yang bertujuan untuk mencapai apa yang menjadi tujuannya (goal) dan menyesuaikan sumber daya organisasi dengan peluang beserta tantangan yang dihadapinya. Selanjutnya Kuncoro (2006:12) juga menjelaskan beberapa ciri strategi utama adalah: (1) goal-directed action. Adalah aktivitas yang menunjukkan apa saja yang diinginkan organisasi dan bagaimana cara pengimplementasiannya; dan (2) mempertimbangkan segala kekuatan internal (sumber daya dan kapabilitas), serta memperhatikan segala peluang dan tantangan yang akan dihadapi.

“ Strategi ialah rencana berskala besar yang berorientasi jangkauan masa depan yang jauh serta ditetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang kesemuanya diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang bersangkutan.” (Siagian,1998:17)

Berdasarkan pengertian dari konsep strategi yang dipaparkan oleh para ahli di atas, secara garis besar dan dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan suatu alat yang digunakan guna mencapai tujuan dan cita-cita yang ditetapkan maupun memecahkan masalah yang ada dengan menggunakan rencana dan langkah-langkah yang sistematis. Peran strategi dalam suatu organisasi yaitu untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila suatu organisasi melakukan strategi yang baik, maka akan menambah kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan dan cita-cita bersama.

## 2. Jenis-Jenis Strategi

Dalam menjalankan strateginya, setiap organisasi memiliki jenis strategi masing-masing yang berbeda. Terdapat beberapa jenis strategi yang dapat digunakan dalam organisasi non-profit, antara lain sebagai berikut:

### a. Strategi Agresif

Strategi ini dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) mendobrak penghalang, rintangan, atau ancaman untuk mencapai keunggulan atau prestasi yang ditargetkan.

### b. Strategi Konserpatif

Strategi ini dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) dengan cara yang sangat berhati-hati disesuaikan dengan kebiasaan yang berlaku.

### c. Strategi Difensif

Strategi ini dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) untuk mempertahankan kondisi keunggulan atau prestasi yang sudah dicapai.

### d. Strategi Kompetitif

Strategi ini dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) untuk mewujudkan keunggulan yang melebihi organisasi non-profit lainnya yang sama posisi dan jenjangnya sebagai aparat pemerintah.

### e. Strategi Inovatif

Strategi ini dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) agar organisasi non-profit selalu tampil sebagai pelapor pembaharuan dalam bidang pemerintahan khususnya di bidang tugas pokok masing-masing sebagai keunggulan atau prestasi.

f. Strategi Diversifikasi

Strategi ini dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) untuk mengoreksi dan memperbaiki kekeliruan, baik yang dilakukan oleh organisasi sendiri maupun yang diperintahkan organisasi atasan. (Nawawi, 2005:176-177)

Selain jenis-jenis yang sudah dijabarkan di atas, dalam organisasi non-profit memungkinkan juga menggunakan strategi lain, strategi tersebut antara lain:

a. Strategi Reaktif

Strategi ini dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) bersikap menunggu dan hanya memberikan tanggapan jika telah memperoleh petunjuk, pengarahan, pedoman pelaksanaan, dan lain-lain dari organisasi atasannya. Manajemen tidak berusaha membuat dan menetapkan program-program dan proyek secara proaktif.

b. Strategi Oposisi

Strategi dalam membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) bersikap menolak dan menantang atau sekurang-kurangnya menunda pelaksanaan setiap perintah, petunjuk, pengarahan dan bahkan mungkin peraturan perundang-undangan dari organisasi atasan, yang dinilai tidak menguntungkan, mempersulit atau tidak mungkin dilaksanakan, karena tidak mungkin mewujudkan keunggulan atau prestasi yang diinginkan.

c. Strategi Adaptasi

Strategi ini dalam membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) dengan mengadaptasi dari organisasi non-profit lain. Strategi ini dilakukan di lingkungan organisasi non-profit di bidang pemerintahan yang pada umumnya harus mengimplementasikan peraturan perundang-undangan, petunjuk, pengarahan, dan pedoman dari sumber-sumber yang sama pula.

d. Strategi Ofensif

Strategi ini dalam program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) selalu berusaha memafaatkan semua dan setiap peluang yang sesuai dengan pengarahan, petunjuk, pedoman, peraturan daro organisasi atasan, bahkan dengan perundang-undangan yang berlaku bagi semua organisasi-organisasi non-profit bidang pemerintahan.

e. Strategi Menarik Diri

Strategi ini dilakukan dengan kecenderungan menghindari untuk membuat program-program, proyek dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) sesuai dengan petunjuk, pengarahan dan pedoman. Beberapa sebab diantaranya karena menghindari dari tanggung jawab terutama yang berat, organisasi memiliki kinerja yang relatif rendah, program dan/atau tidak sesuai dengan kebutuhan lingkungan atau masyarakat dan lain-lain.

f. Strategi Kontinjensi

Strategi ini dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) sebagai pemecahan masalah, dengan memilih alternatif yang paling menguntungkan atau terbaik di antara berbagai alternatif

sesuai dengan petunjuk, pengarahannya, dan pedoman dari organisasi atasan bahkan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

g. Strategi Pasif

Strategi ini dilakukan dengan membuat program-program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan (*action*) mengikuti perintah, petunjuk, pengarahannya, pedoman dan perundang-undangan yang berlaku dan lebih dominan pada pelaksanaan pekerjaan rutin yang sudah berlangsung lancar. (Nawawi, 2003:177)

Berdasarkan strategi yang telah diuraikan di atas, tidak semua strategi dapat diterapkan dalam mewujudkan tujuan dan prestasi organisasi sesuai yang diinginkan. Namun, strategi yang diterapkan harus sesuai tujuan organisasi yang akan dicapai. Untuk mencapai tujuan dan prestasi dalam suatu organisasi diperlukan strategi yang baik dengan menggunakan dua atau lebih strategi yang menunjang di dalam suatu organisasi, bukan dengan memaksakan menggunakan strategi yang saling bertentangan.

### 3. Syarat dan Manfaat Strategi

Penerapan strategi adalah bertumpu pada implementasinya di dalam kehidupan sehari-hari. Agar strategi dapat berjalan sesuai dengan harapan serta tepat pada sasaran dan diimplementasikan secara efektif, terdapat tiga hal yang perlu diperhatikan antara lain:

- 1) Strategi yang dirumuskan harus konsisten dengan situasi yang dihadapi organisasi.
- 2) Strategi harus memperhitungkan secara realistis. Kemampuan suatu organisasi dalam menyediakan berbagai daya, sarana, prasarana dan dana yang diperlukan untuk mengimplementasikan strategi tersebut.
- 3) Strategi yang ditentukan, dioperasionalkan secara teliti.

Tolak ukur tepat atau tidaknya strategi bukan hanya terlihat pada proses perumusannya saja, tetapi juga mencakup pada operasional atau pada pelaksanaannya. (Siagan, 2002:102-103)

Strategi merupakan hal yang sangat penting dilakukan dalam suatu organisasi guna tercapainya tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi. Strategi ditetapkan sebagai bentuk kelanjutan dari perencanaan-perencanaan kegiatan yang telah ditetapkan untuk dilakukan atau diimplementasikan. Terdapat manfaat dan penetapan strategi pada organisasi, diantaranya sebagai berikut:

- 1) Memperjelas makna dan hakikat suatu perencanaan melalui identifikasi rincian yang lebih spesifik tentang bagaimana organisasi harus mengelola bidang-bidang yang ada di masa mendatang.
- 2) Merupakan langkah-langkah atau cara yang efektif untuk mengimplementasi kegiatan dalam rangka pencapaian sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.
- 3) Sebagai penuntut dan rambu-rambu serta arahan pelaksanaan kegiatan siberbagai bidang.
- 4) Dapat mengetahui secara konkrit dan jelas tentang berbagai cara untuk mencapai sasaran dan/atau tujuan serta prioritas pembangunan pada bidang-bidang tersebut berdasarkan kemampuan yang dimiliki.
- 5) Sebagai rangkaian dari proses pengambilan keputusan dalam menyelesaikan berbagai macam permasalahan.
- 6) Mempermudah koordinasi bagi semua pihak agar mempunyai partisipasi dan persepsi yang sama tentang bentuk serta interdependensi, interaksi yang harus tetap tumbuh dan terpelihara dalam mengelola jalannya roda organisasi, sehingga akan mengurangi dan bahkan menghilangkan kemungkinan timbulnya konflik antara berbagai pihak yang terkait. Dengan demikian, strategi dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. (Siagian,2002:206-209)

Untuk mencapai tujuan dan manfaat strategi manajemen strategi mengkombinasikan segala macam bentuk aktivitas yang berasal dari bagian fungsional suatu bisnis. Aktivitas dari formulasi strategi bisa mempertinggi kemampuan dari perusahaan dalam menghadapi bermacam-macam masalah yang sedang dihadapinya. Serta keterlibatan dari pegawai dalam formulasi strategi bisa memperbaiki bisa memperbaiki produktifitas di dalam setiap perencanaan strategi dan akan membuat motivasi kerja pegawai semakin tinggi.

#### 4. Manajemen Strategi

Ada beberapa pendapat dari para ahli mengenai pengertian dari manajemen strategi. Yang pertama adalah menurut Salusu (2006:492), menjelaskan bahwa manajemen strategi merupakan suatu cara memimpin organisasi untuk mencapai misi, tujuan, dan sasarannya. Hal ini dilakukan dengan cara meningkatkan kemampuan manjerial, tanggungjawab organisasional, sistem administrasi yang baik, yang dapat menghubungkan pengambilan keputusan strategi dengan pengambilan keputusan operasional, pada semua

tingkatan hierarki organisasi, dan pada semua jajaran kewenangan fungsional dalam organisasi. Menurut Salusu (2006:493) manajemen strategi adalah suatu cara untuk mengendalikan organisasi secara efektif dan efisien, sampai kepada implementasi garis terdepan, sedemikian rupa sehingga tujuan dan sasarannya tercapai.

David (2009:5) mengemukakan bahwa manajemen strategi didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasi, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memempukan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Manajemen strategi berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional. Sedangkan menurut David (2009:23), manfaat utama dari manajemen strategi yaitu untuk membantu organisasi merumuskan strategi-strategi yang lebih baik melalui penggunaan pendekatan terhadap pilihan strategi yang lebih sistematis, logis, dan rasional.

Manajemen strategi yang efektif dilihat dari bagaimana para eksekutif menggunakan sesederhana mungkin strategi tersebut, tetapi juga melihatnya sebagai aktivitas non-rutin. Menurut Salusu (2006:499) kultur organisasi perlu dibangkitkan dengan terus-menerus memasyarakatkan esensi dari manajemen strategi serta memanfaatkan dalam mempertahankan kelanjutan hidup organisasi. Dengan demikian manajemen strategi memiliki sifat terbuka dalam menerima menerima informasi-informasi baru, dan koreksi atas masalah yang terjadi didalam suatu organisasi. Menurut David (2009:6) proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahap, yaitu:

1. Perumusan strategi yang mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan.
2. Penerapan strategi yang sering kali disebut "tahap aksi" dari manajemen strategi dimana penerapan strategi mencakup pengembangan budaya yang suportif pada strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahannya upaya-upaya pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan serta pemanfaatan informasi.



3. Penilaian strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategi. Tiga aktivitas penilaian strategi yang mendasar adalah: (1) peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi strategi saat ini, (2) pengukuran kinerja, dan (3) pengambilan langkah koreksi.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa, penentuan strategi dalam manajemen strategi merupakan suatu proses yang sangat penting dalam pencapaian suatu tujuan. Karena pada dasarnya dalam mencapai suatu tujuan dibutuhkan pertimbangan dan perencanaan yang sangat matang. Untuk itu dalam sebuah organisasi diperlukan visi serta misi yang ingin dicapai serta menerima koreksi atas kritik dan saran untuk mencapai suatu manajemen strategi yang baik.

## C. Usaha Mikro, Kecil dan Menengah

### 1. Pengertian Usaha mikro, kecil, menengah

Usaha Mikro, kecil dan Menengah (UMKM) merupakan kegiatan usaha yang mampu memperluas lapangan kerja dengan memberikan pelayanan ekonomi secara luas kepada masyarakat, dan dapat berperan dalam proses pemerataan dan peningkatan pendapatan masyarakat, mendorong pertumbuhan ekonomi, dan berperan dalam mewujudkan stabilitas nasional. Pengertian UMKM dijelaskan dalam UU Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Nomor 20 Tahun 2008 Bab I Ketentuan Umum Pasal 1 sebagai berikut:

- a) Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria usaha.
- b) Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria usaha kecil.
- c) Usaha Menengah adalah ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau Usaha Besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan.

Secara umum ciri-ciri UMKM adalah manajemen berdiri sendiri, modal disediakan sendiri, daerah pemasaran lokal, aset perusahaannya kecil, dan jumlah karyawannya yang dikerjakan terbatas. Asas pelaksanaan UMKM adalah kebersamaan, ekonomi yang demokratis, kemandirian, keseimbangan kemajuan, berkelanjutan, efisiensi keadilan, serta kesatuan ekonomi. Pelaku UMKM dilihat dari berbagai aspek baik dari segi kekayaan yang dimiliki atau dari segi penjualan/omset untuk mewujudkan kesejahteraan dan meningkatkan pertumbuhan ekonomi rakyat.

## 2. Kriteria Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)

Untuk membedakan sebuah usaha apakah termasuk Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, oleh pemerintah diberikan batasan berdasarkan Undang-Undang usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) kriteria usaha berdasarkan Pasal 6 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 yang dapat dikatakan sebagai kriteria UMKM adalah sebagai berikut:

### a) Kriteria Usaha mikro adalah sebagai berikut :

- 1) Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp. 50.000.000 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
- 2) Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp. 300.000.000 (tiga ratus juta rupiah).

### b) Kriteria Usaha Kecil adalah sebagai berikut

- 1) Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 50.000.000 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 500.000.000 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
- 2) Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 300.000.000 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 2.500.000.000 (dua milyar lima ratus juta rupiah)

### c) Usaha Menengah

- 1) Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 500.000.000 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 10.000.000.000 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
- 2) Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 2.500.000.000 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 50.000.000.000 (lima puluh milyar rupiah)

Maksud dari kekayaan bersih diatas yaitu hasil pengurangan dari total nilai kekayaan usaha (*asset*) dengan total nilai kewajiban yang tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha. Sedangkan yang dimaksud dengan hasil penjualan tahunan adalah hasil penjualan bersih yang berasal dari penjualan barang atau jasa dari usahanya dalam satu tahun.

Kriteria Usaha Kecil dan Menengah Berdasarkan Perkembangan, selain berdasar Undang-undang ada juga dari sudut pandang perkembangan Rahmana (2008) mengelompokkan UMKM dari beberapa kriteria, yaitu:

- 1) *Livelihood Activities*, merupakan Usaha Kecil Menengah yang digunakan sebagai kesempatan kerja untuk mencari nafkah, yang lebih umum dikenal sebagai sektor informal.
- 2) *Micro Enterprise*, merupakan usaha kecil dan menengah yang memiliki sifat pengrajin tetapi belum memiliki sifat kewirausahaan.
- 3) *Small Dynamic Enterprise*, merupakan usaha kecil dan menengah yang telah memiliki jiwa kewirausahaan dan mampu menerima pekerjaan subkontrak dan ekspor.
- 4) *Fast Moving Enterprise*, merupakan usaha kecil dan menengah yang telah memiliki jiwa kewirausahaan dan akan melakukan transformasi menjadi usaha besar.

Kriteria berdasarkan perkembangan ini bermanfaat untuk menumbuhkan perekonomian masyarakat dengan ketersediaan lapangan kerja dan menumbuhkan kreatifitas masyarakat untuk berkarya dengan sebaik-baiknya. Dalam hal ini, dibutuhkan peran serta pemerintah dalam mengembangkan UMKM untuk dapat menumbuhkan keahlian yang terpendam dan dapat menambah lapangan kerja baru bagi masyarakat.

### 3. Fungsi dan Peran Usaha Kecil dan Menengah

Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) memiliki fungsi dan peran sangat penting khususnya di negara yang sedang berkembang. UMKM memberikan banyak kontribusi dalam aspek ekonomi dan sosial, sehingga semua pihak termasuk Pemerintah dan

masyarakat memiliki peran yang sangat penting juga terhadap keberadaan dari UMKM. Clapham (1991:6), menyatakan bahwa pengelolaan serta pengembangan usaha kecil ditentukan dan dipengaruhi oleh pemerintah melalui beberapa program pemerintah yang berkaitan dengan pengembangan usaha kecil. Hal tersebut disebabkan karena pemerintah mempunyai kepentingan terhadap keberadaan usaha kecil, karena keberadaan usaha kecil memberikan beberapa kontribusi pada pembangunan di bidang ekonomi dan sosial.

Saat terjadinya krisis ekonomi, UMKM merupakan salah satu bidang yang memberikan kontribusi untuk menyumbang kekuatan ekonomi Negara. Hal tersebut diperkuat oleh Umar (2004:336) yang menyatakan bahwa usaha kecil merupakan penyumbang besar terhadap kekuatan ekonomi Negara Indonesia, dan telah terbukti pada saat terjadinya krisis atau resesi ekonomi pada tahun 1985 dan 1997. Pada saat itu kesulitan pada masa krisis atau resesi ekonomi telah dibantu dan diatasi oleh kehadiran usaha kecil.

Usaha kecil saat krisis atau resesi ekonomi saat itu banyak memberikan bantuan yaitu dengan memberikan lapangan pekerjaan untuk masyarakat, penciptaan produk baru untuk kepentingan negara, dan membantu perkembangan usaha-usaha besar sebagai pemasok.

Dari paparan di atas sudah tidak diragukan lagi bahwa keberadaan UMKM sangat membantu dengan memberikan kontribusi terhadap keadaan ekonomi di Negara Indonesia. Peran pemerintah dan masyarakat juga sangat berpengaruh terhadap keberadaan UMKM, karena pemerintah sebagai pihak yang memiliki hak atau kekuasaan untuk mengatur keberadaan UMKM. Pengelolaan dan pengembangan UMKM ditentukan atau dipengaruhi oleh pemerintah melalui beberapa program pemerintah yang berkaitan dengan pengembangan UMKM. Tidak hanya pemerintah, namun peran masyarakat juga memberikan kontribusi untuk menjalankan UMKM tersebut, sehingga peran masyarakat yang berwawasan dan berkompeten sangat berpengaruh terhadap berkembangnya UMKM. Perkembangan UMKM dewasa ini memberikan banyak kontribusi di bidang ekonomi

khususnya di Jawa Timur, karena dengan adanya pengembangan UMKM di Jawa Timur banyak pihak-pihak yang telah menciptakan lapangan pekerjaan yang pastinya juga akan mengurangi angka pengangguran di Jawa Timur.

Pentingnya UMKM di negara berkembang sering dikaitkan dengan keadaan atau masalah ekonomi dan sosial di negara tersebut. Masalah ekonomi dan sosial yang dimaksud seperti tingkat kemiskinan yang tinggi, jumlah pengangguran yang besar terutama dari golongan masyarakat yang berpendidikan rendah, dan proses pembangunan yang tidak merata. Dengan hal tersebut dengan adanya UMKM ini dapat mengatasi, mengurangi, dan menanggulangi dari beberapa masalah, sehingga pengembangan UMKM merupakan bagian dari pembangunan ekonomi dan sosial. Berbagai upaya yang dilakukan pemerintah untuk mengembnagkan UMKM seperti memfasilitasi UMKM untuk melakukan kerjasama baik dalam negeri maupun luar negeri.

#### 4. Masalah yang Dihadapi Usaha Mikro, Kecil dan Menengah

Usaha Mikro, Kecil dan Menengah pada umumnya memiliki permasalahan seperti yang dikemukakan Beddu Amang (1995:2)

##### 1) Kurangnya permodalan dan terbatasnya akses pembiayaan

Permodalan merupakan salah satu dari begitu banyak faktor yang menjadi penyangga dalam usaha umumnya UKM yang merupakan usaha individual atau kelompok yang sifatnya tertutup serta bermodal terbatas.

##### 2) Biaya produksi sering bersifat computed tetapi belum tentu calculated

Maksudnya adalah mayoritas UKM telah menghitung biaya guna proses produksi seadanya tanpa memperhitungkan jumlah biaya.

##### 3) Teknologi masih sederhana

Usaha kecil pada umumnya lebih mengandalkan tenaga manusia sehingga mereka kurang terbiasa dengan penggunaan teknologi yang sebetulnya sangat membantu dalam proses produksi, pemasaran, atau kegiatan lainnya.

#### 4) Mutu produk tergolong rendah

Ketergantungan terhadap tenaga manusia yang berlebihan serta kurangnya pemanfaatan teknologi cenderung berakibat pada rendahnya mutu produk yang dihasilkan.

#### 5) Pasar terbatas

Dengan kurangnya pemanfaatan teknologi serta mutu produk yang berkualitas rendah tentu akan berdampak pada terbatasnya akses pasar yang menyebabkan produk tidak dapat dipasarkan dan tidak bisa berkompersi di pasaran.

#### 6) Usaha perluasan pasar terbentur pada peraturan

Dengan produk yang bermutu rendah akan mempersulit para pelaku UKM dalam perluasan pasar yang tentu dalam persaingan pasar telah diatur, dan bahwa hanya produk yang telah memenuhi kualifikasi yang berhak untuk meramaikan pasar.

#### 7) Keterbatasan akses pembiayaan

Para pelaku UKM masih kesulitan dengan akses pembangunan dikarenakan untuk memperoleh pinjaman bank, pendapatan dan kekayaan adalah salah satu faktor utama yang dijadikan perhatian oleh pihak bank dalam memberikan kredit.

### 5. Strategi Pengembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah

Menurut Arsyad (2004:375) bahwa upaya yang dilakukan pengembangan UMKM dapat menambah kesempatan kerja dan meningkatkan nilai tambah dengan memanfaatkan pasar dalam negeri dan pasar luar negeri. Perkembangan UMKM akan meningkatkan ekonomi masyarakat, karena UMKM akan terpengaruh langsung terhadap tingkat pendapatan masyarakat sekitar. Oleh karenanya, sangat perlu dilakukan upaya untuk

mengembangkan UMKM secara maksimal. Menurut Sjaifudian (1995:66-69), strategi upaya pengembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah yaitu:

1. Strategi peningkatan kemampuan finansial

Kemampuan finansial merupakan salah satu bagian penting dalam Usaha Mikro, Kecil dan Menengah sehingga pemerintah dapat melakukan pengembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah dengan upaya atau cara pemberian pinjaman maupun hibah.

2. Strategi pengembangan pasar

Pasar bebas akan memberikan kesempatan yang besar kepada pelaku UMKM untuk mengembangkan pasar. Pemerintah juga dapat menunjang atau mendukung hal tersebut dengan membuat kebijakan untuk membantu dalam sektor perijinan dan juga promosi usaha

3. Strategi pengembangan sumber daya manusia

Sebagian besar dari Usaha Mikro, Kecil dan Menengah memiliki sumber daya manusia yang rendah sehingga sangat membutuhkan peningkatan dan pengembangan sumber daya manusia yang berperan dalam menjalankan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah. Peningkatan dan pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan mengadakan diklat dan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan yang dimiliki oleh sumber daya manusia para pelaku Usaha Mikro, Kecil dan Menengah.

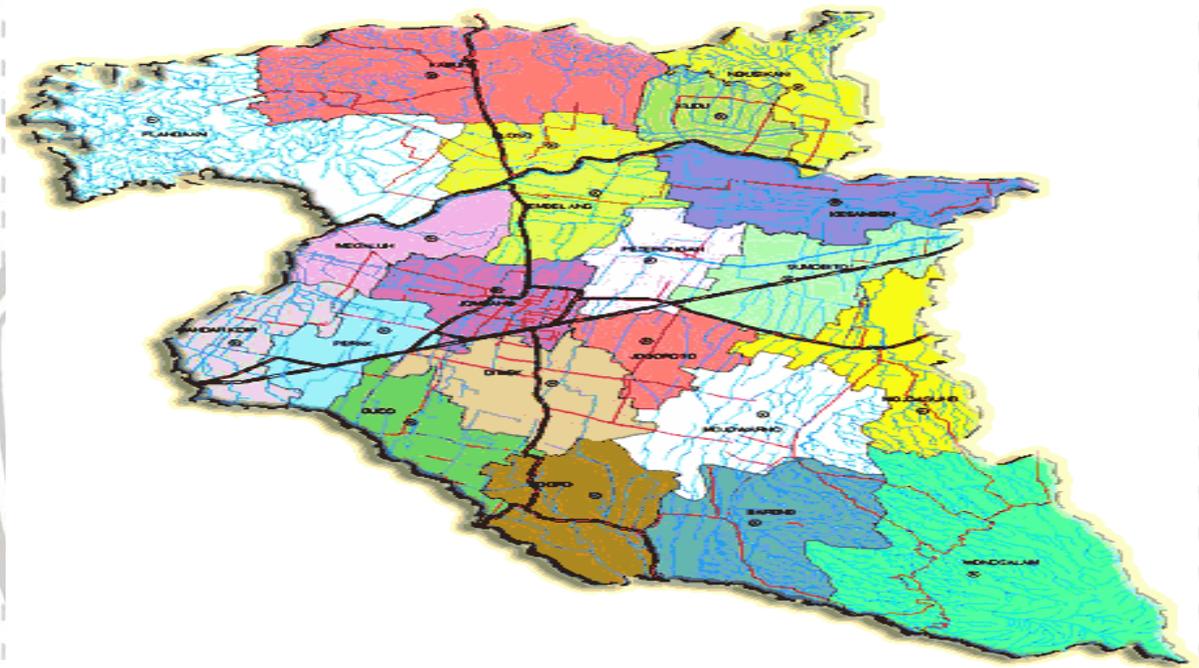
4. Strategi pengaturan dan perijinan

Strategi pengaturan dan perijinan dapat dilakukan dengan cara selalu memantau perkembangan dari Usaha Mikro, Kecil dan Menengah dan dengan memberikan kemudahan dalam hal pengurusan ijin untuk pengembangan usaha.

## BAB IV PEMBAHASAN

### A. Gambaran Umum

#### 1. Kabupaten Jombang



Gambar 2. Peta Wilayah Kabupaten Jombang

Sumber : *Jombangkab.go.id* (2014)

Kabupaten Jombang merupakan salah satu kabupaten yang secara geografis berlokasi pada Propinsi Jawa Timur bagian barat yang mempunyai batas langsung dengan beberapa kabupaten lainnya di Propinsi Jawa Timur. Kabupaten Jombang berada pada lintasan jalur selatan jaringan jalan Jakarta-Surabaya. Secara geografis Kabupaten Jombang terletak disebelah selatan garis katulistiwa berada antara  $112^{\circ} 03' 46''$  sampai  $112^{\circ} 27' 21''$  Bujur Timur dan  $7^{\circ} 20' 48''$  linta

Selatan. Yang mempunyai luas wilayah 1.159,50 Km<sup>2</sup>, terdiri dari 21 Kecamatan dan 306 desa.

Wilayah Kabupaten Jombang sebagian besar berada pada ketinggian  $\pm$  350 meter dari permukaan laut, dan sebagian kecil dengan ketinggian  $>$  1500 meter dari permukaan laut yaitu wilayah yang berada di Kecamatan Wonosalam.

Kabupaten Jombang mempunyai wilayah yang strategis, karena berada di bagian tengah Jawa Timur dan dilintasi jalan arteri Surabaya-Madiun dan jalan Kolektor Malang-Babat. Di sebelah timur berbatasan dengan Kabupaten Malang sebagai daerah pelajar serta industri, sebelah barat berbatasan dengan Kabupaten Lamongan.

Ibukota Kabupaten Jombang berada pada ketinggian  $\pm$  44 meter diatas permukaan laut. Dan secara topografis, Kabupaten Jombang dibagi menjadi 3 (tiga) sub area yaitu:

1. Kawasan Utara, bagian pegunungan kapur kendang yang sebagian besar mempunyai fidiologi mendarat dan sebagian terbukit, meliputi kecamatan Plandaan, Kabuh, Kudu, dan Ngusikan.
2. Kawasan Tengah, Sebelah selatan sungai brantas sebagian besar merupakan tanah pertanian yang bercocok tanam seperti padi dan palawiji, karena irigasinya cukup meliputi Kecamatan Kedungmulyo, Perak, Diwek, Gudo, Mojoagung, Sumobito, Jogoroto, Peterongan, Jombang, Megaluh, Tembelang, dan Kesamben.
3. Kawasan Selatan, merupakan tanah pegunungan yang ditanami dengan perkebunan, meliputi Kecamatan Wonosalam, Bareng, Mojowarno, dan ngoro.

Secara administrasi Kabupaten Jombang mempunyai 21 Kecamatan yang terdiri dari 302 desa dan 4 Kelurahan serta meliputi 1.258 Dusun. Dilihat dari komposisi jumlah desa/kelurahan, kecamatan sumobito memiliki jumlah terbanyak yaitu 21 desa. Paparan administrasi Kabupaten Jombang untuk lebih memperjelas data pada tabel berikut ini:

Tabel 4. Jumlah Desa dan Dusun Menurut Kecamatan 2014

No	Kecamatan	Luas	Desa	Dusun
1	Bandar Kedungmulyo	32,50	11	42
2	Perak	29,05	13	36
3	Gudo	29,05	18	75
4	Diwek	34,39	20	100
5	Ngoro	49,84	13	82
6	Mojowarno	78,62	19	68
7	Bareng	94,27	13	50
8	Wonosalam	121,63	9	48
9	Mojoagung	60,18	18	60
10	Sumobito	47,64	21	76
11	Jogoroto	28,28	11	46
12	Peterongan	29,47	14	56
13	Jombang	36,40	20	72
14	Megaluh	28,41	13	41
15	Tembelang	32,94	15	65
16	Kesamben	51,72	14	61
17	Kudu	77,75	11	47

18	Ngusikan	34,98	11	39
19	Ploso	25,96	13	50
20	Kabuh	97,35	16	87
21	Plandaan	120,40	13	57
Jumlah		1.159,50	306	1.258

Sumber : <http://jombang//go.id>, 2014

Berdasarkan pemaparan data dari Tabel bisa dilihat bahwa terdapat 3 Kecamatan yang memiliki wilayah terluas, yaitu Kecamatan Wonosalam dengan 121,63 Km<sup>2</sup> yang mempunyai 9 desa dan 48 dusun, selain itu wilayah terluas lainnya adalah Kecamatan Plandaan dengan luas 120,40 Km<sup>2</sup> yang mempunyai 16 desa dan 87 dusun dan selanjutnya adalah kecamatan kabuh yang mempunyai luas 97,35 Km<sup>2</sup> dengan 16 desa dan 87 dusun.

#### a. Visi dan Misi kabupaten Jombang

##### 1) Visi

Visi merupakan arah ke depan, kemana dan bagaimana Kabupaten Jombang harus dibawa dan dibangun dan berkarya agar tetap konsisten dan dapat antisipatif, inovatif serta produktif. Visi adalah tujuan atau arah yang ingin diwujudkan dimasa yang akan datang, yang berisikan cita-cita yang ingin dicapai, dibangun melalui proses refleksi dan proyeksi yang digali dari nilai-nilai luhur yang diikuti oleh semua komponen stakeholders. Berpedoman atas dasar kondisi obyektif serta perkembangan situasi dan berisikan tantangan yang berada dimasa yang akan datang, maka untuk itu

Visi Kabupaten jombang adalah :

**“ Terwujudnya Kabupaten Jombang yang sejahtera, agamis, dan berdaya saing berbasis agribisnis”**

## 2) Misi

Misi adalah rumusan umum mengenai upaya-upaya yang akan dijalankan untuk mewujudkan visi. Misi mempunyai fungsi sebagai pemersatu gerak, langkah dan tindakan yang riil terhadap seluruh komponen penyelenggaraan pemerintah tanpa memperhatikan mandat yang diberikan.

Misi Kabupaten Jombang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Mewujudkan pemerintahan yang baik, mempunyai makna menyempurnakan struktur organisasi agar dapat berjalan sesuai dengan fungsi yang telah diamankan oleh peraturan perundan-undangan untuk mewujudkan pemerintahan daerah yang profesional, efektif, berkompetensi tinggi serta tanggap terhadap tugas pokok dan fungsi dalam memberikan pelayanan publik.
- b) Meningkatkan kualitas hidup masyarakat, yaitu mengupayakan partisipasi seluruh kompone masyarakat, pemerintah daerah dan swasta agar pembangunan di Kabupaten Jombang mampu menghasilkan sumberdaya manusia yang berkompetensi tinggi dan mempunyai keunggulan kompetitif, mempunya integritas dan jatidiri masyarakat santri yang peduli oleh nilai-nilai luhur budaya dan agama.
- c) Membangun struktur perekonomian yang kokoh dengan basis keunggulan kompetitif dibidang agribisnis, mengembangkan daerah dengan memperkuat perekonomian daerah yang berbasis pada kekuatan sektor pertanian dan produk unggulan daerah menuju keunggulan kompetitif dengan membangun keterkaitan produksi, distribusi, dan pelayanan, mengurangi kesenjangan sosial secara menyeluruh, menumbuhkan keberpihakan pada ekonomi kerakyatan serta memantapkan program penanggulangan kemiskinan.

- d) Mewujudkan pembangunan yang berkelanjutan, mengandung arti bahwa pembangunan yang dilaksanakan tidak semata untuk mengejar pertumbuhan, namun bagaimana pertumbuhan yang ada sekaligus dapat dirasakan secara merata hasilnya oleh semua lapisan masyarakat dengan tetap mempertimbangkan faktor alam dan lingkungan sekitarnya (*sustainable development*)

## 2. Dinas koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang

Lembaga yang dipilih peneliti dalam penelitian ini adalah Dinas Kopersai dan UMKM Kabupaten Jombang yang beralamat di Jln. Abdurrahman Wahid No.151 Kabupaten Jombang. Kantor Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang terlihat seperti kantor-kantor pemerintahan pada umumnya. Kantor Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang terletak pada pusat kota Jombang, sehingga mudah dijangkau oleh masyarakat Jombang.

Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang dipilih sebagai tempat penelitian karena Dinas inilah yang mewakili Pemerintah Daerah dalam upaya pengembangan industri mebel. Secara umum Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang melaksanakan pengembangan pada usaha-usaha kecil yang kegiatan produksinya yaitu mengelola bahan baku dan bahan dasar menjadi suatu produk yang unik yang mempunyai nilai jual yang tinggi. Pengembangan yang dilakukan Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang terhadap industri-industri kecil baik industri rumah tangga, industri kecil menengah dan industri besar mempunyai tujuan supaya industri tersebut dapat berkembang dan meningkatkan keanekaragaman produknya.

Pengembangan Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang lebih kepada memberikan pelatihan sosialisasi serta promosi karena dengan adanya sosialisasi dan pelatihan maka para pengrajin akan dengan mudah dapat melakukan pengembangan usaha terhadap industri kecil mebel. Sehingga potensi yang dimiliki industri kecil dalam mengembangkan usahanya sangat luas karena dengan adanya pengembangan dan pembinaan yang baik maka akan menghasilkan produk yang inovatif. Dengan demikian maka akan mudah produk ini mendapatkan peluang untuk memperluas pemasarannya. Tidak hanya itu para pengrajin mebel juga diharapkan menghasilkan ide-ide yang kreatif agar dapat dipasarkan dengan harga yang tinggi serta peluang pemasarannya dapat meluas hingga ke tingkat internasional.

Berdasarkan Peraturan Bupati Nomor 25 tahun 2009 tentang Pembagian Tugas, Pokok dan Fungsi Jabatan Struktural Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang adalah membantu Bupati dalam menyelenggarakan sebagian urusan pemerintah daerah Kabupaten Jombang di bidang Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah. Dalam melaksanakan tugas Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang mempunyai fungsi sebagai berikut:

**a. Tugas Pokok, Fungsi dan Urusan**

1. Penyusunan rumusan rencana program dan kegiatan dalam rangka penetapan kebijakan teknis di bidang koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah;
2. Pelaksanaan kebijakan teknis dibidang koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah;
3. Pengkoordinasian perumusan dan penyusunan petunjuk teknis operasional dan perUndang-Undangan dibidang koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah;
4. Penyusunan rencana dan program pembangunan bidang koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah;

5. Pelaksanaan kegiatan program dengan menyiapkan perumusan, pengolahan dan penelaahan kebijakan sesuai dengan bidang koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah;
6. Pelaksanaan pembinaan, dengan mengatur kerjasama dengan instansi terkait dan lembaga swadaya masyarakat dalam rangka peningkatan pemberdayaan bidang koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah;
7. Pelaksanaan bimbingan teknis dan penyuluhan serta pengevaluasian program sektoral dibidang koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah;
8. Pembinaan, pengembangan, pengendalian dan pengawasan dibidang koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah;
9. Pembinaan dibidang administrasi dan penjabaran kebijaksanaan operasional dan teknis yang meliputi bidang koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah;
10. Pengelolaan tugas kesekretariatan.

#### **b. Visi dan Misi Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang**

Penetapan visi sebagai dari proses perencanaan pembangunan merupakan suatu langkah penting dalam perjalanan penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan, pelaksanaan pembangunan dan pembinaan kemasyarakatan di daerah. Pada hakikatnya membentuk visi organisasi adalah menggali gambaran bersama tentang masa depan yang ideal yang hendak diwujudkan oleh organisasi yang bersangkutan. Visi yang tepat bagi masa depan suatu organisasi diharapkan akan mampu menjadi akselerator bagi upaya peningkatan kinerja organisasi. Untuk itu dengan memperhatikan arti dan makna visi serta melalui pendekatan pengembangan visi bersama, maka ditetapkan visi Dinas Koperasi Dan Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah Kabupaten Jombang diturunkan dari Visi Kabupaten Jombang. Visi Kabupaten Jombang adalah “JOMBANG SEJAHTERA

UNTUK SEMUA” dengan demikian, maka Visi Dinas Koperasi Dan Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah Kabupaten Jombang pada tahun 2014-2018 yakni:

**“TERWUJUDNYA KOPERASI BERKUALITAS DAN UMKM YANG TANGGUH SERTA BERDAYA SAING”.**

Untuk dapat menangkap arti dan makna dari visi tersebut maka perlu diberikan penjelasan mengenai visi sebagai berikut:

- a) **BERKUALITAS:** artinya Koperasi yang memiliki partisipasi anggota yang kuat dengan kinerja usaha yang semakin sehat dan berorientasi kepada usaha anggota serta memiliki kepedulian sosial.
- b) **TANGGUH:** artinya kondisi Koperasi Dan UMKM yang tangguh dengan memiliki manajemen yang Sehat & Kuat sehingga mampu menghadapi Tantangan dalam setiap perubahan ekonomi.
- c) **BERDAYA SAING:** artinya kondisi Koperasi dan UMKM yang mampu berkompetisi dengan pelaku Koperasi dan UMKM yang lain secara sehat.

Untuk mewujudkan Visi Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang sebagai mana disebutkan diatas, maka dirumuskan Misi Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang yang sejalan dengan Misi Kabupaten dan berdasarkan tugas pokok dan fungsi satuan kerja perangkat daerah adalah dengan meningkatkan partisipasi masyarakat dan dunia usaha untuk pemberdayaan koperasi dan UMKM yang terpadu.

Adapun Misi Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah adalah sebagai berikut:

1. Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan bersih.  
Yaitu menyempurnakan struktur kelembagaan dengan memberdayakan potensi sumber daya secara optimal dengan ditunjang pendidikan dan pelatihan agar dapat

menjalankan fungsi-fungsi yang diamanatkan perundang-undangan dalam rangka mewujudkan pemerintah daerah yang profesional, efektif, berkompentensi tinggi serta tanggap terhadap tugas pokok dan fungsi dalam pelayanan publik. Dengan optimalisasi pemberdayaan sumberdaya yang ada, Dinas Koperasi Dan Usaha Mikro Kecil Dan Menengah Kabupaten Jombang mengupayakan partisipasi seluruh komponen masyarakat, pemerintah dan swasta mampu menghasilkan sumber daya yang berkompentensi dan mempunyai keunggulan kompetitif dan integritas yang dijiwai oleh nilai luhur budaya dan agama dalam membangun perekonomian daerah yang berbasis agribisnis secara berkelanjutan dengan tetap mempertimbangan faktor alam dan lingkungan.

2. Memperluas lapangan kerja melalui penciptaan produk unggulan pada tiap desa.

Merupakan sosialisasi tata cara pendirian dan peningkatan Koperasi melalui kegiatan pembinaan dan penyuluhan langsung, bimbingan teknis pemenuhan persyaratan permohonan pengesahan akta pendirian Koperasi dan memberikan informasi Standar Pelayanan Publik (SPP) yang telah ditetapkan, fasilitasi tahapan proses pengesahan Badan Hukum Koperasi, diantaranya Notaris Pembuat Akta Koperasi, Pembinaan administrasi usaha terhadap kegiatan ekonomi pra Koperasi kepada kelompok masyarakat yang status lembaganya ditingkatkan menjadi koperasi yang ber Badan Hukum.

3. Memperluas jaringan kerja dengan pihak ketiga dibidang pengembangan UMKM.

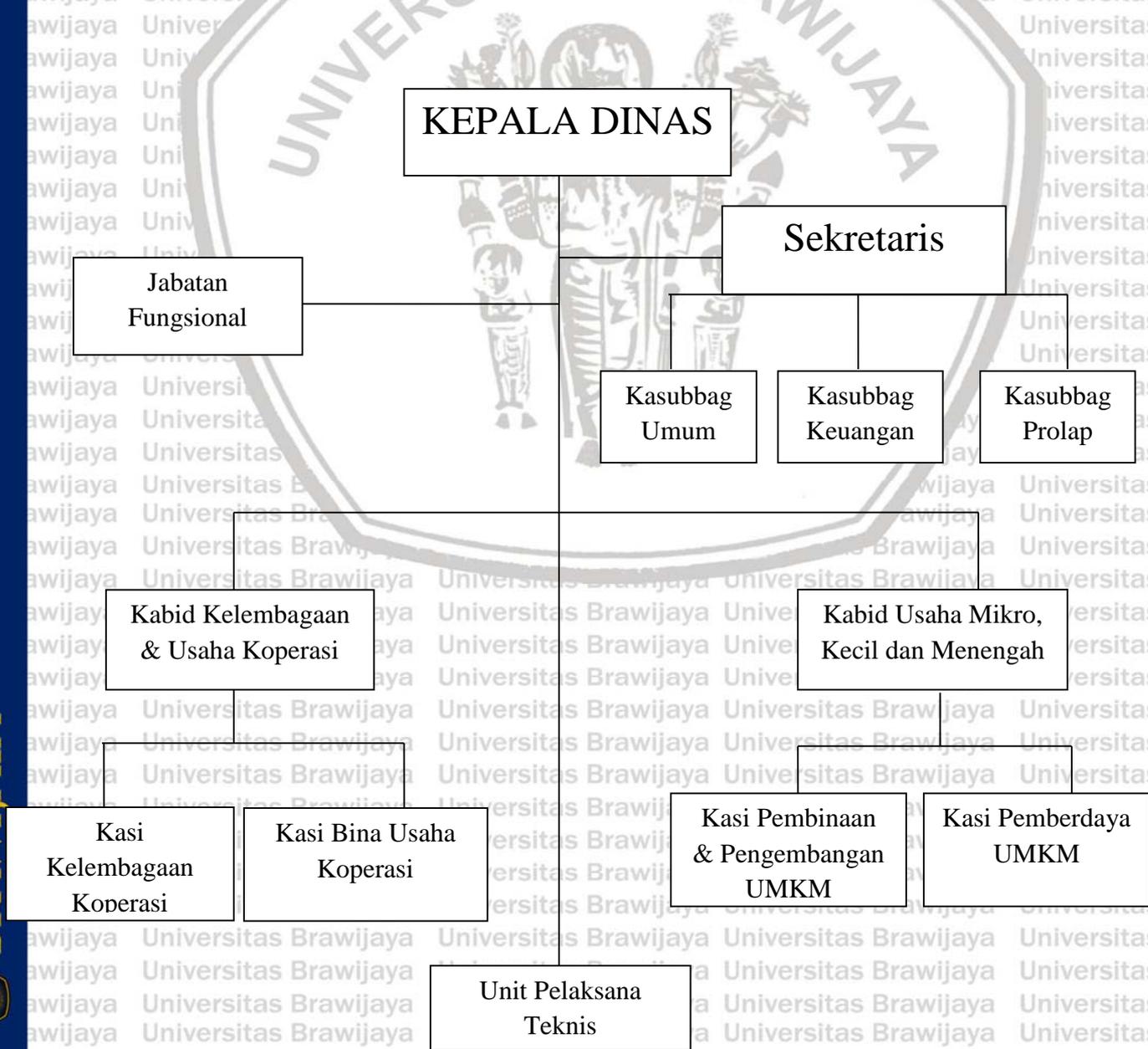
Merupakan Peningkatan sosialisasi kepada masyarakat luas terhadap upaya pembangunan perekonomian berbasis kerakyatan (ekonomi kerakyatan) melalui wadah Koperasi sebagai amanat Pasal 33 ayat (1) UUD 1945. Esensi pengelolaan Koperasi adalah dari, oleh dan untuk anggota, dengan berkoperasi diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan anggota masyarakat. Oleh karena itu pengelolaan koperasi harus sesuai

ketentuan perundang-undangan yang berlaku dan memiliki kinerja yang baik, sinergitas pengembangan UMKM terus dipacu dengan melibatkan secara riil Pengusaha Besar BUMN/BUMS terkait kemitraan usaha dengan prinsip saling membutuhkan, saling memperkuat, dan saling menguntungkan.

4. Meningkatkan kualitas kelembagaan dan usaha Koperasi.

Yaitu melalui diversifikasi usaha dan memperkuat jaringan distribusi bagi Koperasi dan UMKM, diharapkan akan mendorong berkembangnya Koperasi dan UMKM yang dapat menyerap tenaga kerja sesuai kompetensi yang dibutuhkan.

c. Struktur organisasi Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang



### Gambar 3. Struktur Organisasi Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang

Sumber: Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang (2017)

Berdasarkan gambar struktur organisasi tersebut dapat dilihat bahwasannya Dinas Koperasi dan UMKM dikepalai oleh seorang Kepala Dinas yang bertanggung jawab langsung terhadap Kepala Daerah, dan membawahi beberapa bagian yaitu :

1. Sekretaris membawahi:
  - a) Sub bagian umum
  - b) Sub bagian keuangan
  - c) Sub bagian sungran dan pelaporan
2. Bidang Kelembagaan dan Usaha Koperasi membawahi:
  - a) Seksi kelembagaan koperasi
  - b) Seksi bina usaha koperasi
3. Bidang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah membawahi:
  - a) Seksi pembinaan dan pengembangan UMKM
  - b) Seksi pemberdayaan UMKM

Adapun fungsi dan tugas yang dimiliki setiap bagian Dinas Koperasi dan UMKM ini adalah sebagai berikut:

#### 1) Sekretariat

Tugas pokok Sekretariat adalah melaksanakan tugas Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di bidang ketatausahaan administrasi umum, keuangan, kepegawaian, penyusunan program dan pelaporan serta tata usaha perlengkapan. Guna melaksanakan tugas, Sekretariat mempunyai fungsi:

1. Penyusunan rencana kebijakan operasional bidang koperasi, usaha mikro, kecil dan menengah sesuai dengan kebijakan nasional dan provinsi;

2. Penyusunan program pendataan, rencana program tahunan dan anggaran satuan kerja Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah;
3. Penyusunan perencanaan program kerja dan kegiatan Dinas;
4. Penyiapan bahan dalam rangka penyusunan anggaran, pelaksanaan penatausahaan keuangan dan penyusunan laporan pertanggungjawaban keuangan;
5. Pelaksanaan koordinasi pelaksanaan tugas-tugas organisasi Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah;
6. Pelaksanaan urusan administrasi umum, kepegawaian, keuangan dan perlengkapan;
7. Pelaksanaan urusan rumah tangga, surat menyurat dan kearsipan;
8. Pelaksanaan sistem informasi lingkup Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah;
9. Pelaksanaan kebersihan, keindahan dan keamanan kantor Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah;
10. Pelaksanaan supervisi, pelaporan, evaluasi dan monitoring penyelenggaraan bidang koperasi, usaha mikro, kecil dan menengah;
11. Pelaksanaan verifikasi pengaduan masyarakat, pemeriksaan anggaran satuan kerja Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah;
12. Penyusunan laporan pertanggungjawaban kegiatan Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah.

Sekretariat terbagi menjadi 3 (tiga) sub bagian antara lain sub bagian umum, sub bagian keuangan dan sub bagian program dan pelaporan, dimana tugasnya dapat dijelaskan sebagai berikut :

**a. Sub Bagian Umum**

Sub Bagian Umum, mempunyai tugas :

1. Menyiapkan bahan penyusunan kebijakan operasional pendidikan sesuai dengan kebijakan nasional dan provinsi;
2. Melaksanakan koordinasi pelaksanaan tugas-tugas organisasi Dinas dan tata laksana aparatur;
3. Menyelenggarakan kegiatan-kegiatan protokoler, pertemuan dan rapat-rapat penerimaan tamu Dinas;
4. Menyelenggarakan kegiatan urusan administrasi umum, kepegawaian dan perlengkapan;
5. Menyusun rencana kebutuhan dan melaksanakan ketatausahaan serta perlengkapan kantor;
6. Melaksanakan urusan rumah tangga, surat menyurat dan kearsipan;
7. Menyusun rencana dan melaksanakan keindahan, kebersihan dan keamanan kantor;
8. Mengatur dan mengelola barang inventaris kantor.

#### **b. Sub Bagian Keuangan**

Sub Bagian Keuangan, mempunyai tugas :

1. Melaksanakan penatausahaan keuangan, meliputi pengelolaan anggaran, penyusunan neraca, pelaksanaan akuntansi / pembukuan, pertanggungjawaban dan verifikasi serta penyusunan perhitungan anggaran;
2. Melaksanakan pengurusan biaya perjalanan dinas, perpindahan pegawai dan ganti rugi, gaji pegawai dan pembayaran hak-hak keuangan lainnya;
3. Menyusun, melaksanakan dan mempertanggungjawaban anggaran Dinas/badan;
4. Melaksanakan upaya peningkatan kesejahteraan pegawai.

#### **c. Sub Bagian Penyusunan Program dan Pelaporan**

Sub Bagian Penyusunan Program dan Pelaporan, mempunyai tugas :

1. Menyusun program pendataan dan rencana program kerja tahunan dinas;
2. Menghimpun data, mensistematisasikan, menganalisa data sumber daya koperasi dan usaha mikro, kecil dan menengah;
3. Memferivikasi pengaduan masyarakat, pengawasan dan pengendalian keuangan anggaran satuan kerja, dan penyelesaian masalah kepegawaian tenaga koperasi dan usaha mikro, kecil dan menengah;
4. Melaksanakan supervisi, pelaporan, evaluasi dan monitoring ;
5. Membuat laporan pertanggung jawaban kegiatan dan pembangunan bidang koperasi dan usaha mikro, kecil dan menengah.

## **2) Bidang Bina Kelembagaan dan Usaha Koperasi**

Tugas pokok Bidang Bina Kelembagaan dan Usaha Koperasi, adalah melaksanakan sebagian tugas Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, dibidang pembinaan kelembagaan dan usaha koperasi. Guna melaksanakan tugas pokok, Bidang Bina Kelembagaan dan Usaha Koperasi mempunyai fungsi :

1. Penyusunan rencana program dan petunjuk teknis di bidang bina kelembagaan dan usaha koperasi;
2. Pelaksanaan rencana program dan petunjuk teknis di bidang bina kelembagaan dan usaha koperasi;
3. Penyelenggaraan koordinasi dan kerjasama dengan lembaga dan instansi lain di bidang bina kelembagaan dan usaha koperasi;
4. Pelaksanaan pengawasan dan pengendalian pelaksanaan program dan petunjuk teknis di bidang bina kelembagaan dan usaha koperasi;
5. Pelaksanaan pembinaan teknis dan penyuluhan di bidang bina kelembagaan dan usaha koperasi;

6. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan bidang bina kelembagaan dan usaha koperasi.

Bidang Bina Kelembagaan Koperasi dan Usaha Koperasi terbagi menjadi 2 (dua) seksi antara lain seksi bina kelembagaan Koperasi dan seksi usaha Koperasi, dimana tugasnya dapat dijelaskan sebagai berikut :

**a. Seksi Bina Kelembagaan Koperasi**

Seksi Bina Kelembagaan Koperasi mempunyai tugas :

1. Menyiapkan bahan penyusunan rencana program dan petunjuk teknis di bidang bina kelembagaan koperasi dan sumber daya manusia;
2. Menyiapkan bahan pelaksanaan rencana program dan petunjuk teknis di bidang bina kelembagaan koperasi dan sumber daya manusia;
3. Menyiapkan bahan koordinasi dan kerjasama dengan lembaga dan instansi lain di bidang bina kelembagaan koperasi dan sumber daya manusia;
4. Menyiapkan bahan pengawasan dan pengendalian pelaksanaan program dan petunjuk teknis di bidang bina kelembagaan koperasi dan sumber daya manusia koperasi;
5. Melaksanakan pembinaan dan penyuluhan terhadap kelembagaan koperasi dan sumber daya manusia koperasi;
6. Menyiapkan bahan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan bina kelembagaan koperasi dan sumber daya manusia koperasi.

**b. Seksi Bina Usaha Koperasi**

Seksi Bina Usaha Koperasi mempunyai tugas :

1. Menyiapkan bahan penyusunan rencana program dan petunjuk teknis di bidang fasilitasi pembiayaan simpan pinjam;

2. Menyiapkan bahan pelaksanaan rencana program dan petunjuk teknis di bidang fasilitasi pembiayaan simpan pinjam;
3. Menyiapkan bahan koordinasi dan kerjasama dengan lembaga dan instansi lain di bidang fasilitasi pembiayaan simpan pinjam;
4. Menyiapkan bahan pengawasan dan pengendalian pelaksanaan program dan petunjuk teknis di bidang fasilitasi pembiayaan simpan pinjam;
5. Menyiapkan bahan pembinaan teknis dan penyuluhan di bidang fasilitasi pembiayaan simpan pinjam;
6. Menyiapkan bahan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan fasilitasi pembiayaan simpan pinjam.

### **3) Bidang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah**

Tugas pokok Bidang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah adalah melaksanakan sebagian tugas Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di bidang usaha mikro, kecil dan menengah. Dalam melaksanakan tugas pokok, Bidang Usaha Mikro Kecil dan Menengah mempunyai fungsi :

1. Penyusunan rencana program dan petunjuk teknis di bidang pembinaan, pengembangan dan fasilitasi kemitraan UMKM;
2. Pelaksanaan rencana program dan petunjuk teknis di bidang pembinaan, pengembangan dan fasilitasi kemitraan UMKM;
3. Penyelenggaraan koordinasi dan kerjasama dengan lembaga dan instansi lain di bidang pembinaan, pengembangan dan fasilitasi kemitraan UMKM;
4. Pelaksanaan pengawasan dan pengendalian pelaksanaan program dan petunjuk teknis di bidang pembinaan, pengembangan dan fasilitasi kemitraan UMKM;
5. Pelaksanaan pembinaan teknis dan penyuluhan di bidang pembinaan, pengembangan dan fasilitasi kemitraan UMKM;

6. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan pembinaan, pengembangan dan fasilitas kemitraan UMKM.

Bidang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah terbagi menjadi 2 (dua) seksi antara lain seksi pemberdayaan UMKM dan seksi pembinaan dan pengembangan UMKM, dimana tugasnya dapat dijelaskan sebagai berikut :

**a. Seksi Pemberdayaan UMKM**

Seksi Pemberdayaan UMKM, mempunyai tugas :

1. Menyiapkan bahan penyusunan rencana program dan petunjuk teknis di bidang pemberdayaan UMKM;
2. Menyiapkan bahan pelaksanaan rencana program dan petunjuk teknis di bidang pemberdayaan UMKM;
3. Menyiapkan bahan koordinasi dan kerjasama dengan lembaga dan instansi lain di bidang pemberdayaan UMKM;
4. Menyiapkan bahan pengawasan dan pengendalian pelaksanaan program dan petunjuk teknis di bidang pemberdayaan UMKM;
5. Menyiapkan bahan pembinaan teknis dan penyuluhan di bidang pemberdayaan UMKM;
6. Menyiapkan bahan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan pemberdayaan UMKM.

**b. Seksi Pembinaan dan Pengembangan UMKM**

Seksi Pembinaan dan Pengembangan UMKM, mempunyai tugas :

1. Menyiapkan bahan penyusunan rencana program dan petunjuk teknis di bidang pembinaan dan pengembangan UMKM;
2. Menyiapkan bahan pelaksanaan rencana program dan petunjuk teknis di bidang pembinaan dan pengembangan UMKM;

3. Menyiapkan bahan koordinasi dan kerjasama dengan lembaga dan instansi lain di bidang pembinaan dan pengembangan UMKM;
4. Menyiapkan bahan pengawasan dan pengendalian pelaksanaan program dan petunjuk teknis di bidang pembinaan dan pengembangan UMKM;
5. Menyiapkan bahan pembinaan teknis dan penyuluhan di bidang pembinaan dan pengembangan UMKM;
6. Menyiapkan bahan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kegiatan pembinaan dan pengembangan UMKM;

Guna melaksanakan tugas setiap pemangku jabatan struktural dan fungsional wajib menerapkan prinsip koordinasi, integrasi dan sinkronisasi baik dalam lingkungan masing-masing maupun antar satuan kerja perangkat daerah serta dengan instansi lain di luar pemerintah daerah sesuai dengan tugas masing-masing. Setiap pemangku jabatan struktural wajib mengawasi bawahan masing-masing dan bila terjadi penyimpangan agar mengambil langkah-langkah yang diperlukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Setiap pemangku jabatan struktural bertanggungjawab memimpin dan mengkoordinasikan bawahan masing-masing dan memberikan bimbingan serta petunjuk bagi pelaksanaan tugas bawahannya. Setiap pemangku jabatan struktural wajib mengikuti dan mematuhi petunjuk dan bertanggungjawab kepada atasan langsung masing-masing dan menyiapkan laporan berkala tepat pada waktunya. Setiap laporan yang diterima oleh pemangku jabatan struktural dari bawahannya wajib diolah dan dipergunakan sebagai bahan untuk penyusunan laporan lebih lanjut dan untuk memberikan petunjuk kepada bawahan. Sebagai upaya menyampaikan laporan masing-masing kepada atasan langsung, tembusan laporan wajib disampaikan kepada satuan organisasi lain yang secara fungsional mempunyai hubungan kerja. Selain itu, guna melaksanakan tugas setiap pemangku jabatan struktural dalam rangka pemberian

bimbingan kepada bawahan masing-masing, wajib mengadakan rapat dinas secara berakala.

#### **d. Tujuan dan Sasaran Dinas Kopersai dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah**

Untuk lebih menajamkan sasaran, maka Misi Dinas Koperasi Dan Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah Kabupaten Jombang tersebut diatas dijabarkan lagi dalam tujuan dengan rincian sebagai berikut :

##### **1. Menciptakan tata kelola penyelenggaraan pemerintahan yang profesional**

Sasaran :

a. Mewujudkan aparatur pemerintah yang profesional

##### **2. Terciptanya perluasan lapangan kerja berbasis pada produk unggulan**

Sasaran :

a. Munculnya wirausaha baru tiap desa

b. Munculnya produk unggulan pada tiap desa

##### **3. Terciptanya jaringan kerja UMKM**

Sasaran :

a. Terjalinnya kemitraan dengan pihak ketiga

##### **4. Terwujudnya Koperasi yang berkualitas**

Sasaran :

a. Terciptanya kelembagaan Koperasi yang berkualitas

b. Mewujudkan Koperasi berkualitas di kawasan agropolitan

c. Mewujudkan kemandirian perempuan dalam perekonomian

d. Terciptanya usaha Koperasi yang sehat

#### **2. Desa Catak Gayam, Kecamatan Mojowarno Kabupaten Jombang**

##### **a. Situs Penelitian**

Desa Catak Gayam merupakan salah satu daerah bagian dari Kecamatan Mojowarno Kabupaten Jombang Provinsi Jawa Timur. Adapun yang menjadi pertimbangan dalam pemilihan lokasi usaha ini adalah:

1) Lokasi yang strategis

Desa Catak Gayam yang berada di Kabupaten Jombang sangatlah menunjang sekali digunakan untuk kegiatan usaha. Selain letaknya yang merupakan jalur alternatif juga ditunjang dari segi pemasaran yang lebih mudah untuk di temui karena dapat menjangkau semua daerah. Dalam memulai usaha lokasi yang strategis tentunya sangat mendukung kesuksesan bisnis, hal ini tergambar pada lokasi usaha industri mebel Desa Catak Gayam yang terletak pada jalur alternatif.

2) Tenaga kerja memadai

Bahwa secara kualitas dan kuantitas dapat terpenuhi daerah sekitar lokasi usaha ini tersedia tenaga yang sesuai dengan kebutuhan usahanya. Dengan adanya kualitas tenaga kerja yang memadai merupakan salah satu strategi dalam memulai usaha.

3) Jumlah penduduk

Jumlah penduduk Desa Catak Gayam Mojowarno sebanyak 5.422 jiwa yang terdiri dari 1.522 KK (Kepala Keluarga), yang meliputi:

Laki-Laki : 2807 Jiwa

Perempuan : 2615 Jiwa

b. Kondisi sosial dan ekonomi masyarakat

Untuk mencapai tingkat pertumbuhan yang tinggi di suatu kecamatan dengan struktur ekonomi yang diharapkan, maka pembangunan perlu direncanakan dengan baik dan hasil pembangunan yang telah tercapai perlu adanya evaluasi yang baik dari pemerintah yang ada. Kondisi sosial ekonomi suatu masyarakat berkaitan erat dengan sumber pendapatan masyarakat yang ada di kecamatan tersebut. Suatu daerah dapat

dikatakan maju atau terbelakang dilihat dari tingkat perekonomian dan kesejahteraan dari masyarakat. Dari segi perekonomian, penduduk desa catak gayam kecamatan mojawarno ini terbagi atas berbagai mata pencaharian antara lain terdapat pada tabel 3:

Tabel 5. Keadaan Perekonomian/ Mata Pencaharian Tahun 2017

No	Mata Pencaharian	Jumlah
1	Petani	295
2	Pedagang	78
3	Buruh Harian Lepas	9
4	PNS	70
5	TNI	5
6	Swasta	405
7	Industri Mebel	433
8	Bengkel Las	3
9	Tukang Batu	10
10	Wiraswasta	70
11	Guru	32
12	Sopir	5
13	Penjahit	12
14	Pekerja Lainnya	39

Sumber: Kantor balai desa Catak Gayam Kecamatan Mojowarno, 2017

Dari tabel diatas terlihat bahwa sebagian besar warga desa catak gayam kecamatan mojowarno bekerja sebagai pengrajin dan karyawan swasta. Namun dari kedua jumlah tenaga kerja yang bekerja sebagai karyawan swasta dan industri mebel, jumlah pengrajin lebih banyak di dibandingkan dengan jumlah petani. Jadi lebih mendominasi bahwa penduduk Desa Catak Gayam bekerja di sektor industri.

### c. Sejarah Industri Mebel

Desa Catak Gayam kecamatan Mojowarno Kabupaten Jombang merupakan desa rintisan usaha meuble yang berbasis *home industri*, hingga sekarang mayoritas penduduknya bermatapencarian di bidang *home industri* meuble yang tersebar sampai ke wilayah di sekitar desa. Untuk sampai ke desa Wringinpitu, rute yang anda tempuh sebaiknya melewati jalur sbb: Dari Surabaya ke Jombang setelah sampai di perempatan Mojoagung tepatnya di sebelah kantor [Polsek Mojoagung](#) belok kiri (jalan alternatif menuju Malang/Kediri).

## B. Penyajian Data

### 1) Strategi Pengembangan Dinas Koperasi dan UMKM terhadap Industri Mebel di Kabupaten Jombang.

Pemerintah Kabupaten Jombang dalam mengembangkan industri kecil khususnya para pengrajin mebel bersifat mutlak. Pemerintah daerah melalui Dinas Koperasi dan UMKM sebagai pelindung dari usaha kecil dan menengah harus mampu memberikan fasilitas dan modal baik secara material maupun intelektual, karena usaha kecil dan menengah merupakan salah satu cara untuk dapat mendorong perekonomian Indonesia. Dengan demikian maka pemerintah perlu melakukan pengembangan khususnya pada pengrajin mebel yang nantinya tetap eksis dan bisa berkembang dalam

jangka waktu yang panjang sehingga mampu bersaing di pasar global dan dapat meningkatkan perekonomian Indonesia secara umum serta Kabupaten Jombang secara khusus. Pemerintah daerah Kabupaten Jombang melalui Dinas Koperasi dan UMKM mempunyai beberapa fungsi dan tugas yang mampu melakukan pengembangan pada industri mebel. Dari sebagian besar fungsi dan tugas dari Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang adalah sebagai fasilitator dan melakukan pembinaan kepada para pengrajin mebel. Dengan demikian Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang dalam mewujudkan pengembangan industri mebel meliputi:

a. Peningkatan kemampuan Finansial

Strategi pengembangan yang dilakukan pemerintah untuk meningkatkan kemampuan finansial dari UMKM pengrajin mebel sangatlah penting dalam dunia usaha, karena dapat dilihat dari sudut pandang manajemen modern dapat diartikan dengan keuangan atau finansial adalah salah satu yang bersifat fungsional manajemen disamping pemasaran dan produksi. Sehingga dengan demikian pemerintah sebagai fasilitator dalam mengembangkan industri mebel adalah dengan meningkatkan kemampuan finansial dari UMKM itu sendiri dengan cara memberikan bantuan kredit kepada pengrajin industri mebel. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Fian selaku Seksi pengembangan di Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang mengatakan bahwa :

“ Dalam pengembangan finansial pihak Koperasi dan UMKM tidak ada atau tidak diberikan, namun pihak Koperasi dan UMKM memberikan informasi dan sosialisasi terhadap pelaku industri mebel untuk langsung meminta dan ke pemerintah daerah untuk memfasilitasi pinjaman modal untuk mengembangkan industri mebel. Dinas Koperasi dan UMKM dalam pengembangan finansial hanya memfasilitasi sosialisasi langsung dengan menghadirkan dari beberapa pihak bank untuk memberikan informasi mengenai kredit usaha rakyat dari beberapa bank agar sampai pada pelaku mebel. Lembaga keuangan seperti Bank yang di tunjuk oleh Dinas Koperasi dan UMKM kabupaten Jombang untuk mempromosikan kredit usaha rakyat yaitu Bank Jombang, Bank Jatim, Bank Bri. Kredit tersebut diberikan kepada pelaku industri mebel dengan jaminan BPKB kendaraan mendapatkan pinjaman modal berkisar 30 juta sedangkan untuk jaminan surat akta tanah mendapatkan pinjaman lebih dari 100 juta. Untuk persyaratannya sesuai dari bank masing-masing yang ingin dituju oleh pelaku

industri mebel” (Wawancara hari Selasa 9 Mei 2017, pukul 09.00 di Kantor Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang).

Peningkatan kemampuan finansial merupakan salah satu strategi Pemerintah Daerah Kabupaten Jombang dalam memberdayakan industri mebel di Desa Catak Gayam Kecamatan Mojowarno. Berdasarkan informasi dari Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang bahwa terdapat penguatan modal dari Pemerintah Daerah yang diberikan kepada pelaku usaha. Pinjaman modal usaha dan atau penyaluran kebutuhan dana usaha bagi para pengrajin akan diberikan jika pelaku usaha mengajukan proposal pengajuan fasilitas pengembangan finansial berupa fasilitas permodalan.

Cara yang dilakukan Dinas koperasi dan UMKM kabupaten Jombang dalam mengembangkan industri mebel dari segi peningkatan kemampuan finansial dari UMKM mebel di Kabupaten Jombang yaitu dengan menghadirkan pihak bank untuk mensosialisasikan kredit usaha rakyat yang di berikan oleh pelaku usaha dengan persyaratan sesuai bank yang akan dituju untuk pengajuan kredit usaha. Lembaga keuangan yang telah bekerjasama dengan Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang adalah Bank Jombang, Bank Jatim dan Bank BRI. Bantuan modal melalui Kredit Usaha tersebut diharapkan mampu membantu peningkatan kemampuan finansial dari pengrajin industri mebel sehingga proses tetap berjalan dan tidak ada lagi kendala masalah finansial bagi para industri mebel. Adapun dengan melaluu KUR tersebut pengrajin dapat mendapatkan pinjaman modal cukup besar dengan bunga yang kecil dan dengan jangka waktu pengembalian sesuai perjanjian saat proses pengajuan kredit. Dengan adanya langkah tersebut diharapkan mampu memberikan motivasi kepada pengrajin industri mebel agar lebih meningkatkan produksinya dengan mengembangkan desain-desain yang menarik dan terbaru atau trend dan dapat dinikmati oleh pasar lokal maupun internasional yang nantinya akan terus berkembang.

“Dalam proses memulai usaha atau berdirinya usaha saya menjalankan usaha mebel ini menggunakan modal saya sendiri, hingga beberapa tahun berjalan proses produksi telah mencapai peningkatan dan mulai berkembang. Pemerintah melalui Dinas Koperasi dan UMKM mulai memperhatikan usaha saya. Pada saat itu Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah memberikan sosialisasi mengenai penguatan kemampuan finansial dalam melakukan suatu usaha kewirausahaan yang dilakukan oleh pengrajin. Dinas koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang memberikan bantuan sosialisasi melalui Kredit Usaha Rakyat melalui Bank Jombang, Bank Jatim dan Bank BRI. Persyaratan untuk mengajukan kredit usaha juga sesuai bank yang akan dituju dalam pengajuan perkreditan”. (Wawancara hari Rabu 3 Mei 2017 pukul 10.00 WIB di Rumah Bapak Syamsul Ghozali di tempat usaha pengraji mebel).

Dari wawancara yang diungkapkan oleh pengrajin industri mebel menjelaskan tentang apa yang dilakukan oleh pihak Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang dalam mengembangkan industri mebel. Hal ini juga diungkapkan oleh pengrajin industri mebel beliau menyatakan bahwa:

“ Mengenai modal awal usaha mebel ini saya menggunakan modal sendiri, meskipun pihak Dinas Koperasi dan UMKM sudah memberikan sosialisasi mengenai kredit usaha rakyat (KUR), namun saya masih takut untuk mulai menggunakannya. Saya takut jika telah meminjam tapi usaha tidak berkembang, maka tidak bisa mengembalikan dana yang telah digunakan. Karena itu saya dalam memulai usaha industri mebel dengan modal seadanya saya kembangkan terlebih dahulu. Selama ini pihak Dinas Koperasi Kabupaten Jombang cukup memperhatikan nasib para pengrajin industri mebel dengan memberikan fasilitas sosialisasi mengenai peningkatan kemampuan finansial, pembinaan serta pelatihan dengan mengikuti beberapa event pada pameran yang dilakukan di berbagai daerah”. (Wawancara hari Rabu 3 Mei 2017 pukul 11.30 WIB di rumah Bapak Mulyono pengrajin industri mebel)

Dari hasil wawancara yang sudah dilakukan dengan Bapak Syamsul Ghozali dan Bapak Mulyono bahwa pengrajin mebel di Desa Catak Gayam ini pada umumnya masih ada beberapa yang enggan memanfaatkan pinjaman atau kredit yang sudah disediakan oleh pihak pemerintah daerah. Karena dilatarbelakangi dari beberapa alasan seperti tidak bisa mengembalikan, takut persyaratannya yang sulit dan bunga yang dikenakan juga takut banyak serta masalah-masalah lainnya yang membuat para pengrajin enggan melakukan pinjaman di Bank. Namun juga ada beberapa yang telah memanfaatkan fasilitas permodalan oleh pemerintah daerah.

## b. Pengembangan Pasar

Strategi pasar atau cara-cara yang dilakukan yaitu pertama, dengan pengenalan produk maksudnya produk yang dibuat juga harus inovatif, kreatif, dan menarik. Untuk mendapatkan produk yang digemari di pasar global harus menciptakan gambaran produk yang realistis dan menciptakan model mebel yang menarik sehingga dapat mampu bersaing di pasar. Kedua dengan price, dalam menentukan harga jual produk harus teliti menghitung biaya yang dikeluarkan selama proses produksi. Biaya yang paling utama dalam UMKM mebel adalah biaya modal dan biaya operasional. Biaya permodalan meliputi lembaga atau pihak keuangan yang memberikan fasilitas kredit bagi pelaku usaha mebel. Sedangkan biaya operasional mencakup gaji karyawan, biaya bahan baku, dan biaya produksi. Ketiga, promosi yaitu memperkenalkan dan menawarkan produk dengan tujuan dapat menarik calon konsumen untuk dapat membeli.

Akses pasar merupakan aspek yang sangat mempengaruhi produksi dalam usaha kecil, karena kelangsungan hidup suatu usaha dagang ditentukan oleh pasar. Salah satu strategi Pemerintah Kabupaten Jombang terhadap mebel Desa Catak Gayam Kecamatan Mojowarno adalah dengan meningkatkan akses pasar. Pemerintah Kabupaten Jombang telah memfasilitasi dengan membantu memberikan informasi pasar, memberikan bantuan promosi, serta dengan mengikut sertakan mebel dalam suatu pameran lokal, regional dan nasional. Penataan strategi pasar untuk memperluas jaringan pemasaran dilakukan melalui pemetaan sistem distribusi sehingga ditemukan peluang pasar baru dan promosi melalui pameran dan jaringan internet.

“ kami sebagai fasilitator telah melakukan dengan sebaik mungkin cara untuk mengembangkan usaha pengrajin mebel, salah satunya dengan meningkatkan akses usaha kepada pasar. Dengan cara peningkatan akses pemasaran dari yang semula hanya dipasarkan di tingkat lokal, kemudian berkembang bisa ditambah pemasarannya di wilayah nasional bahkan harapan kedepannya ingin ke tingkat

Internasional. Pameran yang telah kami siapkan di berbagai daerah agar masyarakat lebih mengetahui produk-produk yang dihasilkan industri mebel Desa Catak Gayam ini sehingga mampu memperkenalkan produk-produk yang berkualitas dan tidak kalah dengan produk lainnya. Namun Karena keterbatasan tempat sehingga pameran yang dinas koperasi dan UMKM lakukan bukan keluar melainkan langsung ke tempat pengrajin atau pembuatan mebel. (Wawancara Bapak Fian Seksi Pengembangan dan Promosi, hari Selasa 9 Mei 2017 Pukul 09.00 WIB di Kantor Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang).

Dari wawancara yang dilakukan di Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang bahwa salah satu strategi yang dilakukan pemerintah daerah yaitu dengan peningkatan pasar melalui promosi ke pameran yang dilakukan diluar maupun didalam daerah. Promosi dilakukan guna memperkenalkan bahwa Kabupaten Jombang merupakan daerah yang berpotensi dalam usaha dagang khususnya pembuatan kerajinan mebel. Kegiatan tersebut merupakan salah satu langkah nyata yang dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang dalam mengembangkan industri mebel di Desa Catak Gayam Kecamatan Mojoagung kabupaten Jombang.

“Industri mebel juga pernah melakukan pameran di Yogyakarta namun dengan ukuran mebel yang cukup besar tidak memungkinkan untuk membawanya, sehingga dalam pameran di Yogyakarta hanya membawa kerajinan mebel yang berukuran kecil. Dinas Koperasi dan UMKM juga pernah mengadakan pameran khusus untuk Meubel yang diadakan di Pasar Mojoagung Kabupaten Jombang, dengan adanya pameran itu diharapkan akan lebih cepat dalam memperkenalkan produk-produk mebel yang telah dihasilkan. Pameran ini dilakukan sesuai dengan besarnya anggaran” (Wawancara Bapak Fian Seksi Pengembangan dan Promosi, hari Selasa 9 Mei 2017 Pukul 09.00 WIB di Kantor Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang).

Bapak Fian selaku seksi pengembangan dan promosi menjelaskan bahwa upaya pengembangan yang dilakukan Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang dalam meningkatkan akses usaha terhadap pasar adalah dengan memperluas akses pemasaran dengan mengikutsertakan pengrajin dalam pameran produk unggulan daerah yang dilaksanakan di berbagai daerah dengan bekerjasama dengan Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang. Pameran ini bertujuan untuk memperkenalkan dan menarik minat

konsumen yang tidak hanya di wilayah Jombang, Yogyakarta melainkan dapat mencakup seluruh wilayah Indonesia. Sehingga mampu meningkatkan penghasilan industri mebel.



Gambar 4: pameran yang diikuti Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang  
*Sumber: Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang (2017)*

Gambar diatas merupakan salah satu kegiatan pameran yang diikuti oleh Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang dalam rangka memperkenalkan produk asli daerah dan potensi nusantara yang diadakan di Kantor Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang yang dilaksanakan pada tanggal 24 Mei–26 Mei 2017 Kegiatan tersebut merupakan salah satu langkah nyata yang dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang dalam mengembangkan industri Meuble di Desa Catak Gayam Kecamatan Mojowarno Kabupaten Jombang.

Bapak Winarko selaku Seksi Pengembangan SDM menjelaskan bahwa upaya pengembangan yang dilakukan Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang dalam meningkatkan akses terhadap pasar adalah dengan memperluas akses pemasaran dengan mengikutsertakan pengrajin dalam pameran produk unggulan daerah yang dilaksanakan di berbagai daerah di Indonesia dengan bekerjasama dengan Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang. Pameran ini bertujuan untuk memperkenalkan produk unggulan

Jombang dan dapat menarik minat para pelaku konsumen tidak hanya di wilayah Jombang melainkan bisa mencakup seluruh wilayah Indonesia.

Sebelum adanya perhatian dari pemerintah daerah mengenai pemasaran, industri meuble telah memiliki pasar hanya pada daerah Jombang dan sekitarnya, namun tak menutup kemungkinan para pelaku industri meuble terus memasarkan hasil produksinya melalui media promosi seperti facebook dll, hingga industri tersebut berkembang. Pemerintah daerah yang memperhatikan perkembangan industri meuble kemudian memberi fasilitas melalui Dinas Koperasi dan UMKM kepada sekelompok usaha meuble berupa alat untuk dapat memproduksi lebih banyak lagi produk produk yang unik sehingga mampu bersaing di pasar global. Seperti yang dikatakan oleh Bapak Winarko selaku Seksi Pemberdaya SDM yaitu sebagai berikut:

“ Dinas Koperasi dan UMKM telah memberikan fasilitas alat kepada industri mebel agar dapat memperbanyak produksi mebel dengan berbagai macam secara menarik. Dengan harapan dapat meningkatkan perekonomian masyarakat pengrajin mebel. tidak hanya itu Dinas Koperasi juga pernah mengajak para pengrajin mebel untuk studi banding di daerah Jawa Tengah dengan melihat pengembangan serta pemasaran yang telah dijalankan sehingga dapat sampai ke pasar Internasional. Dari studi banding tersebut para industri mebel dapat mengetahui dan mempelajari dari apa yang telah dilihat agar dapat dikembangkan di mebel Desa Catak Gayam. Studi banding juga dapat memotifasi serta mendorong agar industri mebel dapat berkembang hingga ke pasar Internasional (Wawancara oleh Bapak Winarko Seksi Pengembangan SDM hari Selasa 9 Mei 2017 pukul 10.30 di Kantor Dinas Koperasi dan UMKM kabupaten Jombang)

Dari hasil wawancara diatas bahwa pelaku industri meble telah diberikan fasilitas dari Pemerintah Daerah Kabupaten Jombang melalui Dinas Koperasi dan UMKM berupa alat sebagai sarana penunjang pembuatan mebel. Setelah dilakukan pengembangan oleh Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Jombang, daerah pemasaran menjadi lebih luas.

Dinas koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang juga mengajak para pengrajin industri mebel studi banding ke Daerah Jawa Tengah sebagai upaya upaya agar industri mebel dapat melihat sendiri cara atau strategi pemasaran yang diterapkan di sana, sehingga dapat memotifasi untuk dapat mengembangkan industri meubel seperti mebel di daerah jawa

Tengah. Tidak hanya pengrajin industri mebel, Dinas Koperasi dan UMKM juga dapat melihat hasil nyata yang dilakukan pemerintah daerah di Jawa tengah sehingga dapat diterapkan untuk pengembangan UMKM di Jawa Timur agar mampu bersaing di pasar global dan menembus ke pasar Internasional Khususnya Mebel Desa Catak gayam.

Hal yang sama diungkapkan oleh Bapak Syamsul Ghozali selaku pengrajin mebel mengenai pengembangan yang dilaksanakan oleh pihak Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang, beliau mengatakan bahwa:

“Pengembangan pemasaran yang dilaksanakan oleh pihak Dinas adalah dengan mengikuti berbagai pameran yang diadakan di pasar mojoagung dan di luar daerah. Karena ukuran yang terlalu besar kami hanya membawa beberapa yang berukuran kecil untuk dipasarkan. Dalam pameran kami membagikan brosur bahwa desa Catak Gayam yaitu desa produksi mebel. Pameran membuat produk mebel semakin dikenal oleh masyarakat luas dan peningkatan produksi mebel semenarik mungkin”. (Wawancara pada hari Rabu 3 Mei 2017 Pukul 10.00 di tempat pembuatan meuble)

Berdasarkan hasil wawancara diatas maka dapat dijelaskan bahwa Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang telah berusaha untuk melakukan pengembangan pemasaran dengan melakukan berbagai pameran dan studi banding sebagai salah satu strategi pemasaran dan pengenalan produk, serta dapat memotifasi industri mebel dan Pemerintha Daerah untuk lebih mengembangkan UMKM hingga ke pasar Internsional khususnya kerajinan mebel yang dimiliki oleh Kabupaten Jombang.

### c. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Strategi pengembangan umkm mebel merupakan perencanaan mengenai cara bagaimana kualitas dari sumber daya manusia yang dimiliki mampu berkembang ke arah yang lebih baik. Dengan miningkatkan kemampuan kerja, skill dan memiliki loyalitas yang baik. Untuk itu seorang sumber daya manusia harus mampu menyumbangkan ide dan gagasan yang baik serta memiliki loyalitas terhadap usaha yang telah di jalankannya. Perkembangan dari sebuah usaha baik dari yang sudah maju maupun yang masih kecil

tidak dapat terlepas dengan adanya sumber daya manusia yang dapat menunjang suatu usaha. Melalui sumber daya manusia yang baik dan berkualitas akan mendorong kemajuan serta berkembangnya suatu usaha. Sumber daya manusia yang rendah akan menimbulkan suatu usaha tidak dapat maju dan berkembang, serta perluasan pasar yang kurang.

Sesuai dengan latar belakang pengrajin industri mebel, dapat diketahui bahwa latar belakang pendidikan yang dimiliki pengrajin mebel desa Catak Gayam Kecamatan Mojowarno masih terbilang rendah karena sebagian besar hanya lulusan SMP sederajat. Keadaan seperti ini yang diungkapkan oleh Bapak Samsul Ghozali bahwa:

“pada awal saya menjalankan usaha ini tidak membutuhkan jenjang pendidikan yang tinggi karena yang dibutuhkan yaitu suatu ketrampilan. Namun dengan adanya perkembangan zaman yang semakin maju membuat kami yang berpendidikan rendah seakan akan tertinggal karena tidak mampu mengoperasikan peralatan yang berteknologi contohnya dengan menggunakan handphone untuk memasarkan ke media sosial. Kebanyakan masyarakat disini yang menjadi pengrajin mebel pendidikan yang ditempuh tidak terlalu tinggi seperti seumuran dengan saya hanyalah sebatas lulusan SLTP/SMP. Sedangkan anak-anak muda kebanyakan lulusan SMA/SMK.” (Wawancara Hari Rabu 3 Mei 2017 pukul 10.00 WIB di tempat kerja Bapak Syamsul Ghozali).

Mengenai tanggapan yang diberikan oleh Bapak Ghozali dalam pengembangan Sumber Daya Manusia hal yang sama juga diungkapkan oleh Bapak Mulyono beliau mengatakan bahwa:

“Proses pengembangan industri mebel pada awalnya tidak menganggap bahwa pendidikan bukan merupakan modal utama yang dibutuhkan oleh seorang pengusaha khususnya usaha mebel. Namun, anggapan saya salah ketika melihat perkembangan jaman yang semakin maju dan modern ini karena pendidikan sangat dibutuhkan dalam melakukan suatu proses agar dapat menghasilkan suatu pengembangan dan tidak ketinggalan dengan pasar global” (Wawancara hari Rabu tanggal 3 Mei 2017 pukul 11.300 WIB di tempat kerja Bapak Mulyono).

Dari hasil wawancara tersebut antara Bapak Syamsul Ghozali dan Bapak Mulyono menjelaskan bahwa kondisi pendidikan yang menjadi pengrajin mebel di desa Catak Gayam masih sangat rendah. Kebanyakan dari mereka hanya mendapatkan pendidikan SLTP sederajat. Namun walaupun demikian beliau menghasilkan kerajinan



mebel dengan belajar sendiri kemudian ditularkan dan mengajari ke teman-temannya. Sehingga dapat dijelaskan bahwa ketrampilan yang dimiliki tidak terlepas dengan usaha beliau yang sudah menularkan kepada teman-temannya, namun itu hanya dalam sebatas proses produksi, untuk mengenai urusan manajemen pembukuan akuntansi masih sangat rendah karena kebanyakan dalam mengelola produk tidak bisa membedakan mana hasil dari usaha mereka untuk dibuat modal kedepannya dan mana untuk keperluan pribadi. Kebanyakan hasil dari usaha mereka digunakan untuk kebutuhan pribadi sehingga didalam proses produksi sering kali terjadi kekurangan modal usaha.

Melihat kondisi seperti ini pemerintah daerah melalui Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang berusaha melakukan pembinaan serta pelatihan untuk dapat meningkatkan sumber daya manusia pengrajin mebel di Desa Catak Gayam. Kegiatan yang dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang adalah memberikan pembinaan dan pelatihan secara langsung kepada pengrajin. Strategi pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan Dinas Koperasi dan UMKM dengan meningkatkan kemampuan kerja serta perencanaan mengenai cara bagaimana kualitas dari sumber daya manusia yang dimiliki mampu berkembang ke arah yang lebih baik. Seperti yang telah dikatakan oleh Bapak Fian Seksi Pengembangan dan Promosi yaitu sebagai berikut:

“Bahwa dalam pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan Dinas Koperasi dan UMKM telah berusaha mengembangkan sumber daya manusia kepada pelaku usaha khususnya para pelaku industri meuble dengan melakukan berbagai macam pembinaan serta pelatihan ketrampilan mengenai desain-desain yang bagus agar dapat menarik konsumen. Dinas koperasi dan UMKM juga mendatangkan narasumber dan menyampaikan beberapa materi mengenai penyeluruhan terkait dengan manajemen akuntansi serta manajemen KUD agar dapat membedakan mana omset yang digunakan untuk keperluan pribadi dengan omset yang digunakan untuk modal pembuatan mebel”. (Wawancara dilakukan pada tanggal 9 Mei 2017 Pukul 09.00 di Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang).

Pengembangan sumber daya manusia melalui Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang selain terjun langsung ke lapangan yaitu dengan datang ke desa

tempat pembuatan mebel juga ke kantor Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang untuk langsung mendapatkan keterangan yang belum dimengerti. Adapun pengembangan yang dilakukan Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang adalah sebagai berikut:

1. Mengadakan pembinaan dan diklat untuk melatih para pelaku usaha meuble dalam menjalankan usahanya serta dalam meningkatkan kualitas produksinya dapat dilakukan dengan menciptakan desain-desain yang menarik sesuai dengan trend sehingga dapat menarik minat konsumen untuk membeli. Serta menciptakan produk-produk yang kreatif dengan bahan baku yang berkualitas agar tidak mengecewakan pihak konsumen.
2. Mengadakan sosialisasi terkait dengan manajemen usaha dengan materi yang disampaikan mengenai manajemen akuntansi dan manajemen KUD. Sosialisasi Manajemen akuntansi dilakukan agar dapat membedakan omset dari penjualan mebel dengan omset yang digunakan untuk keperluan pribadi. Sedangkan dalam manajemen KUD dilakukan agar mendapatkan pengetahuan dalam berkoperasi sehingga diharapkan para pelaku usaha dapat menciptakan barang dan supaya pihak koperasi dapat mempromosikan.

Berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia maka diharapkan mampu memberikan inovasi dan profesional kepada para pengusaha dalam mengembangkan usahanya melalui teknik manajemen serta pembukuan dan desain-desain menarik yang akan diminati oleh pasar sehingga nantinya akan dapat mengatasi berbagai macam kondisi pasar yang selalu berubah ubah. Seperti yang telah diungkapkan oleh Bapak Winarko Seksi Pemberdaya Sumber Daya Manusia Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang mengatakan bahwa:

“Langkah yang telah diambil oleh Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang dalam meningkatkan sumber daya manusia adalah dengan melakukan diklat. Diklat yang dilakukan tergantung dengan besarnya APBD yang

didalamnya terdapat anggaran kegiatan pameran, dan pelatihan. Pembinaan yang dilakukan yaitu dapat menciptakan desain desain yang unik dan kreatif. Dinas Koperasi dan UMKM juga memberikan alat untuk dapat digunakan dalam pembuatan mebel. Namun kendala yang sering kali terjadi yaitu mengenai desain desain produksi yang dihasilkan kurang dapat menarik konsumen. Dalam hal pelatihan Dinas Koperasi dan UMKM juga mensosialisasikan untuk memanfaatkan dari limbah dari mebel untuk dibuat semacam gantungan kunci dan lain-lain dari kayu sisa pembuatan kursi atau produksi mebel lainnya sehingga limbah dari pembuatan mebel dapat dimanfaatkan”. (Wawancara dilakukan pada hari Selasa 9 Mei 2017 Pukul 10.30 di Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang).

Dari wawancara diatas perlunya pelatihan terhadap peningkatan sumber daya manusia ini dinilai dapat meningkatkan kreatifitas serta dapat memunculkan inovasi dan kemampuan yang besar dalam menjalankan usahanya agar dapat lebih maju dan berkembang. Dengan adanya pelatihan serta pengembangan desain dan teknik manajerial diharapkan mampu meningkatkan kualitas dan kuantitas produksinya dengan membuat desain-desain yang lagi trend di pasar. Selain mampu meningkatkan kualitas dan kuantitas Dinas Koperasi dan UMKM juga melibatkan pengrajin mebel dalam pengembangan produk dengan memanfaatkan sisa limbah pembuatan mebel menjadi ketrampilan seperti gantungan kunci dll, agar dapat bermanfaat dan memiliki nilai jual. Selain itu juga Dinas Koperasi dan UMKM telah memberikan alat kepada para pelaku pengrajin mebel untuk dapat dipakai dalam membuat desain-desain atau ukiran yang menarik sesuai trend.

#### d. Pengaturan dan Perijinan

Pengembangan dalam suatu usaha dapat dilakukan secara formal sehingga membutuhkan dukungan dari birokrasi setempat, dengan adanya dukungan dari birokrasi dalam pengembangan suatu usaha maka dapat membantu pengusaha untuk dapat mengembangkan usahanya. Dalam peningkatan suatu kualitas usaha kecil dan menengah agar dapat mencapai keseimbangan ekonomi maka dibutuhkan suatu keharusan di dalam memperhatikan usaha kecil dan menengah serta diperlukan perhatian yang serius dalam menangani pengembangan usaha agar dapat meningkatkan perekonomian lokal, serta dapat

menjadikan suatu identitas bagi daerah yang menghasilkan kreatifitas para pelaku usaha kecil dan menengah dalam menghasilkan suatu produk.

Perhatian yang diberikan Pemerintah Daerah melalui Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang melalui bentuk perhatian agar masyarakat di Desa Catak Gayam Kecamatan Mojowarno dapat meningkatkan perekonomiannya mereka yang mempunyai ketrampilan seni yang tinggi dan mereka yang sulit mendapatkan suatu pekerjaan setidaknya dapat mencoba untuk menekuni bidang usaha mebel, selain itu juga dapat menunjukkan suatu identitas daerah.

Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Winarko selaku Staff Bidang Pemberdaya Sumber daya manusia pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang mengatakan bahwa:

“ Selama ini dari pihak Dinas telah mengusahakan berbagai macam cara untuk dapat membantu masyarakat, khususnya untuk pengrajin mebel. Bagi mereka yang berkeinginan untuk mendirikan suatu usaha kami dari pihak Dinas memberikan kemudahan dalam mengurus ijin mendirikan usaha sampai mereka menerima surat ijin dan legalisir usaha agar secara hukum mereka mempunyai posisi yang kuat. Sebenarnya tujuan yang diinginkan oleh pihak Dinas dalam pemberian fasilitas kemudahan perijinan dalam mendirikan usaha agar dapat menumbuhkan minat masyarakat dalam menekuni usaha. karena kita semua menginginkan agar usaha kerajinan mebel dapat terus eksis dan mencapai produksi yang terus meningkat. Mengingat produk industri adalah salah satu produk unggulan Daerah Kabupaten Jombang” ( Wawancara hari Selasa, 9 Mei 2017 Pukul 10.30 di Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang).

Dengan demikian bahwa jelas Dinas Koperasi dan UMKM dengan memberikan kemudahan dalam perijinan mendirikan usaha merupakan salah satu bentuk perhatian yang dapat meningkatkan serta mengembangkan usaha kecil dan menengah khususnya pada pengrajin industri mebel sehingga dapat membantu meningkatkan perekonomian lokal masyarakat di Desa Catak Gayam Kecamatan Mojowarno kabupaten Jombang secara keseluruhan.

## 2) Faktor-faktor Pendukung dan Penghambat Dalam Pengembangan UMKM Mebel

#### a. Faktor Pendukung

Usaha Mikro Kecil dan Menengah Meubel di Desa Catak Gayam Kecamatan Mojowarno merupakan UMKM yang dapat dikatakan sebagai UMKM yang berpotensi dengan menghasilkan berbagai macam produk berupa kursi, meja dll. Kerajinan meuble telah mampu menembus kawasan logal regional dan nasional, di samping itu telah menjadi sebagai produk unggulan daerah. Agar dapat mencapai mencapai tahap ke Internasional maka perlu adanya faktor yang menjadi pendukung didalam pengembangan pengrajin meubel agar mampu terus ada dan menjadi unggulan daerah adalah sebagai berikut:

##### 1. Tenaga Kerja yang Cukup Banyak

Melihat dari kondisi yang ada di Desa Catak Gayam Kecamatan Mojowarno dapat dikatakan bahwa kondisi yang ada pada saat ini sangat mendukung dalam meningkatkan potensi kerajinan mebel yang berada di Desa Catak Gayam. Hal tersebut dapat dilihat dari cukup tersedianya tenaga kerja yang diserap selain itu biaya yang dikeluarkan untuk pembayaran upah tenaga kerja terjangkau. Dengan adanya kondisi yang demikian dapat suatu keuntungan tersendiri bagi industri mebel selain tidak susah payah mencari tenaga kerja juga akan mengurangi angka pengangguran bagi masyarakat sekitar. Melalui industri mebel ini diharapkan dapat mengatasi permasalahan dengan mempekerjakan anak – anak usia produktif dalam memproduksi mebel dan sebagai penerus dalam menciptakan produksi mebel. Selain itu dapat menciptakan produktifitas secara kreatif sehingga memenuhi target yang dibutuhkan oleh pasar. Hal tersebut sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Bapak Syamsul Ghozali pengusaha industri mebel beliau mengatakan bahwa:

“Sampai saat ini usaha industri mebel tetap bisa berjalan karena dalam mencari tenaga kerja sangatlah mudah, apalagi pada usia produktif seperti lulusan SMA/SMK. Namun, didalam proses pengerjaan mebel ini saya tidak membutuhkan kriteria khusus. Semua kalangan usia muda ataupun tua dapat menjadi tenaga kerja dalam pembuatan mebel karena pada dasarnya yang sangat dibutuhkan adalah mempunyai jiwa seni yang tinggi dan mempunyai ide kreatifitas untuk mempercantik atau memperindah produksi mebel. Dengan tenaga kerja yang seperti itu maka saya dapat memenuhi permintaan pasar karena konsumen biasanya menginginkan barang yang bagus, menarik dan berkualitas. Dengan bertambahnya jumlah tenaga kerja dan mengurangi keinginan tenaga kerja untuk bekerja di luar desa dapat terus mengembangkan serta dapat melestarikan produk meubel agar tetap ada dan juga dapat meningkatkan kreativeitas serta membuka usaha sendiri untuk menjadi pengrajin mebel” (Wawancara Hari Rabu tanggal 3 Mei 2017 pukul 10.00 WIB di tempat kerja Bapak Samsul Ghozali).

Dengan penjelasan yang diungkapkan oleh Bapak Syamsul Ghozali, sama halnya diungkapkan oleh Bapak Mulyono yang menyatakan bahwa:

“Produksi mebel sangat mudah dilakukan oleh kami selaku pengrajin mebel karena melihat jumlah tenaga kerja yang kita miliki sangat besar sehingga mempermudah dalam memproduksi suatu barang. Dalam hal memperkerjakan pegawai yang dibutuhkan bukanlah pendidikan yang tinggi melainkan hanyalah suatu ketrampilannya saja” (Wawancara pada hari Rabu tanggal 3 Mei 2017 pukul 11.30 WIB di tempat kerja Bapak Mulyono).

Dari uraian wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa dengan banyaknya tenaga kerja yang tersedia maka akan menjadikan kemudahan dalam mengembangkan produksi mebel. Hingga sampai saat ini kerajinan mebel tetap ada dan dapat memproduksi dalam jumlah besar agar dapat menembus pasar internasional.

Disamping banyak jumlah tenaga kerja yang menjadi pengrajin mebel secara tidak langsung juga dapat mengurangi pengangguran di Desa Catak Gayam Kecamatan Mojowarno dan dapat meningkatkan perekonomian dalam memenuhi kebutuhan hidup.

Banyaknya tenaga kerja merupakan faktor pendorong dalam mengembangkan usaha khususnya industri mebel desa catak gayam yang mempunyai banyak tenaga kerja sehingga dalam memproduksi mebel tidak terjadi kekurangan tenaga kerja. Dalam

hal ini dikatakan oleh Bapak Fian seksi pengembangan Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang bahwa:

“Pada dasarnya banyaknya tenaga kerja merupakan salah satu pendorong pengembangan usaha. banyaknya tenaga kerja menjadikan produksi yang dihasilkan juga semakin banyak dan menghasilkan produk yang berkualitas. Dalam hal ini tenaga kerja industri mebel kebanyakan yaitu tenaga kerja yang profesional, mampu menghasilkan produk-produk yang memiliki nilai jual tinggi dan mempunyai produk yang berkualitas sehingga dapat mudah untuk dipasarkan. (Wawancara pada hari Selasa tanggal 9 Mei 2017 Pukul 09.00 WIB di Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang)”

Seperti yang ungkapkan oleh para pengrajin mebel, Bapak fian juga beranggapan dan menyimpulkan bahwa tenaga kerja adalah suatu faktor pendukung dalam pengembangan usaha sehingga mampu menghasilkan produk yang berkualitas.

Tidak hanya itu tenaga kerja di industri mebel yaitu tenaga kerja yang profesional mampu menghasilkan karya-karya yang menarik konsumen karena tenaga kerja industri mebel kebanyakan memiliki kreatifitas dalam pembuatan mebel.

## 2. Inovasi Produk

Dalam memenuhi permintaan pasar faktor inovasi produk sangat mempengaruhi dalam mengembangkan produk yang telah dihasilkan menjadi produk yang memiliki nilai jual. Inovasi sebagai salah satu variabel yang penting dalam menentukan kinerja seseorang karena merupakan penentu keberhasilan dan kelangsungan suatu usaha. seperti yang dikatakan oleh Bapak Winarko Seksi Pemberdaya Sumber Daya Manusia Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang

“Keunggulan kompetitif suatu produk yaitu salah satu faktor penentu keberhasilan suatu produk, sehingga suatu produk inovasi harus mempunyai keunggulan dibandingkan dengan produk lain seperti halnya study banding di Pasuruan memiliki produk yang berinovasi yang mampu memasarkan produknya hingga pangsa Internasional. Inovasi produk Mebel Catak Gayam tidak kalah dengan yang lain karena mampu menciptakan hal hal yang baru dan menarik sehingga dapat menarik pelaku konsumen. (Wawancara dilakukan

pada hari Rabu 9 Mei 2017 Pukul 10.30 WIB di Kantor Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang”.

Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan mengenai faktor pendukung dalam pengembangan UMKM dengan pengembangan inovasi produk hal yang sama di katakan oleh Bapak Fian seksi Pengembangan dan Promosi bahwa:

“Dalam mengembangkan suatu produk salah satu yang diperlukan adalah memiliki inovasi, hal tersebut tergambar pada mebel Desa Catak Gayam yang memiliki inovasi produk dalam menjalankan usahanya. Dalam hal ini inovasi produk selain menciptakan kreatifitas baru juga memiliki letak penghasil produksi atau desa pengrajin mebel yang sentra sehingga banyak konsumen yang secara langsung mengetahui bahwa di sepanjang jalan Desa Catak Gayam sebagai Desa pengrajin mebel. Banyak juga konsumen yang langsung datang ketempat produksinya untuk melihat cara pembuatan produksi karena tempat yang sangat strategis. (Wawancara pada hari Selasa tanggal 9 Mei 2017 Pukul 09.00 WIB di Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang)”

Seperti hasil wawancara di atas bahwa suatu inovasi adalah salah satu faktor keberhasilan dalam mengembangkan produk. Dalam hal ini inovasi bukan hanya menciptakan ide-ide baru saja namun juga memodifikasi produk yang sudah jadi menjadi produk yang lebih baik dan menarik konsumen. Selain itu letak desa yang sentra sehingga banyak konsumen yang langsung datang ketempatnya untuk melihat produk yang telah dihasilkan. Hal sama yang telah diungkapkan oleh Bapak Syamsul Ghozali yang menyatakan bahwa:

“Kerajinan mebel yang kita miliki merupakan kerajinan yang cukup besar sehingga dalam pengembangan produk sudah mencapai pasar Nasional. Untuk sampai ke pasar Nasional bahkan menuju ke pasar Internasional kami pengrajin mebel berinovasi dalam produk untuk dapat menciptakan kreatifitas yang baru dan lebih mengembangkan pada mutu produk yang di hasilkan. Tidak hanya menciptakan produk baru tetapi memodifikasi barang yang sudah ada, yang kurang baik menjadi barang yang memiliki nilai jual tinggi. Dalam hal ini para pengrajin mebel yaitu pengrajin yang telah profesional dapat menciptakan suatu produk sehingga mampu menciptakan produk dengan unik dan kreatif. (Wawancara Bapak Syamsul Ghozali hari Rabu 3 Mei 2017 pukul 10.00 di tempat kerja Bapak Samsul Ghozali).

Berdasarkan wawancara Bapak Winarko dan Bapak Ghozali bahwa inovasi produk sangat diperlukan untuk mengembangkan suatu usaha. dalam hal ini inovasi

produk tidak hanya menciptakan suatu yang baru tetapi juga memodifikasi barang lama menjadi barang yang trend di pasar atau barang yang memiliki kualitas tinggi.

Pentingnya suatu usaha memerlukan inovasi produk karena untuk menciptakan produk yang berkualitas dengan harga yang terjangkau. persaingan yang ketat dapat mendorong dalam memiliki kreatifitas yang tinggi, sehingga harus dapat menciptakan ide atau gagasan yang baru dengan dilandasi cara berfikir yang maju. Inovasi dalam hal ini dapat mengimplementasikan kreatifitas terhadap sesuatu menjadi satu kombinasi baru yang dapat menghasilkan. Pengembangan usaha membutuhkan kemampuan inovasi untuk dapat menghadapi tantangan dalam usaha, khususnya untuk menciptakan produk yang baru. Oleh karena itu peranan inovasi sangat penting dalam pengembangan produk

### 3. Bahan Baku yang Mudah Didapatkan

Dalam memenuhi permintaan pasar yang tidak bisa diperkirakan sehingga membutuhkan suatu ketersediaan bahan dalam memproduksi barang. Saat ini permintaan pasar terhadap produk meubel yang dihasilkan sangatlah penting karena telah menembus pangsa pasar yang luas dari lokal hingga nasional. Dengan demikian maka bahan baku yang digunakan sebagai bahan produksi merupakan faktor utama dalam mengembangkan produk. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Syamsul

Ghozali selaku industri meubel mengatakan bahwa:

“Industri pengrajin mebel mempunyai potensi yang sangat tinggi dan memiliki peluang yang cukup besar dalam memperluas jangkauan pasar. Dengan adanya jangkauan pasar yang cukup luas maka secara tidak langsung produksi yang dihasilkan selalu meningkat untuk itu diperlukan bahan baku yang terus tetap ada karena mengingat yang menjadi bahan baku dalam produksi meubel yaitu kayu. Bahan baku kayu banyaknya pilihannya seperti kayu jati, kayu mahoni dll dengan harga mebel menyesuaikan jenis kayu yang digunakan. Dengan banyaknya bahan baku yang tersedia maka kami akan mudah dalam memenuhi permintan pasar” (Wawancara pada hari Rabu tanggal 3 Mei 2017 pukul 10.00 WIB di tempat kerja pengrajin mebel).

Hal yang serupa juga diungkapkan oleh Bapak Mulyono menyatakan bahwa:

“Kerajinan mebel yang kita miliki merupakan kerajinan industri mebel yang dirasa cukup besar karena melihat pemasaran kita sudah mencapai pasar Nasional, sehingga di dalam proses pembuatannya sangat mudah dilakukan. Selama ini kami dalam memperoleh bahan baku telah memiliki beberapa supliyer yang berasal dari luar kota seperti di pasuruan dll” (Wawancara pada hari Rabu tanggal 3 Mei 2017 pukul 10.00 WIB di tempat kerja pengrajin mebel).

Dari hasil wawancara diatas maka dapat disimpulkan bahwa potensi yang dimiliki oleh pengrajin industri mebel sangat besar karena telah diminati oleh berbagai konsumen yang berada di wilayah lokal, regional dan Nasional karena jumlah ketersediaan produksi selalu mencapai target produksi dengan didukung mudahnya dalam mendapatkan bahan baku yang dihasilkan. Hal tersebut menjadi salah satu faktor pendukung Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang dalam mengembnagkan industri mebel desa gayam kecamatan mojawarno kabupaten jombang. Harapan kedepannya industri mebel dapat menembus pangsa pasar Internasional dengan didukung bahan baku yang berkualitas dengan model produksi yang unik dan sesuai trend pasar.

#### b. Faktor Penghambat

Permasalahan yang terjadi dalam pengembangan pengrajin industri mebel terdapat beberapa hal diantaranya sebagai berikut:

##### 1. Kurangnya Akses UMKM Mebel

Pengembangan terhadap pengrajin industri mebel merupakan tanggung jawab dari Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang dengan pelimpahan dari Pemerintah Daerah. Namun, dalam mengembangkan perekonomian daerah terdapat beberapa hambatan yaitu kurangnya akses industri mebel. Hal ini dikarenakan masih rendahnya serta terbatasnya pembinaan yang dilakukan Pemerintah Daerah. Seperti

yang telah diungkapkan oleh Bapak Syamsul Ghozali Pengrajin industri meubel sebagai berikut:

“Sebagai pengrajin yang menjadikan kendala utama adalah kurangnya akses bagi UMKM Mebel. Dalam mengembangkan perekonomian daerah akses sangat diperlukan. Oleh karena itu dibutuhkan akses untuk dapat mengembangkannya. Akses yang dimaksudkan yaitu akses informasi, akses permodalan, dan akses pasar” (Wawancara hari Rabu tanggal 3 Mei 2017 pukul 10.00 di tempat usaha industri meuble).

Dari hasil wawancara oleh pengrajin mebel dapat dijelaskan bahwa pada umumnya kendala yang dihadapi dalam pengrajin mebel yaitu kurangnya akses.

Akses yang dimaksud meliputi akses informasi, akses permodalan, dan akses pasar.

Akses permodalan merupakan faktor utama yang diperlukan untuk menembangkan suatu usaha. karena tanpa adanya modal usaha tidak bisa berjalan. Untuk dapat memproduksi kerajinan maka pengrajin membutuhkan modal untuk membeli bahan baku. Akses pasar dalam hal ini juga diperlukan, seringkali industri meubel kesulitan dalam menentukan informasi pasar untuk dapat memasarkannya dan informasi pasar juga sangat diperlukan dalam menentukan produk yang trend di pasar sehingga tidak ketinggalan jaman. Hal yang sama yang diungkapkan oleh Bapak Mulyono bahwa:

“dalam mengembangkan usaha khususnya usaha industri mebel kendala atau faktor penghambat yang di hadapi oleh pengrajin meubel yaitu kurangnya akses. tanpa adanya akses usaha tidak bisa dikatakan berkembang sehingga pemerintah daerah harus memperhatikan kendala yang dihadapi berupa akses permodalan, akses informasi dan akses pasar”. (Wawancara hari Rabu tanggal 3 Mei 2017 pukul 11.30 WIB di tempat kerja Bapak.Mulyono)

Dari penjelasan diatas bahwa akses merupakan faktor yang paling utama dalam mengembangkan suatu usaha. usaha dikatakan maju jika diikuti dengan akses yang memadai sehingga dalam perkembangannya tidak mengalami kendala yang dihadapi. Untuk dapat memproduksi kerajinan maka pengrajin membutuhkan modal yang tidak sedikit dalam membeli bahan baku. Untuk itu informasi mengenai permodalan dan pasar sangat diperlukan karena latar belakang pendidikan pengrajin

yang rendah sehingga informasi dari pemerintah daerah khususnya dari pihak Dinas diharapkan dapat disampaikan demi memajukan perekonomian daerah melalui produk unggulan daerah Kabupaten Jombang.

## 2. Kurangnya Perencanaan Program

Dalam pelaksanaan pengembangan industri kecil perencanaan suatu program terhadap aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam upaya pengembangan sangatlah penting dilakukan karena dengan adanya perencanaan yang matang akan menyebabkan kurang maksimalnya program yang akan dijalankan sehingga tidak mengerti apa kekurangan dari program yang sudah berjalan. Selain itu akan berpengaruh terhadap pengembangan yang dilakukan akan berjalan dengan yang diinginkan. Karena pada dasarnya program yang dijalankan oleh pemerintah daerah melalui Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang dalam mengembangkan Industri mebel dengan menjalankan berbagai program pembinaan serta pelatihan karena program ini sangatlah penting dalam mengembangkan dan memajukan industri mebel. Seperti yang telah diungkapkan oleh Bapak Mulyono selaku pengrajin mebel yang menyatakan bahwa:

“Selama ini pengembangan yang telah dilakukan oleh pemerintah daerah terhadap Industri mebel dengan melalui Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang sudah berjalan dengan melakukan berbagai program kegiatan seperti pembinaan dan pelatihan. Namun, menurut pengamatan yang saya lakukan mengenai program tersebut tidak berjalan dengan maksimal karena hanya sebagai formalitas saja tanpa mengetahui apakah ada dampak yang bagus terhadap program yang telah dijalankan” (Wawancara hari Rabu, 3 Mei 2017 Pukul 11.30 di Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang).

Berdasarkan hasil wawancara diatas maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan industri meubel yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah melalui Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang dengan melakukan berbagai

program untuk mengembangkan industri mebel salah satunya adalah dengan mengadakan pembinaan dan pelatihan terhadap industri mebel. Program yang telah dijalankan tidak memberikan hasil yang maksimal karena kurang adanya perencanaan sehingga tidak mengetahui kekurangan adanya perencanaan, sehingga tidak mengetahui kekurangan dari program yang telah dijalankan apakah sudah berjalan dengan baik atau belum serta dampak apa yang dihasilkan dalam perencanaan program yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah terhadap industri mebel Desa Catak Gayam Kecamatan Mojowarno Kabupaten Jombang.

### C. Analisis Data

#### 1. Strategi Pengembangan Industri Meubel

Pengembangan yang dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten

Jombang yang dikemukakan syarif (1991:3) yaitu sebagai berikut:

a. Perangkat lunak meliputi:

1. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan.
2. Pembinaan usaha.
3. Bantuan promosi dagang
4. Keringanan dan kemudahan yang diberikan pada pengusaha kecil dalam rangka mendorong pengembangan usaha.

b. Perangkat keras meliputi:

1. Penyediaan fasilitas bersama, misalnya koperasi sentra-sentra industri kecil.
2. Bantuan langsung kepada pengusaha industri kecil seperti penyediaan tempat usaha dan bantuan permodalan. (Syarif, 1991:3)

Sesuai dengan konsep diatas, bahwa Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten

Jombang dalam mengembnagkan industri mebel telah melaksanakan beberapa hal yang telah tertuang dalam konsep diatas diantaranya adalah: melalui perangkat lunak yaitu dengan melalui keringanan dan kemudahan yang diberikan pada pengusaha kecil dalam rangka mendorong perkembangan usaha yaitu fasilitas berupa perlindungan usaha yang merupakan langkah nyata yang dilakukan oleh pihak Dinas dengan memberikan

kemudahan perijinan mendirikan usaha dapat merangsang pertumbuhan usaha baru, dengan demikian akan dapat mengurangi jumlah pengangguran serta dapat meningkatkan perekonomian masyarakat dalam memenuhi kebutuhan hidup.

Selain itu dengan memberikan bantuan melalui perangkat keras yaitu bantuan permodalan dengan melalui sosialisasi yang diberikan kepada masyarakat atau pengrajin industri mebel langsung dengan Bank-bank yang bekerja sama dengan Dinas. Dalam permodalan Dinas Koperasi langsung mendatangkan pihak bank untuk mensosialisasikan Kredit Usaha Rakyat (KUR), bank yang telah bekerjasama yaitu seperti Bank Jombang, Bri. Dengan pemberian bantuan berupa KUR (Kredit Usaha Rakyat) jelas berbeda dengan kredit lainnya karena bantuan ini diberikan khusus hanya para pelaku usaha kecil dan menengah dengan bunga yang ringan sesuai dengan jenis usahanya.

Dalam hal ini selain pemberian bantuan kredit strategi pengembangan yang dilakukan adalah dengan perangkat lunak yaitu dengan bantuan promosi dagang atau pemasaran. Dengan mengikuti berbagai pameran yang diikuti oleh pihak Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang di berbagai kota agar dapat mempromosikan hasil industri mebel dan menambah pangsa pasar. Sehingga akan secara otomatis dapat meningkatkan jumlah produksi yang dihasilkan.

Memberikan fasilitas berupa perangkat lunak dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan. Dengan melakukan pembinaan mengenai manajemen usaha diharapkan para industri mebel mampu mengelola usaha dengan baik dengan membedakan mana omset yang digunakan untuk memenuhi semua kebutuhan dalam melakukan produksi mebel. Selain memberikan mengenai manajemen usaha yang perlu dilakukan dalam pengembangan usaha adalah dengan pelatihan yang berkaitan dengan hasil produksi usaha yakni dengan pelatihan mengenai desain-desain yang diminati oleh pasar dengan pemberian pelatihan,

maka dapat diharapkan industri mebel dapat menciptakan desain produk yang baru yang diminati oleh pasar. Dengan menciptakan desain produk yang baru dapat mampu mengatasi berbagai macam permasalahan yang muncul terkait desain produk.

Jadi, strategi pengembangan yang dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang adalah dengan berbagai macam cara yaitu dengan perlindungan usaha dengan kemudahan mendirikan usaha. Bantuan permodalan dengan bekerja sama dengan beberapa pihak Bank yaitu dengan Bank Jombang, Bank Jatim dan Bank BRI dapat mengatasi masalah permodalan dalam pengembangan usaha. Memberikan pelatihan dan pembinaan mengenai manjerial usaha serta dapat menciptakan desain-desai produk yang menarik juga merupakan strategi dalam pengembangan industri mebel, selain itu melakukan promosi dengan mengadakan berbagai pameran yang diadakan di dalam daerah maupun diluar daerah. Dengan usaha tersebut telah mampu mewujudkan usaha industri mebel yang mandiri dan tangguh serta telah menjadi produk unggulan daerah Kabupaten Jombang. Strategi yang dilakukan Pemerintah Daerah melalui Dinas Koperasi dan UMKM terhadap Industri mebel adalah sebagai berikut:

#### a. Pengembangan Kemampuan Finansial

Dilihat dari segi manajemen dapat diketahui bahwa keuangan atau finansial merupakan salah satu segi fungsional manajemen yang sangat penting selain pemasaran dan produksi. Dengan kemampuan finansial yang cukup dari suatu usaha maka dapat dijadikan suatu pendorong untuk meningkatkan suatu produksi. Jadi perkembangan dari kemampuan finansial yang dimiliki dari seorang usahawan akan dapat mempengaruhi pengembangan usanya. Hal tersebut sesuai dengan apa yang telah diungkapkan oleh (Syarif 1991:3) pemberian bantuan melalui perangkat keras mengenai bantuan permodalan, Pemerintah telah memberikan bantuan dengan memberikan sosialisasi

dengan mendatangkan berbagai Bank yang dapat memberikan bantuan permodalan dan yang tidak memberatkan pihak UKM. Melalui penjelasan mengenai strategi pengembangan maka pemerintah mulai memberikan perhatian dengan menyediakan berbagai macam fasilitas guna menunjang pengembangan industri mebel. Dengan adanya pemberian bantuan sosialisasi dari beberapa Bank maka secara tidak langsung pemerintah melalui pihak Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang telah memberikan fasilitas guna dapat mengembangkan industri mebel Desa Catak Gayam.

Salah satu upaya yang dilakukan dengan pemberian kredit bertujuan dapat merangsang pengusaha industri mebel agar dapat menjaga kualitas produknya sehingga para konsumen tetap percaya kepada produk mereka. Upaya peningkatan kemampuan finansial merupakan salah satu usaha yang dilakukan Pemerintah Daerah melalui Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang untuk dapat mengembangkan Industri mebel yang disalurkan lewat beberapa lembaga perbankan dengan program yang bernama KUR (Kredit Usaha Rakyat) untuk dapat meningkatkan perekonomian rakyat.

Melalui strategi tersebut dapat dilihat bahwa Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang telah melakukan berbagai upaya untuk pengembangan industri mebel dengan memberikan fasilitas dari aspek peningkatan kemampuan finansial terhadap pengrajin mebel Desa Catak Gayam Kecamatan Mojowarno Kabupaten Jombang. Namun yang terjadi dilapangan masih banyak yang belum memanfaatkan fasilitas yang dibeikan berupa sosialisai dari beberapa bank terkait bantuan kredit lunak. Beberapa pengrajin masih takut dalam peminjaman permodalan dengan berbagai alasan salah satunya takut tidak bisa membayar tepat waktu dan persyaratan administrasi yang rumit. Dengan anggapan tersebut maka para pengrajin industri mebel enggan untuk meminjam di Bank.

Upaya yang dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang membuktikan bahwa Pemerintah telah memberikan respon dengan baik melalui

kelangsungan perkembangan industri mebel. Dengan demikian dapat dilihat bahwa pemerintah melalui Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang telah memberikan perhatian dalam melakukan pengembangan terhadap industri meubel.

#### b. Pengembangan Pasar

Kendala yang dihadapi oleh para pengusaha terutama yang bergerak di bidang industri kecil dan menengah adalah bagaimana memperoleh akses pemasaran yang luas bagi hasil produksi yang dihasilkan. Namun, dalam kenyataan dilapangan para pengusaha sering kali mengeluhkan lemahnya akses pasar. Sehingga dapat diketahui bahwa permasalahan yang muncul terhadap para industri mebel adalah mengenai akses pasar, hal tersebut sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Soekarno (1986) dalam pengembangan industri kecil faktor yang berpengaruh adalah *markets* adalah pasar, untuk melempar hasil-hasil produksi. Soekarno mengatakan bahwa hal ini sangat penting karena tanpa pasar yang jelas maka ke lima faktor (*man, money, methods, material, machines*) yang lain akan sia-sia dan barang yang diperoleh akan susut nilainya karena termakn oleh waktu. Secara umum akses pasar selalu menjadi kelemahan bagi industri kecil, hal yang sama juga diungkapkan oleh Jafar (2004:41) dalam faktor eksternal yang mempengaruhi pengembangan pasar adalah lemahnya jaringan usaha yang terbatas dan kemampuan penetrasi pasar yang rendah, sehingga akan mengakibatkan produksi yang dihasilkan kurang maksimal.

Dengan keadaan yang seperti ini sulitnya akses pasar maka secara tidak langsung akan mempengaruhi produksi yang dihasilkan kurang berkembang. Dengan demikian maka Pemerintah Daerah khususnya Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang harus mengantisipasi. Langkah antisipasi secara efektif yang dilakukan oleh phak Dinas Koperasi dan UMKM dengan mengikuti berbagai pameran yang diadakan di dalam daerah

ataupun diluar daerah. Dengan diadakannya pameran tersebut maka diharapkan dapat memberikan peningkatan akses kepada pasar karena dengan pameran akan mampu memperkenalkan produk kepada pasar dan dapat memberikan dampak yang baik terhadap produksi yang dihasilkan.

Pemerintah Daerah melalui Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang membantu para pengrajin industri mebel dengan melalui beberapa event-event tertentu dengan mengikuti pameran produk kerajinan meubel diberbagai daerah dengan bekerjasama dengan pihak Dinas Koperasi dan UMKM lain dengan maksud memperluas jangkauan pemasaran. Pameran yang diadakan dan diikuti oleh pihak Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang yang dilakukan di dalam daerah antara lain adalah di kecamatan bareng, Kecamatan Jogoroto, Kecamatan Jombang, di Dinas Koperasi dan UMKM dan di Pasar Mojoagung. Selain itu pameran yang dilakukan di luar daerah adalah di Surabaya, Yogyakarta, Jakarta. Kegiatan pameran yang dilakukan di luar daerah tidak terlalu banyak diikuti karena beberapa kendala salah satunya ukuran mebel yang besar sehingga tidak memungkinkan untuk membawanya. Dengan demikian, dapat disimpulkan dalam pengembangan yang dilakukan oleh industri meubel sangat membutuhkan kerjasama dengan pihak lain dalam peningkatan perluasan pasar. Dari pihak pengrajin meubel tidak diam saja dengan fasilitas yang sudah diberikan oleh pihak Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang dengan mengikuti berbagai pameran, pengrajin mebel juga berusaha untuk mencari peluang dari pemasaran yang baru dan tidak terlalu bergantung kepada Pemerintah dalam meningkatkan serta memajukan usahanya.

### c. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang menjadi penentu dalam setiap usaha namun disisi lain sumber daya manusia salah satu kendala yang selalu

dihadapi oleh usaha diberbagai wilayah di Indonesia terutama dalam hal kreatifitas, dan inovasi yang sangat dibutuhkan dalam mempertahankan kualitas produksi sehingga tidak akan mengalami perubahan kualitas. Dengan kedua aspek yaitu kreatifitas dan inovasi dapat meningkatkan produktivitas dan dapat menembus pasar global. Melihat pentingnya sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam menjalankan suatu usah khususnya usaha industri mebel maka Pemerintah Daerah dalam pengembangan sumber daya manusia dengan melalui kegiatan pembinaan dan pelatihan. Hal tersebut sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Syarif (1991:3) upaya pengembangan industri dapat dilakukan denan berbagai kegiatan baik berupa perangkat lunak maupun perangkat keras, adapun perangkat lunak yang salah satunya adalah dengan menyelenggarakan pelatihan untuk meingkatkan pengetahuan dan ketrampilan.

Dengan adanya usaha pembinaan serta pelatihan diharapkan agar masyarakat menjadi mandiri oleh karena itu dibutuhkan suatu kemampuan sumber daya manusia yang berkualitas dan mempunyai inovasi yang tinggi. Sehingga dengan segala macam cara yang telah dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang dapat menyerap oleh masyarakat dapat diimplementasikan melalui pendirian usaha yang terus berkembang. Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang telah melakukan berbagai upaya salah satunya dengan melakukan studi banding ke industri mebel di Jawa Barat agar dapat diterapkan di industri mebel Desa Catak Gayam Kecamatan Mojoagung Kabupaten Jombang.

Kebanyakan pengrajin industri meubel di Desa Catak Gayam kecamatan Mojowarno hanya memiliki latar belakang pendidikan yang rendah yakni hanya lulusan SMP dan paling tinggi yakni SMA selain itu pengrajin meubel juga hanya belajar secara otodidak, mereka hanya mempelajari melalui buku-buku mengenai desain-desain produk yang dihasilkan. Dengan keadaan yang demikian maka akan membantu para pengrajin

mebel belum menghasilkan produk yang maksimal. disamping itu untuk teknik manajerial yang telah digunakan belum bisa dikelola dengan baik, sehingga proses pembukuan yang kurang teliti dan asal-asalan dengan tidak mencatat laporan secara terus menerus atau pencatatan secara periodik mengenai produksi dan penjualan barang.

#### d. Pemberian Pelayanan Perijinan

Peran Pemerintah dalam menyelenggarakan suatu usaha terutama pada usaha kecil dan menengah bertujuan untuk dapat memberikan kemudahan bagi para pelaku usaha untuk dapat mengembangkan usahanya. Pemerintah melalui Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang dapat diwujudkan dalam bentuk pemberian ijin usaha, pembentukan lembaga, pembinaan, pelatihan, dan promosi melalui pameran. Dengan memberikan izin usaha kepada para pelaku usaha.

Kabupaten Jombang khususnya Dinas Koperasi dan UMKM membantu pengrajin industri mebel memberikan fasilitas serta penerapan langkah strategis yang dilakukan untuk memberikan kemudahan kepada para pelaku usaha khususnya industri mebel yang mempunyai kekuatan hukum dengan memiliki ijin usaha. selain itu diharapkan dapat menarik masyarakat agar dapat menambah jumlah usaha pengrajin mebel. Kemudahan yang diwujudkan dalam bentuk menyederhanakan tata cara dan mekanisme kepengurusan surat-surat serta persyaratan lainnya yang cukup menyulitkan para pelaku usaha untuk mendapatkan ijin dalam mendirikan suatu usaha. kemudahan ijin dalam mendirikan usaha dapat mengurangi pengangguran serta dapat meningkatkan perekonomian masyarakat serta menjadikan Kabupaten Jombang sebagai sentra industri mebel yang telah dimiliki oleh Kabupaten lainnya dan menjadikan ciri khas suatu daerah.

Dengan adanya langkah nyata yang dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang dengan wujud kebijakan untuk para pelaku usaha khususnya bagi

pelaku usaha kecil dan menengah. Sesuai dengan apa yang telah dikatakan Syarif (1991:3) yaitu dengan keringanan dan kemudahan yang diberikan pada pengusaha kecil dalam rangka mendorong perkembangan usaha, telah sesuai dengan yang dilakukan oleh pihak Dinas koperasi dan UMKM dalam memberikan peningkatan kemudahan dalam layanan perizinan. Melihat dengan apa yang telah dilakukan oleh Pemerintah Daerah melalui Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang telah sesuai dengan konsep penjelasan diatas mengenai suatu kebijakan khusus yang diberikan oleh Pemerintah Daerah melalui Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang. Hal ini secara nyata terbukti dengan adanya penambahan jumlah pengrajin industri mebel Desa Catak Gayam Kecamatan Mojowarno Kabupaten Jombang.

Pengembangan yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah melalui Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang diharapkan dapat memotivasi serta dapat merangsang para pengrajin industri mebel agar berusaha lebih baik dalam menjalankan usahanya. Serta dapat memproduksi hasil industri mebel sesuai permintaan pasar dan dapat meningkatkan perekonomian serta kebutuhan hidupnya. Dengan demikian dapat dilihat bahwa Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang telah berusaha dapat mengembangkan industri mebel Desa Catak Gayam Kecamatan Mojowarno kabupaten Jombang.

Pemerintah Daerah dalam mengembangkan industri mebel melalui Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang terhadap industri mebel sudah berjalan dengan baik namun menurut dari hasil penelitian yang saya lakukan strategi pengembangan industri mebel menurut saya lebih menekankan kepada penguatan finansial dan pengembangan sumber daya manusia. Karena pada dasarnya modal merupakan alat yang paling utama dalam mendirikan suatu usaha, dengan hal ini dengan adanya modal yang cukup maka akan mempengaruhi hasil produksi suatu barang. Sedangkan sumber daya manusia merupakan salah satu faktor utama karena dengan adanya sumber daya manusia

yang mempunyai ketrampilan dan berinovasi dapat meningkatkan produksi dengan menarik dan mempunyai nilai jual yang tinggi. Dengan demikian penguatan finansial dan pengembangan sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam menjalankan usaha.

## 2. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Pengembangan Industri Mebel.

Pengembangan yang dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang dalam hal ini membantu pengrajin industri mebel dalam hal meningkatkan kemampuan finansial, pengembangan usaha dan pemasaran. Banyaknya faktor yang menyebabkan dalam pengembangan industri kecil dan menengah ini khususnya pada pengrajin industri mebel dipengaruhi oleh beberapa faktor pendukung dan penghambat dari pelaksanaan pengembangan industri mebel tersebut. Upaya yang telah dilakukan oleh pihak Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang pada pengrajin industri mebel adalah wujud perhatian dengan adanya persaingan pasar yang semakin ketat.

Pengembangan yang dilakukan dengan beberapa hal yang mempengaruhi baik dari segi positif maupun dari segi negatif. Dari segi positif adalah apa yang menjadi faktor pendorong pengembangan yang dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UMKM khususnya para pengrajin industri mebel. Sedangkan dari segi negatif adalah faktor-faktor yang menjadi penghambat oleh pihak Dinas dalam melakukan pengembangan industri kecil dan menengah khususnya industri mebel. Faktor tersebut muncul secara langsung dan tidak langsung yang menjadi penghambat dalam pengembangan industri mebel.

Dari segi positif ada beberapa hal yang mendukung keberhasilan Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang dalam melakukan pengembangan terhadap industri kecil khususnya pada industri mebel di Desa Catak Gayam Kecamatan Mojowarno Kabupaten Jombang di antaranya adalah:

### a. Faktor Pendukung

### 1) Tenaga Kerja yang Cukup Banyak

Perwujudan pengembangan industri mebel ini tentunya tidak terlepas dari dukungan sumber daya manusia secara kualitas maupun secara kuantitas. Disisi lain kualitas perlu ditingkatkan dengan melihat aspek yang berpengaruh dalam pengembangan suatu usaha khususnya pada industri mebel. Dalam hal ini dukungan yang ada pada kualitas dari sumber daya manusia di Desa Catak Gayam Kecamatan Mojowarno Kabupaten Jombang, dengan tersedianya tenaga kerja yang cukup banyak menjadikan suatu keuntungan tersendiri bagi para pelaku usaha khususnya pada pengrajin industri mebel. Selain itu dapat mengurangi jumlah pengangguran yang berada di desa tersebut.

Dengan adanya sumber daya manusia merupakan potensi yang dimiliki oleh Desa Catak Gayam melalui Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang. Mengenai peningkatan kualitas juga sudah dilakukan, banyak hal yang telah dilakukan mulai dari pembinaan, pelatihan serta meningkatkan kemampuan finansial bagi para pelaku usaha pengrajin industri mebel. Potensi yang seperti ini harus dimanfaatkan oleh para pengrajin ataupun pihak Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang.

Dalam teori mengenai pengembangan usaha kecil dan menengah menurut Tambunan, (2000:121) yang mengatakan bahwa pengembangan UKM pada dasarnya merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah dan masyarakat dengan mencermati permasalahan yang dihadapi oleh UKM, maka kedepan perlu diupayakan dengan hal-hal berikut. Salah satunya adalah dengan penciptaan iklim usaha yang kondusif, pemerintah perlu mengupayakan terciptanya iklim usaha yang kondusif antara lain dengan mengusahakan ketentraman dan keamanan serta menyederhanakan prosedur perijinan usaha, keringanan pajak dan sebagainya.

Keadaan dilapangan menyatakan bahwa masyarakat Desa Catak Gayam Kecamatan Mojowarno Kabupaten Jombang didominasi oleh tenaga kerja ahli, peluang ini kemudian diserap oleh para pelaku usaha kecil dan menengah khususnya para pengrajin industri mebel. Pemerintah juga tidak tinggal diam dengan mengetahui tingginya potensi terutamakualitas sumber daya manusia mendorong pemerintah daerah melalui Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang membantu usaha pengrajin mebel dengan melalui beberpa pelatihan dan pembinaan sehingga dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh Desa Catak Gayam dalam meningkatkan produksinya.

## 2) Inovasi Produk

Dalam memenuhi permintaan pasar faktor inovasi produk sangat mempengaruhi dalam mengembangkan produk yang telah dihasilkan menjadi produk yang memiliki nilai jual. Inovasi sebagai salah satu variabel yang penting dalam menentukan kinerja seseorang karena merupakan penentu keberhasilan dan kelangsungan suatu usaha. dengan keadaan yang demikian maka secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja seseorang untuk menghasilkan produk-produk yang berkualitas dapat memenuhi permintaan pasar.

Dengan adanya inovasi produk merupakan faktor yang dapat mengembangkan industri mebel Desa Catak Gayam Kecamatan Mojowarno Kabupaten Jombang dengan menciptakan kreativitas-kreativitas yang menarik sehingga mampu bersaing dalam pasar global. Adanya inovasi juga mendorong untuk dapat menciptakan hal hal baru dalam suatu usaha yang dapat memiliki nilai jual. Dalah hal ini inovasi bukan hanya membuat produk baru melainkan memperbaiki produk yang telah usang menjadi produk yang menarik segingga dapat memiliki nilai jual.

Dari faktor pendukung, inovasi produk dapat pula menjadikan produk yang menarik sesuai permintaan pasar dan memanfaatkan bahan sisa pembuatan mebel menjadi barang atau produk seperti digunakan sebagai gantungan kunci dari kayu dll.

Sehingga para pengrajin dapat mengasa ide-ide dan kreativitas mereka sehingga dapat memproduksi barang yang bermacam-macam sesuai permintaan pasar.

### 3) Bahan Baku yang Mudah Didapatkan

Dalam memenuhi permintaan pasar maka dalam hal ini usaha kecil dan menengah khususnya pengrajin industri mebel membutuhkan ketersediaan bahan dalam memproduksi suatu barang. Melihat saat ini permintaan pasar yang dimiliki oleh para pengrajin industri mebel sangat besar karena memiliki pangsa pasar yang cukup luas yakni wilayah lokal, regional dan nasional. Dengan keadaan yang demikian maka secara tidak langsung berpengaruh kepada jumlah pembuatan bahan baku yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk-produk yang dapat memenuhi permintaan pasar.

Bahan baku merupakan faktor utama yang mendukung jumlah produksi khususnya usaha pengrajin mebel. Sampai saat ini bahan baku yang dibutuhkan oleh para pengrajin mebel mudah didapatkan, karena mengingat bahan baku yang digunakan merupakan barang yang tidak baru lagi. Sehingga para pengrajin mebel telah memiliki suplyer yang di datangkan dari berbagai kota salah satunya di Surabaya.

Melihat hal tersebut, maka bahan baku memiliki faktor yang sangat mendorong dalam pengembangan suatu usaha kecil dan menengah khususnya pada pengrajin industri mebel Desa Catak Gayam Kecamatan Mojowarno Kabupaten Jombang. Hal tersebut sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Soekarno (1986) mengenai faktor yang berpengaruh dalam pengembangan usaha kecil dan menengah yang mengatakan bahwa pendirian usaha baik usaha kecil maupun usaha besar tentunya

didasarkan pada suatu tujuan tertentu yang ingin dicapai. Pencapaian tujuan akan berjalan dengan baik jika dapat mengelola sumber daya yang dimiliki. Tanpa bahan baku maka proses produksinya akan berhenti dan tidak dapat menghasilkan produksi baru.

Dengan pernyataan dari adanya teori tersebut sejalan dengan adanya kejadian di lapangan bahwa dalam meningkatkan serta dalam mengembangkan suatu usaha tidak dapat terlepas dengan ketersediaan bahan baku untuk dapat melakukan produksi. Melihat dengan adanya potensi ketersediaan bahan baku cukup banyak karena bahan baku tersebut merupakan barang yang tidak baru lagi. Terdapat berbagai macam bahan baku kayu yaitu kayu jati, kayu mohoni dll. Dalam pembuatan mebel harga yang ditawarkan berdasarkan kayu yang digunakan karena adanya kualitas ada pula harga yang telah dihasilkan. Dengan keadaan tersebut maka pengrajin industri mebel serta Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang akan dengan mudah mengembangkan usaha khususnya industri meubel yang berada di Desa Catak Gayam Kecamatan Mojowarno Kabupaten Jombang.

#### b. Faktor Penghambat

##### 1) Kurangnya Akses UMKM Mebel

Kerajinan industri meubel yang terdapat di Desa Catak Gayam Kecamatan Mojowarno Kabupaten Jombang mayoritas para pekerjanya adalah lulusan SMA yang terdapat di sekitar Desa Catak Gayam Kecamatan Mojowarno yang tentunya belum memiliki pengalaman yang cukup untuk menggeluti dunia usaha pengrajin mebel. Para pekerja yang kebanyakan hanya mengandalkan pada keahlian yang telah dipelajari secara otodidak dan mempelajari desain-desain melalui buku-buku sendiri, hal ini tentunya akan melatarbelakangi beberapa hambatan dalam mengelola usaha, hambatan

tersebut ada karena Pemerintah Daerah kurang dalam memberikan pembinaan serta pelatihan kepada para pengrajin industri mebel serta memudahkan akses.

Keberadaan jumlah tenaga kerja yang cukup besar tidak serta didukung dengan Akses yang baik. Akses yang dimaksud disini meliputi akses informasi, akses permodalan, dan akses pasar. Akses permodalan merupakan faktor utama yang diperlukan untuk menembangkan suatu usaha, karena tanpa adanya modal usaha tidak bisa berjalan. Untuk dapat memproduksi kerajinan maka pengrajin membutuhkan modal untuk membeli bahan baku. Akses pasar dalam hal ini juga diperlukan, seringkali industri mebel kesulitan dalam menentukan informasi pasar untuk dapat memasarkannya dan informasi pasar juga sangat diperlukan dalam menentukan produk yang trend di pasar sehingga tidak ketinggalan jaman.

Keadaan yang demikian pihak Pemerintah Daerah melalui Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang lebih diperhatikan dalam melakukan bimbingan dan pelatihan dalam pengembangan industri mebel. Maka ketika tertarik dengan konsep teori mengenai hambatan atau permasalahan yang muncul oleh para pelaku usaha kecil dan menengah yang dikemukakan oleh Jafar (2004:41) terdapat salah satu poin tentang faktor internal sebagai kendala pada UKM adalah kurangnya akses bagi pelaku industri, disana dijelaskan bahwasannya sebagian besar usaha tumbuh secara tradisional dan merupakan usaha keluarga yang turun temurun. Keterbatasan akses sangat berpengaruh terhadap manajemen pengelolaan usahanya, sehingga usaha tersebut sulit untuk berkembang dengan optimal.

Sesuai dengan apa yang dijelaskan diatas maka keterbatasan akses pada pengrajin mebel di Desa catak Gayam Kecamatan Mojowarno Kabupaten Jombang sangat berpengaruh terhadap pertumbuhan ekonomi. Selain dengan produk yang dihasilkan maka kreatifitas usaha serta peluang untuk memasarkan produk dengan

kurangnya informasi yang didapatkan serta penguasaan teknologi yang digunakan akan sangat mempengaruhi terhadap perkembangan tersebut. Oleh karena itu pada dasarnya akses merupakan faktor utama dalam mempengaruhi keberlangsungan suatu usaha.

## 2) Kurangnya perencanaan program

Sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Tambunan (2002:146) mengenai peran pemerintah terhadap industri kecil yang terapat dalam salah satu poin menyebutkan bahwa dalam melalui pengembangan peran pemerintah harus melakukan koordinasi dan integrasi dari perencanaan program dan aktivitas-aktivitas pengembangan UMKM. Sesuai dengan keadaan dilapangan bahwa pengembangan yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah melalui Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang dalam mengembangkan industri kecil kerajinan manik-manik telah melakukan berbagai upaya dengan menjalankan program-program seperti melakukan pembinaan dan pelatihan terhadap para pengrajin industri mebel. Namun program yang sudah ada tidak berjalan dengan maksimal karena kurang adanya perencanaan, sehingga Pemerintah Daerah tidak mengetahui apakah kekurangan dari program yang sudah berjalan dan tidak bisa memperbaikinya.

Karena pada dasarnya suatu program atau aktivitas-aktivitas seperti pembinaan dan pelatihan yang dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang bisa berjalan dengan baik jika program tersebut mempunyai perencanaan yang matang, karena tanpa adanya perencanaan akan membuat program tidak dapat berjalan dengan maksimal dan akan mempengaruhi terhadap kemajuan industri mebel. Salah satu faktor penghambat dengan adanya pengembangan yang dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UMKM Kaupaten Jombang terhadap industri mebel.

## BAB V PENUTUP

### 5.1 Kesimpulan

Strategi yang dilakukan Pemerintah Daerah dalam mengembangkan industri mebel yaitu

1. Pengembangan finansial dengan mensosialisasikan program yang ada di masing-masing bank kepada pelaku usaha mebel.
2. Pengembangan pasar, dengan mengikuti beberapa event dan pameran-pameran yang di adakan di dalam Daerah maupun di luar Daerah serta dengan mempromosikan lewat media sosial.
3. Pengembangan sumber daya manusia, dalam hal ini Pemerintah Daerah melalui Dinas Koperasi dan UMKM menyediakan alat produksi kepada para pelaku usaha industri mebel, alat tersebut seperti alat penghalus kayu, alat pemotong kayu dll. Dinas koperasi dan UMKM juga dalam mengembangkan Sumber Daya Manusia melakukan studi banding ke tempat mebel yang sudah sampai ke pangsa Internasional.
4. Pengendalian dan Perijinan, diwujudkan dalam membantu pengrajin industri mebel memberikan fasilitas serta penerapan langkah strategis yang dilakukan untuk memberikan kemudahan kepada para pelaku usaha khususnya industri mebel yang mempunyai kekuatan hukum dengan memiliki ijin usaha.

Adapun faktor pendukung dan penghambat dalam pengembangan industri mebel, faktor pendukung dalam pengembangan industri mebel adalah :

1. Tenaga kerja yang cukup banyak, sehingga dapat mengurangi pengangguran dan dapat pula menambah lapangan pekerjaan baru.
2. Inovasi produk, dalam hal ini pengrajin dalam pengembangan usaha harus mempunyai kreatifitas-kreatifitas dan ide baru untuk dapat menghasilkan produk sehingga dapat menarik para konsumen.
3. Bahan baku yang mudah didapatkan, yaitu dalam mendapatkan bahan baku pengraji tidak merasa kesulitan karena mereka mempunyai reseller kayu untuk dijadikan produksi.

Sedangkan faktor penghambat pengembangan industri mebel adalah

1. Terbatasnya atau kurangnya akses bagi industri meubel sehingga dapat menghambat perkembangan dengan sampai ke pasar internasional.
2. Kurangnya perencanaan program yang di jalankan, dalam menjelaskan manfaat perencanaan program Pemerintah Daerah melalui Dinas Koperasi dan UMKM dalam hal pembinaan kurang diberikan arahan tentang manajemen perbankan sehingga dapat mengetahui modal yang digunakan dan keuntungan yang telah di dapat.

## 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas dan mengenai hasil penelitian, maka penulis mencoba memberikan saran serta masukan sebagai bahan pertimbangan terhadap Pemerintah Daerah oleh Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang terkait dengan strategi pengembangan yang dilakukan Pemerintah Daerah dalam mengembangkan industri mebel Desa Catak Gayam

Kecamatan Mojoagung Kabupaten Jombang adalah sebagai berikut:

1. Bahwa Pemerintah Daerah lebih memperhatikan industri mebel mengenai akses, karena akses merupakan faktor utama dalam penentu keberhasilan suatu usaha.
2. Dari pihak Koperasi dan UMKM Kabupaten Jombang di harapkan dapat membuat web khusus yang lebih menarik mengenai produk-produk unggulan Kabupaten Jombang khususnya produk industri mebel Desa Gayam Kecamatan Mojowarno, agar dapat di kenal secara meluas.
3. Diharapkan Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten dapat memotivasi para pengrajin industri mebel agar dapat lebih mengembangkan produknya dan mau mengikuti pelatihan dan pembinaan yang bertujuan untuk memajukan usahanya.



## DAFTAR PUSTAKA

- Amang, Beddu. 1995. *Ekonomi Rakyat Usaha Kecil dan Koperasi*. Jakarta: Dharma Karsa Utama.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta:PT. Rineka Cipta
- Arsyad, Lincolin. 2004. *Ekonomi Pembangunan Edisi Empat*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Clapham, Ronald. 1991. *Pengusaha Kecil dan Menengah di Asia Tenggara. Penerjemah Masri Maris*. Jakarta: Lembaga Penelitian, Pendidikan. Dan Penerangan Ekonomi dan Sosial.
- David, Fred R. 2009. *Manajemen Strategis Konsep. Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hafsah, Mohammad Jafar. 2004. *Upaya Pengembangan Usaha Kecil Menengah*. Diakses pada tanggal 22 Mei 2016 dengan alamat <http://www.google.co.id.search?=&bentuk+pembinaan+industri+kecil+menengah>.
- Hardiansyah.2011. *Kualitas Pelayanan Publik: Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya*. Yogyakarta: Gava Media
- Idrus, muhammad. 2007. *Metode Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial (Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif)*. Yogyakarta: UII PRESS
- Jatmikowati, Sri Hartini, 2013. *Manajemen Pelayanan Publik Menuju Good Governance*. Malang : Universitas Neeri Malang (UM PRESS).
- Keban, Yeremias T. 2008. *Enam Dimensi Strategi Administrasi Publik*. Yogyakarta: Gava Media
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparat Negara No. Kep/25/M.PAN/2/2004 Tentang Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM), diakses pada tanggal 28 Januari 2017
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparat Negara No. 63/KEP/M.PAN/7/2003 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelayanan Publik, diakses pada tanggal 24 Januari 2016
- Kuncoro, Mudrajad. 2006. *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif? .* Jakarta : Erlangga
- Moenir, H.A.S, 2008. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: PT.Bumi Aksara.
- Nawawi, Hadari H. 2005. *Manajemen Strategik Organisasi Non-Profit Bidang Pemerintahan*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- Nawawi, Hadari. 2003. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, Yogyakarta
- Nazir, Moh. 2005. *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Majid, Abdul.2013. *Strategi Pembelajaran*. Bandung: PT. Remaja Posdakarya

Moleong, J Lexy. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya

Pasolong , Habrani. 2008. *Teori administrasi publik*. Bandung: Alfabeta

Ratminto dan Winarsih, A, 2006. *Manajemen Pelayanan Pengembangan Model Konseptual, Penerapan Citizen's Charter & Standar Pelayanan Minimal*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.

Salusu, J, 2006. *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Jakarta: PT Gramedia Widisarana Indonesia.

-----, J. 1996. *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Jakarta: PT Gramedia Widisarana Indonesia.

Satori Djam'an., Komariah Aan. 2011. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Sekretariat Daerah Kota Pasuruan. 2016. KotaPasuruan. Diakses Melalui (<http://pasuruankota.go.id>) pada 14 November 2016.

Siagian, Sondang P. 1998. *Manajemen Strategik*. Cetakan Kedua. Jakarta: PT. Bumi Aksara

Sjaifudin, Hetifah, Dedi Haryadi, Maspiyai. 1995. *Strategi dan Agenda Pengembangan Usaha Kecil*. Bandung: Akatiga

-----, 2002. *Manajemen Strategik*. Cetakan Keempat. Jakarta: PT. Bumi Aksara

Soekarno. 1986. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: CV. Miswar

Sugiyono, 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif*. Bandung: Alfabeta

Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta

Suparyanto. 2012. *Kewirausahaan Konsep dan Realita pada Usaha Kecil*. Bandung:Alfabeta

Syarif, Syahril. 1991. *Industri dan Kesempatan Kerja*. Padan:Pusat Penelitian Universitas Andalas

Tambunan, Tulus t.h. 2002. *Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia:Beberapa Isu Penting*. Jakarta: Salemba Empat

Tjiptono, Fandy. 2000. *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Penerbit Andi

Peraturan Daerah Kabupaten Jombang Nomor 4 Tahun 2008 Tentang Urusan Pemerintah Kabupaten jombang

Peraturan Bupati Jombang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Tugas Pokok dan Fungsi Jabatan Struktural Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Jombang.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2014 Tentang Pedoman Pengembangan Produk Unggulan Daerah.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1984 tentang Perindustrian.

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik.

\_\_\_\_\_. 2014. Jumlah Desa dan Dusun Menurut Kecamatan. Diakses pada tanggal 01 Maret 2016 dengan alamat web <http://jombang.go.id>

\_\_\_\_\_. 2014. Peta Wilayah Kabupaten Jombang. diakses pada tanggal 02 Maret 2016 dengan alamat web <http://jombang.go.id>

