

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Indonesia merupakan salah satu negara berkembang di dunia. Salah satu tolak ukur kesuksesan suatu negara adalah dengan melihat pertumbuhan pada sektor ekonomi (Huka Gusadi, 2015). Untuk itu diperlukan penguatan dalam pembangunan ekonomi untuk memajukan suatu negara. Pembangunan ekonomi bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Salah satu strategi yang digunakan pemerintah dalam pembangunan ekonomi yaitu dengan menumbuhkan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu sektor yang memberikan dampak positif pada bidang perekonomian. Hal tersebut bisa dilihat saat krisis moneter tahun 1998 dan krisis tahun 2008 sampai 2009, 96% UMKM tetap bisa bertahan dari goncangan krisis (Bank Indonesia dan LPPI, 2015). Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) memiliki peran penting dalam menekan angka kemiskinan dan membantu dalam penyerapan tenaga kerja. Oleh karena itu, pengembangan UMKM menjadi salah satu startegi pemerintah dalam meningkatkan perekonomian dan menekankan kemiskinan.

UMKM merupakan salah satu wadah untuk penciptaan lapangan kerja yang produktif untuk masyarakat. UMKM merupakan usaha yang bersifat padat karya

yang tidak membutuhkan persyaratan tertentu seperti tingkat pendidikan, keahlian (keterampilan) pekerja, dan modal usaha relatif sedikit serta teknologi yang digunakan cenderung sederhana (Utama dan Darwanto, 2013). Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) mempunyai peranan strategis dalam pembangunan ekonomi nasional. Menurut Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia (<http://www.depkop.go.id/berita-informasi/data-informasi/data-umkm>, diakses 4 Oktober 2017 pukul 20:21 WIB) Perkembangan Data Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) dan Usaha Besar (UB) Tahun 2012 – 2013 menyebutkan bahwa pada tahun 2013 total Produk Domestik Bruto (PDB) yakni Rp. 9.014,9 triliun. Dimana UMKM menyumbang Rp. 5.440,0 triliun atau 60,34% dari total PDB Indonesia, jadi UMKM memberikan kontribusi yang baik dalam perkembangan ekonomi. Jumlah UMKM di Indonesia mencapai 57,89 juta unit atau 99,99% dari total unit usaha di Indonesia. Sedangkan untuk jumlah tenaga kerja mencapai 114,14 juta orang atau 96,99% dari seluruh tenaga kerja di Indonesia. Dari data yang telah disebutkan diatas dapat dilihat bahwa UMKM memiliki peranan strategis dalam menyumbang pendapatan dan penyerapan tenaga kerja di Indonesia.

Pendekatan strategis sangat dibutuhkan untuk mengembangkan UMKM dengan melibatkan partisipasi dari berbagai pihak demi terwujudnya kemajuan UMKM. Dalam mengembangkan UMKM perlu kerjasama antar para *stakeholder* terkait, model *Penta Helix* dengan rumus ABCGM yang merupakan singkatan dari *Academy, Bussines, Commuity, Goverment*, dan *Media* cocok digunakan sebagai model kerjasama (Slamet dkk, 2017). Program pengembangan UMKM berkaitan

dengan berbagai sektor pada proses bisnis yang dijalankan, sehingga membutuhkan peran dari berbagai *stakeholder*. Kesuksesan program pengembangan UMKM sentra bordir dan konfeksi Desa Padurenan tergantung bagaimana para *stakeholder* menjalankan program sesuai tupoksinya. Pengembangan UMKM juga tergantung bagaimana pemerintah bisa berkolaborasi dengan berbagai *stakeholder* demi terwujudnya kemajuan UMKM di masa mendatang.

Kabupaten Kudus merupakan salah satu Kabupaten memiliki perkembangan yang baik dalam UMKM. Hal tersebut dapat dilihat dari perkembangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Kabupaten Kudus, dari tahun 2014 sampai 2015 terdapat peningkatan untuk kategori usaha mikro dan kecil, baik dari segi penambahan unit maupun perkembangannya. Pada akhir tahun 2014, jumlah UMKM mencapai sebanyak 13.748 unit, dan pada pertengahan 2015 menjadi 13.971 unit, jadi dari tahun 2014 sampai 2015 meningkat sebesar 1,5%. Secara rinci perkembangan UMKM di Kabupaten Kudus, untuk peningkatan dalam kategori pertumbuhan pengusaha mikro sebesar 0,7%, yaitu dari jumlah 11.138 unit usaha menjadi 11.260 unit usaha, latar belakang dari peningkatan tersebut karena adanya penumbuhan wirausahawan baru pengusaha mikro, kecil maupun menengah. Untuk peningkatan dari usaha mikro ke usaha kecil sebesar 0.6%, yaitu sebanyak 2.441 unit usaha menjadi sebanyak 2.587 unit usaha (Info Seputar Kudus, <http://isknews.com/sampai-dengan-pertengahan-2015-jumlah-umkm-meningkat-16-persen>, diakses 5 Oktober 2018 pukul 09:08 WIB). UMKM juga berkontribusi terhadap PDB Kabupaten Kudus

sebesar 63% dan mampu menyediakan lapangan kerja bagi 158.988 orang (Thomas dan Faruq, 2017).

Salah satu Desa di Kabupaten Kudus yang berkembang dengan baik menjadi desa produktif bordir dan konfeksi adalah Desa Padurenan. Di Desa Padurenan terdapat banyak UMKM yang bergerak dibidang bordir dan konfeksi. Desa Padurenan memiliki jumlah UMKM bidang bordir 33 unit, untuk bidang konfeksi 92 unit, jadi totalnya adalah 125 unit. Untuk jumlah pekerja pada bidang bordir 376 orang, sedangkan pada bidang konfeksi 1115 orang, jadi jumlah totalnya adalah 1491 orang (Thomas dan Faruq, 2017). Produk kerajinan bordir yang dihasilkan di Desa Padurenan bermacam-macam contohnya kebaya, jilbab, mukena, tempat tissue, tas wanita, dan lain-lain, sedangkan untuk konfeksi memproduksi seragam sekolah, kemeja, celana, dan lain-lain. Para pengusaha konfeksi tersebar hampir di seluruh kawasan Desa Padurenan yang terdiri dari kesatuan unit antara rumah, tempat produksi, serta kios-kios pemasaran hasil produksi yang berasal dari *home industry*. Desa Padurenan juga sudah memiliki koperasi yang menaungi para pelaku UMKM untuk mengembangkan usahanya, koperasi ini bernama Koperasi Serba Usaha (KSU) Padurenan Jaya.

Perkembangan UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan tidak lepas dari campur tangan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah dan Pemerintah Kabupaten Kudus. Pada tahun 2008, dengan terpilihnya Bibit Waluyo sebagai Gubernur Provinsi Jawa Tengah periode 2008-2013 dicetuskan suatu gerakan “Bali Ndeso Mbangun Ndeso” dengan harapan pembangunan Desa di Jawa Tengah bisa dilaksanakan secara

terpadu sinergis oleh semua pihak sehingga akan mampu mempercepat pemberdayaan pedesaan. Tindak lanjut dari adanya gerakan “Bali Ndeso Mbangun Ndeso” adalah pada tahun 2009 Desa Padurenan mendapat pembinaan dari Provinsi untuk pengembangan Desa sebagai sentra bordir dan konfeksi di Kabupaten Kudus. Selanjutnya Pemerintah Provinsi Jawa Tengah berkolaborasi dengan Pemerintah Kabupaten Kudus untuk mengembangkan program ini.

Dalam program pengembangan UMKM bordir dan konfeksi di Desa Padurenan banyak *stakeholder* yang telah berkontribusi. Diantaranya adalah Dinas Tenaga Kerja Transmigrasi dan Kependudukan Provinsi Jawa Tengah, Balai Besar Peningkatan Produktivitas (BBPP) Direktorat Jendral Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas, Depnakertrans RI, Bank Indonesia Semarang, Bank Jateng, *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit* (GIZ), Dinas Tenaga Kerja, Perindustrian, Koperasi dan UKM Kabupaten Kudus dan PT Telekomunikasi Indonesia Witel Kudus (Nur, 2017). Universitas Muria Kudus juga merupakan salah satu mitra dalam program pengembangan UMKM sentra bordir dan konfeksi Desa Padurenan.

Perkembangan UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan sudah berjalan cukup baik. Namun masih terdapat beberapa faktor penghambat dalam pengembangan UMKM di Desa Padurenan, dalam penelitian Nur (2017) dijelaskan bahwa hal yang masih menjadi kendala adalah rendahnya kualitas sumber daya manusia, terbatasnya akses pemasaran, dan terbatasnya permodalan. Terbatasnya kualitas sumber daya manusia, hal ini dikarenakan sumber daya manusia yang ada

relatif sulit mengadopsi perkembangan teknologi baru. Salah satu cara pemasaran UMKM Desa Padurenan adalah dengan mengikuti pameran-pameran, mengadakan bazar produk, dan lain lain yang merupakan fasilitas dari pihak-pihak yang berkerjasama dalam program. Namun hal tersebut belum maksimal karena dengan adanya pameran hanya mewaliki beberapa industri bordir dan konfeksi yang ada. Untuk faktor yang disebabkan karena keterbatasan modal, permasalahan yang dihadapi masyarakat Desa Padurenan yaitu kesulitan finansial untuk mengembangkan maupun memperluas usaha, walaupun sebenarnya akses serta bantuan modal melalui Dinas Perindustrian, Koperasi dan UMKM Kabupaten Kudus telah disediakan melalui pinjaman dari Koperasi Serba Usaha (KSU) Padurenan Jaya.

Sementara permasalahan lain yang dipaparkan oleh Hakim dan Nurkamid (2017) dalam penelitiannya adalah UMKM belum memiliki niat dan keyakinan yang tinggi terhadap manfaat penggunaan *e-commerce*, kurangnya faktor pengaruh sosial dari komunitas sesama UMKM, serta kurangnya dukungan fasilitas baik sarana maupun prasarana dan tenaga ahli dari pihak pembina UMKM terkait. *Electronic commerce (e-commerce)* adalah layanan pemasaran dan penjualan dapat dilakukan secara *online* di internet (Hakim dan Nurkamid, 2017). *E-commerce* merupakan salah satu cara untuk menembus pasar global. Beberapa pelaku usaha UMKM Desa Padurenan pada dasarnya dapat dan mampu beradaptasi dan mengadopsi teknologi seperti halnya yang dilakukan oleh para pelaku usaha besar. Namun karena adanya pemikiran yang masih menggunakan paradigma lama dan adanya rasa kurang percaya terhadap teknologi membuat transformasi UMKM menjadi terbatas. Salain

itu hal yang masih menjadi kendala adalah kurangnya kesungguhan dan konsistensi dari pelaku UMKM, meskipun mereka mampu menyediakan fasilitas yang dibutuhkan untuk menjalankan aplikasi *e-commerce* yang telah tersedia dan mampu mengoperasikannya.

Dampak kolaborasi antar *stakeholder* dalam pengembangan sentra bordir dan konfeksi Desa Padurenan sudah bejalan cukup baik, namun masih terdapat beberapa masalah. Contohnya adalah kurangnya komitmen antar *stakeholder*, pelaku UMKM yang kurang berkomitmen untuk konsisten dan bersungguh-sungguh dalam mengubah proses bisnis ke era digital dan pemerintah kurang memberi pendampingan tenaga ahli dalam mendukung perubahan proses bisnis ke era digital dan kurangnya dukungan sarana prasarana. Meskipun dalam program pengembangan UMKM sudah berkolaborasi dengan beberapa pihak, namun masih terdapat kendala pada akses pemasaran dan permodalan. Kendala-kendala yang ada dalam upaya pengembangan UMKM Desa Padurenan memperlihatkan bahwa hal ini merupakan permasalahan yang kompleks. Dengan adanya permasalahan yang ada merupakan tugas yang harus diselesaikan bersama antara lima *stakeholder* untuk memajukan UMKM. Pelaku UMKM tidak bisa sendirian dalam mengembangkan usaha yang dimilikinya. Dukungan dari berbagai pihak mulai dari akademisi, bisnis, komunitas, pemerintah, dan media sangat dibutuhkan pelaku UMKM. Dibutuhkan komitmen dan kerjasama antar pemangku kepentingan agar tercipta sinergi yang baik untuk pengembangan UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan.

Terdapat lima pemangku kepentingan dalam mengembangkan UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan. Kolaborasi antar lima *stakeholder* tersebut disebut sebagai *Penta Helix*. Peran masing-masing pihak dalam kemitraan ini adalah sebagai berikut, akademisi di Kabupaten Kudus memiliki peran sebagai konsultan dan menjadi aktor dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi atau motor ekonomi berbasis pengetahuan. Gagasan dan metode dari akademisi berkontribusi pada proses pembuatan kebijakan pemerintah. Bisnis adalah entitas yang melakukan proses bisnis dalam menciptakan nilai tambah dan mempertahankan pertumbuhan yang berkelanjutan. Komunitas adalah sarana bagi pelaku UMKM dalam mengembangkan dan memperkuat badan usaha. Pemerintah sebagai regulator dan fasilitator dalam pengembangan dan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi serta penciptaan pasar. Media adalah saluran industri untuk mempromosikan dan membuat *brand image*.

Dengan adanya permasalahan yang telah dipaparkan di atas, maka dibutuhkan sinergi yang baik dengan lima *stakeholder* untuk mempercepat pengembangan UMKM dalam memajukan sentra bordir dan konfeksi Desa Padurenan sesuai dengan model *Penta Helix*. Keberhasilan program pengembangan UMKM dalam meningkatkan daya saing bergantung pada sinergi dan koordinasi berbagai pihak baik akademisi, bisnis, komunitas, pemerintah, dan media sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing. Pengembangan UMKM sentra bordir dan konfeksi Desa Padurenan merupakan pemicu berkembangnya UMKM di kawasan tersebut dan berdampak pada ekonomi daerah. Strategi pemerintah bersama para *stakeholder*

perlu di upayakan lebih kondusif lagi untuk tumbuh dan berkembangnya UMKM sentra bordir dan konfeksi Desa Padurenan.

Dari latar belakang sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya, maka perlu adanya pendekatan dengan model *Penta Helix* sebagai strategi untuk mendukung pengembangan UMKM sentra bordir dan konfeksi Desa Padurenan, Kecamatan Gebog, Kabupaten Kudus.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan di atas maka dapat ditarik rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana keterlibatan lima *stakeholder* dalam pengembangan UMKM sentra bordir dan konfeksi Desa Padurenan?
2. Bagaimana pola hubungan antar lima *stakeholder* dalam pengembangan UMKM sentra bordir dan konfeksi Desa Padurenan?
3. Bagaimana strategi pengembangan UMKM sentra bordir dan konfeksi Desa Padurenan dengan kolaborasi antar lima *stakeholder*?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui keterlibatan lima *stakeholder* dalam pengembangan UMKM sentra bordir dan konfeksi Desa Padurenan.

2. Untuk Mengetahui pola hubungan antar lima *stakeholder* dalam pengembangan UMKM sentra bordir dan konfeksi Desa Padurenan.
3. Untuk mengetahui strategi pengembangan UMKM sentra bordir dan konfeksi Desa Padurenan dengan kolaborasi antar lima *stakeholder*.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau masukan bagi perkembangan ilmu pemerintahan dan menambah bahan kajian dalam studi ilmu pemerintahan terkait dengan strategi pemerintah dalam menerapkan model *Penta Helix* pada pengembangan UMKM.

2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi mengenai strategi pengembangan UMKM oleh pemerintah, dapat menjadi masukan kepada pemerintah Kabupaten Kudus terkait program pengembangan UMKM, dan dapat menjadi acuan untuk penelitian selanjutnya.

E. Tinjauan Pustaka

Ida Rizkiany Nur (2017) dalam penelitiannya yang berjudul “Peran Dinas Perindustrian, Koperasi dan UMKM dalam Pemberdayaan UMKM Sentra Industri Konveksi di Desa Padurenan Kecamatan Gebog Kabupaten Kudus”, hasil penelitian

menunjukkan bahwa Dinas Perindustrian, Koperasi dan UMKM telah melakukan beberapa peran untuk pemberdayaan UMKM Desa Padurenan yakni peminjaman bmodal sementara melalui KSU Padurenan Jaya, kerjasama dengan PT. Telkom terkait pemasaran *online*, dan adanya pelatihan dan pembinaan bagi pengusaha industri kecil. Namun masih terdapat beberapa faktor penghambat, antara lain karena keterbatasan sumber daya manusia yang masih relatif sulit mengadopsi teknologi baru, terbatasnya akses pemasaran dan permodalan.

Muhammad Malik Hakim dan Mukhamad Nurkamid (2017) dalam penelitiannya yang berjudul “Model Adopsi UKM Di Kudus Terhadap *E-Commerce*”. Penelitian ini menjelaskan hubungan antar faktor yang berpengaruh terhadap pemanfaatan *e-commerce* oleh UKM Konfeksi di Padurenan – Kabupaten Kudus. Pemanfaatan *e-commerce* di UKM Padurenan Kudus terlihat belum efektif, hal ini dikarenakan pelaku UKM belum memiliki niat dan keyakinan yang tinggi terhadap manfaat penggunaan *e-commerce*, tidak adanya dukungan sosial dari komunitas UKM untuk menggunakan *e-commerce*, dan kurangnya dukungan fasilitas baik sarana maupun prasarana dan tenaga ahli dari pihak pemina UKM terkait.

Ibnu Hisyam, Hari Suprijanto, Naning Arianti Wesiani, Dody Hartanto, dan Yudha Prasetyawan (2015) dalam penelitiannya yang berjudul “Model Perencanaan Kerjasama “*Triple Helix*” Pengembangan Industri Skala UMKM Pedesaan di Jawa Timur”, hal penelitian menunjukkan bahwa model perencanaan kerjasama “*Triple Helix*” dapat diterapkan pada pengembangan industri skala UMKM kawasan pedesaan. Keberadaan perguruan tinggi dalam perencanaan akan meningkatkan

kwalitas perencanaan. Namun belum bisa dipastikan apakah model tersebut benar-benar bisa berjalan dengan efektif dan efisien. Masih dibutuhkan waktu untuk membuktikan. Satu dua tahun dari mulai pelaksanaan program sudah dapat dibaca trend keberhasilan atau kegagalannya.

Sutapa Mulyana (2014) dalam penelitiannya yang berjudul “Peningkatan Kapabilitas Inovasi, Keunggulan Bersaing dan Kinerja melalui Pendekatan *Quadruple Helix*: Studi Pada Industri Kreatif Sektor *Fashion*”, hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kreativitas dan kapabilitas inovasi bagi pelaku industri kreatif dapat dilakukan dengan adanya kerjasama yang baik antara *intellectuals, government, business dan civil socieity (Quadruple helix)* dan keempat aktor menjalankan tugas yang optimal sesuai dengan perannya. Pada penelitian ini *Quadruple Helix (intellectuals, government, business, civil socieity)* berpengaruh signifikan terhadap kreativitas. *Intellectuals* dan *business* berpengaruh signifikan terhadap kapabilitas inovasi, tetapi *government* dan *civil socieity* tidak berpengaruh signifikan terhadap kapabilitas inovasi. Kreativitas berpengaruh signifikan terhadap kapabilitas inovasi. Kreativitas dan kapabilitas inovasi berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing dan kinerja.

Herwan Abdul Muhyi, Arianis Chan, Iwan Sukoco, dan Tetty Herawaty (2017) dalam penelitiannya yang berjudul “*The Penta Helix Collaboration Model in Developing Centers of Flagship Industry in Bandung City*”, hasil penelitian menunjukkan bahwa model kolaborasi *Penta Helix* dalam pengembangan beberapa sentra industri di Bandung dengan melibatkan lima pihak atau pemangku kepentingan

yaitu pemerintah, komunitas, bisnis, akademisi, dan media sudah dijalankan. Namun masih terdapat permasalahan yang terjadi dalam hubungan di antara para pemangku kepentingan, yaitu pertama kurangnya koordinasi, kedua kurangnya komitmen, ketiga efek ancaman lingkungan global, misalnya produk China yang menimbulkan kesulitan bagi pemilik sentra industri di Bandung.

Yasmin Chairunisa Muchtar dan Inneke Qamariah (2017) dalam penelitiannya yang berjudul "*Internationalization Preparation of Small Medium Enterprises (SMEs) in Medan*", hasil penelitian menunjukkan bahwa hal yang harus disiapkan untuk internasionalisasi UKM adalah keunikan produk dan tingginya permintaan pasar internasional terhadap produk dengan memanfaatkan perkembangan teknologi untuk produksi dan pemasaran agar produk sesuai dengan standar internasional. Untuk mendukung proses internasionalisasi maka diperlukan kolaborasi dan sinergi yang baik antar 5 pemangku kepentingan terkait sebagai adaptasi dari model *Penta Helix* yaitu akademisi atau peneliti, sektor pemerintah dalam bidang industri dan perdagangan, pemilik usaha, media dan komunitas. Namun masih terdapat beberapa hambatan dalam proses persiapan internasionalisasi UKM yaitu hanya beberapa pelaku UKM yang tertarik memperluas usahanya ke luar negeri, karena beberapa pelaku UKM yang lain sudah puas dengan keadaan yang ada, kurang memiliki orientasi kewirausahaan, sumber daya manusia yang masih membutuhkan pelatihan dan kurangnya melek terhadap perkembangan teknologi.

Rachmat Slamet, Bilpen Nainggolan, Roessobiyatno, Heru Ramdani, Agung Hendriyanto, dan Luk lu'ul Ilma (2016) dalam penelitiannya yang berjudul "Strategi

Pengembangan UKM Digital dalam Menghadapi Era Pasar Bebas”, hasil penelitian menunjukkan bahwa adopsi teknologi digital terbukti dapat meningkatkan kinerja UKM, terutama pada peningkatan akses ke pelanggan baru di dalam negeri dan peningkatan penjualan. Strategi pengembangan secara digital dibutuhkan oleh para UKM dalam penyediaan infrastruktur ICT, proses produksi, dan perluasan pasar baik dalam jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang agar para UKM memiliki daya saing dan meningkatkan kinerjanya.

Heru Susanto (2016) dalam penelitiannya yang berjudul “Strategi Pengembangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Pelaku Ekonomi Kreatif Subsektor Kerajinan dan Fesyen Di Daerah Istimewa Yogyakarta” hasil penelitian menunjukkan bahwa ekonomi kreatif subsektor kerajinan dan fesyen di Daerah Istimewa Yogyakarta mampu memberi peran yang cukup besar baik dalam penyerapan tenaga kerja ataupun pendapatan daerah. Strategi pengembangan UMKM pelaku ekonomi kreatif subsektor kerajinan dilakukan dengan cara meningkatkan kreatifitas SDM untuk menghasikan produk sesuai dengan permintaan pasar, memberikan informasi pasar dan pemasaran yang lengkap tentang pasar nasional maupun internasional, memberikan bekal jiwa kewirausahaan, dan mencari jalan alternatif sumber-sumber pembiayaan. Untuk strategi pengembangan fesyen dilakukan dengan cara meningkatkan kreativitas SDM untuk menghasilkan produk sesuai permintaan pasar, mencari bahan baku yang berkualitas dan harganya terjangkau serta mampu menciptakan kreativitas yang baru, dan meningkatkan kreativitas dan efisiensi baik produksi maupun pemasaran.

Dani Danuar Tri Utama dan Darwanto (2013) dalam penelitian yang berjudul “Pengembangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Berbasis Ekonomi Kreatif di Kota Semarang” hasil penelitian menunjukkan bahwa UMKM berbasis ekonomi kreatif di Kota Semarang belum dapat dijadikan sebagai penopang utama perekonomian di Kota Semarang. Hal tersebut dikarenakan industri besar lebih mendominasi di kota ini. UMKM kreatif di Kota Semarang memiliki kemampuan yang terbatas serta mengalami permasalahan dalam pengembangan usahanya. Hal ini menyebabkan UMKM kreatif belum mampu memberikan ciri khas tersendiri bagi Kota Semarang. Permasalahan yang dihadapi UMKM kreatif di Kota Semarang antara lain permodalan, bahan baku dan faktor produksi, tenaga kerja, biaya transaksi, pemasaran, dan HAKI (Hak Atas Kekayaan Intelektual). UMKM berbasis ekonomi kreatif memerlukan kerja sama dari berbagai pihak untuk mencapai kemajuan di dunia usaha. Tidak hanya pemerintah dan pelaku UMKM itu sendiri, tetapi juga masyarakat perlu turut serta mengembangkannya.

Umi Fitriana Lestari (2017) dalam penelitiannya yang berjudul “*Collaborative Governance Program One Village One Product (OVOP) di Kabupaten Bantul Tahun 2016*” hasil penelitian menunjukkan bahwa collaborative governance Program One Village One Product (OVOP) di Kabupaten Bantul tahun 2016 terkait keberhasilan kolaborasi sudah bisa berjalan sesuai dengan indikator namun masih terdapat beberapa indikator yang belum berjalan dengan baik dalam pelaksanaannya seperti struktur jaringan, komitmen terhadap tujuan, tingkat kepercayaan antar stakeholder, berbagi informasi dan sumber daya.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu secara garis besar terletak pada objek penelitian yang ada di Kabupaten Kudus, dimana Dinas Tenaga Kerja, Perindustrian, Koperasi dan UKM Kabupaten Kudus, Kantor Desa Padurenan, KSU Padurenan Jaya, Universitas Muria Kudus, PT Telekomunikasi Indonesia Witel Kudus, dan sentra dan konfeksi Desa Padurenan sebagai objek penelitian. Perbedaan yang lain yaitu penelitian ini menggunakan analisis model *Penta Helix* sebagai strategi untuk mendukung pengembangan UMKM sentra bordir dan konfeksi Desa Padurenan, Kecamatan Gebog, Kabupaten Kudus.

F. Kerangka Teori

1. Strategi

a. Pengertian Strategi

Strategi merupakan suatu kesatuan rencana lengkap yang terpadu guna mencapai tujuan organisasi. Menurut Andrews (Susanto, 2016), menjelaskan bahwa strategi adalah pola sasaran, tujuan dan kebijakan/rencana umum untuk meraih tujuan yang telah ditetapkan, yang dinyatakan dengan mendefinisikan apa bisnis yang dijalankan oleh perusahaan, atau yang seharusnya dijalankan oleh perusahaan. Strategi yang efektif berkaitan dengan tiga persoalan organisasi yaitu kompetensi, ruang lingkup, dan alokasi sumber daya (Griffin, 2004 : 249). Manajemen strategis merupakan proses lengkap dan berkelanjutan untuk memformulasikan dan mengimplementasikan strategi secara efektif. Menurut Kuncoro (Harhary, 2014) ada tiga elemen utama dalam manajemen

strategi, strategi memerlukan tiga proses yang berkelanjutan yaitu analisis, keputusan, dan aksi. Strategi merupakan pedoman untuk melaksanakan suatu tindakan guna tercapainya visi dan misi suatu organisasi.

Menurut Putra (2014), strategi dirumuskan dari pengidentifikasian isu strategis yang menjadi persoalan mendasar atau tantangan kebijakan mendasar. Oleh karena itu, strategi harus dirumuskan selaras dengan isu strategis yang telah diidentifikasi. Dari definisi strategi telah dijelaskan diatas, dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan rencana yang telah disusun secara lengkap untuk proses berkelanjutan dengan menganalisis isu strategis atas persoalan yang mendasar kemudian dilanjutkan dengan perumusan strategi dan selanjutnya strategi diimplementasikan. Setiap organisasi memiliki strategi yang berbeda, penyusunan strategi tergantung dengan kondisi. Strategi disusun guna memecahkan masalah untuk tujuan jangka panjang. Hasil perumusan strategi juga menentukan kegagalan dan kesuksesan suatu organisasi.

b. Strategi Pembangunan Ekonomi Daerah

Pembangunan ekonomi merupakan salah satu cara untuk meningkatkan taraf hidup suatu bangsa, karena dengan adanya pembangunan ekonomi maka laju pertumbuhan ekonomi akan semakin meningkat. Salah satu cara dalam membangun ekonomi adalah dengan mengembangkan UMKM. Penguatan strategi dalam pembangunan ekonomi harus dimulai dari daerah. Daerah yang memiliki potensi yang baik pada UMKM perlu mendapat dukungan dari

berbagai pihak. Untuk itu diperlukan strategi dalam membangun ekonomi. Dengan adanya pondasi yang kuat dalam strategi pembangunan ekonomi maka akan mampu menciptakan dunia ekonomi yang kondusif dan dapat mengantisipasi kemungkinan terjadinya fluktuasi ekonomi. Menurut Lincoln Arsyad dkk (Susanto, 2016) menjelaskan bahwa strategi pembangunan ekonomi daerah dapat dikelompokkan menjadi empat bagian yaitu :

1) Strategi Pengembangan Fisik (*Locality or Physical Development Strategy*)

Strategi melalui pengembangan program perbaikan kondisi fisik daerah dengan perbaikan dalam sarana dan prasarana ditunjukkan untuk menciptakan identitas daerah kota, memperbaiki pesona (*amenity base*) atau kualitas hidup masyarakat dan memperbaiki daya tarik pusat kota (*civic center*) dalam upaya memperbaiki dunia usaha daerah.

2) Strategi Pengembangan Dunia Usaha (*Business Development Strategy*)

Strategi pembangunan dunia usaha merupakan komponen terpenting dalam pembangunan ekonomi daerah, karena dengan pembangunan dengan menciptakan iklim usaha yang kondusif maka akan tercipta perekonomian daerah yang sehat. Untuk mencapai tujuan pembangunan dunia usaha maka diperlukan alat-alat pendukung, antara lain :

- a) Penciptaan iklim usaha yang kondusif bagi dunia usaha, melalui peraturan dan kebijakan yang memberikan kemudahan bagi dunia usaha.
- b) Pembuatan informasi terpadu agar dapat memudahkan masyarakat dan dunia usaha untuk berhubungan dengan aparat pemerintah daerah, mitra

usaha dan pemangku kepentingan lainnya yang berkaitan dengan perijinan dan informasi rencana pembangunan ekonomi daerah.

- c) Pendirian pusat konsultasi dan pengembangan usaha kecil, karena usaha kecil peranya sangat penting sebagai penyerap tenaga kerja dan sebagai sumber dorongan memajukan kewirausahaan.
 - d) Pembuatan sistem pemasaran bersama untuk menghindari skala yang tidak ekonomis dalam produksi dan meningkatkan daya saing terhadap produk impor.
 - e) Pembuatan lembaga penelitian dan pengembangan. Lembaga ini berperan sebagai kajian tentang pengembangan produk baru, teknologi baru dan pencarian pasar baru
- 3) Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia (*Human Resource Development Strategy*)

Strategi pengembangan sumber daya manusia merupakan aspek yang paling penting dalam proses pembangunan ekonomi. Karena dengan adanya sumber daya manusia yang berkualitas maka akan tercipta produk yang berkualitas. Pengembangan kualitas sumber daya manusia dapat dilakukan dengan cara :

- a) Pelatihan dengan sistem, *customized training*, yaitu pelatihan yang dirancang secara khusus untuk memenuhi kebutuhan dan harapan si pemberi kerja.

- b) Pembuatan bank keahlian (*skill banks*) sebagai bank informasi yang berisi data tentang keahlian dan latar belakang orang yang menganggur di daerah.
- c) Pengembangan lembaga pelatihan bagi para penyandang cacat sebagai bentuk pemberdayaan yang kedepan diharapkan penyandang cacat juga mampu bersaing dan berperan, sehingga penyandang cacat tidak merasa selalu di kucilkan.
- 4) Strategi Pengembangan Masyarakat (*Community Based Development Strategy*)

Strategi pengembangan masyarakat merupakan kegiatan yang di tunjuk untuk memberdayakan (*empowerment*) suatu kelompok masyarakat tertentu pada suatu daerah dengan memiliki tujuan dari kegiatan ini adalah untuk menciptakan manfaat sosial yang dimiliki oleh masyarakat.

2. UMKM

a. Pengertian UMKM

Definisi UMKM menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) adalah usaha ekonomi produktif milik orang perorangan atau badan usaha perorangan, bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang memiliki asas kekeluargaan, demokrasi ekonomi, kebersamaan, efisiensi berkeadilan, berkelanjutan, berwawasan lingkungan, kemandirian, keseimbangan kemajuan, dan kesatuan

ekonomi nasional. Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah bertujuan menumbuhkan dan mengembangkan usahanya dalam rangka membangun perekonomian nasional berdasarkan demokrasi ekonomi yang berkeadilan.

Konsep dan kriteria UMKM dalam penelitian ini mengacu pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM). Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini. Kriteria usaha mikro adalah: (a) memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau (b) memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah).

Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha Menengah atau Usaha Besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang ini. Kriteria usaha kecil adalah: (a) memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau (b) memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari

Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah).

Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau Usaha Besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini. Kriteria usaha menengah adalah: (a) memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau (b) memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).

b. Karakteristik UMKM

Karakteristik UMKM merupakan kondisi atau sifat yang melekat pada aktifitas usaha maupun perilaku pengusaha yang bersangkutan dalam menjalankan bisnisnya. Karakteristik ini menjadi ciri pembeda antar pelaku usaha sesuai dengan skala usahanya. Dalam perspektif usaha, UMKM diklasifikasikan dalam empat kelompok (Bank Indonesia dan LPPI, 2015) yaitu, UMKM sektor informal, contohnya pedagang kaki lima, UMKM Mikro adalah para UMKM dengan kemampuan sifat pengrajin namun kurang memiliki jiwa

kewirausahaan untuk mengembangkan usahanya, Usaha Kecil Dinamis adalah kelompok UMKM yang mampu berwirausaha dengan menjalin kerjasama (menerima pekerjaan sub kontrak) dan ekspor, dan Fast Moving Enterprise adalah UMKM yang mempunyai kewirausahaan yang cakap dan telah siap bertransformasi menjadi usaha besar.

Sedangkan untuk karakteristik UMKM dibagi menjadi 3, berikut merupakan karakteristik UMKM (Bank Indonesia dan LPPI, 2015) :

1. Usaha Mikro

Memiliki karakteristik jenis barang/komoditi tidak selalu tetap, tempat usahanya tidak selalu menetap, belum melakukan administrasi keuangan yang sederhana, tidak memisahkan keuangan keluarga dengan keuangan usaha, sumber daya manusia (pengusaha) belum memiliki jiwa wirausaha yang memadai, tingkat pendidikan rata-rata relatif sangat rendah, umumnya belum akses kepada perbankan, namun sebagian sudah akses ke lembaga keuangan non bank, dan umumnya tidak memiliki izin usaha atau persyaratan legalitas lainnya termasuk NPWP. Contoh usaha mikro adalah usaha perdagangan seperti kaki lima serta pedagang di pasar.

2. Usaha Kecil

Memiliki karakteristik jenis barang/komoditi yang diusahakan umumnya sudah tetap tidak gampang berubah, lokasi/tempat usaha umumnya sudah menetap tidak berpindah-pindah, pada umumnya sudah melakukan administrasi keuangan walau masih sederhana, keuangan

perusahaan sudah mulai dipisahkan dengan keuangan keluarga, sudah membuat neraca usaha, sudah memiliki izin usaha dan persyaratan legalitas lainnya termasuk NPWP, sumber daya manusia (pengusaha) memiliki pengalaman dalam berwirausaha, sebagian sudah akses ke perbankan dalam keperluan modal, dan sebagian besar belum dapat membuat manajemen usaha dengan baik seperti *business planning*. Contoh usaha kecil adalah pedagang di pasar grosir (agen) dan pedagang pengumpul lainnya.

3. Usaha Menengah

Memiliki katakteristik manajemen dan organisasi yang lebih baik dengan pembagian tugas yang jelas antara lain, bagian keuangan, bagian pemasaran dan bagian produksi, telah melakukan manajemen keuangan dengan menerapkan sistem akuntansi dengan teratur sehingga memudahkan untuk auditing dan penilaian atau pemeriksaan termasuk oleh perbankan, telah melakukan aturan atau pengelolaan dan organisasi perburuhan, sudah memiliki persyaratan legalitas antara lain izin tetangga, sudah memiliki akses kepada sumber-sumber pendanaan perbankan, dan pada umumnya telah memiliki sumber daya manusia yang terlatih dan terdidik. Contoh usaha menengah adalah usaha pertambangan batu gunung untuk kontruksi dan marmer buatan.

c. Peranan UMKM

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki peranan yang strategis dalam pertumbuhan perekonomian nasional maupun regional. Dalam skala nasional UMKM memberikan kontribusi yang cukup baik sebagai penyumbang Produk Domestik Bruto (PDB). Sedangkan dalam skala regional, UMKM berkontribusi dalam penurunan angka pengangguran dan kemiskinan. UMKM memiliki peranan yang penting dalam kehidupan sosial dan ekonomi sehingga menjadi salah satu fokus perhatian pemerintah. Selain berperan dalam pertumbuhan ekonomi dan penyerapan tenaga kerja.

Negara Indonesia merupakan salah satu negara gencar mendukung perkembangan UMKM karena kontribusinya dalam memajukan pertumbuhan ekonomi negara. Banyak masyarakat yang berbondong-bondong mendirikan UMKM. Menurut Sulistyastuti (Utama, 2014), terdapat empat alasan yang menjelaskan posisi strategis UMKM di Indonesia yaitu UMKM tidak memerlukan modal yang besar saat awal pembentukan usaha, tidak ada standar minimal pendidikan formal untuk tenaga kerja, sebagian besar berlokasi di pedesaan dan tidak memerlukan infrastruktur sebagaimana perusahaan besar, dan UMKM terbukti memiliki ketahanan yang kuat ketika Indonesia dilanda krisis ekonomi.

Selain memiliki peranan ekonomi, menurut Sulistyastuti (Utama, 2013) berpendapat bahwa UMKM juga mampu memberikan manfaat sosial yaitu mereduksi ketimpangan pendapatan, terutama di negara-negara berkembang.

Peranan usaha kecil tidak hanya menyediakan barang-barang dan jasa bagi konsumen yang berdaya beli rendah, tetapi juga bagi konsumen perkotaan lain yang berdaya beli lebih tinggi. Selain itu, usaha kecil juga menyediakan bahan baku atau jasa bagi usaha menengah dan besar, termasuk pemerintah lokal. Tujuan sosial dari UMKM adalah untuk mencapai tingkat kesejahteraan minimum, yaitu menjamin kebutuhan dasar rakyat.

d. Pengembangan UMKM

Pengembangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) dalam jangka panjang bertujuan untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi. UMKM berkontribusi dalam proses pembangunan nasional, khususnya dalam bidang ekonomi untuk mewujudkan pemerataan pembangunan melalui peningkatan pendapatan dan perluasan lapangan kerja. Sasaran pengembangan UMKM melalui pembinaan adalah untuk meningkatkan jumlah pengusaha dan demi terwujudnya usaha yang makin tangguh dan mandiri, sehingga pelaku ekonomi dapat berperan dalam perekonomian nasional, meningkatnya daya saing pengusaha nasional di pasar dunia, serta seimbangannya persebaran investasi antar sektor dan antar golongan.

Menurut Clapham (Pratiwi, 2016), pengembangan UMKM dapat dilakukan dengan berbagai macam cara, diantaranya memberikan kebebasan pasar melalui kerjasama dengan sektor swasta dengan cara memperluas peluang untuk memperoleh faktor produksi dan memperbesar jumlah barang buatan

perusahaan kecil dan menengah, memperbaiki sistem informasi ekonomi dengan cara melakukan kerjasama antara pemerintah dengan swasta dalam menyiarkan informasi secara berkala melalui media massa baik cetak ataupun elektronik, menerbitkan edaran, laporan bulanan serta dokumentasi ekonomi dan teknis bagi pengusaha, mengintegrasikan pengusaha kecil dan menengah dalam organisasi masyarakat, seperti lembaga-lembaga kamar dagang dan industri/himpunan lain, mempermudah perolehan kredit, memberi pelayanan teknis dengan cara bekerjasama dengan lembaga pendidikan, swasta untuk memberikan pelatihan teknis, pengembangan produk, pengendalian mutu, dan membantu memperoleh izin usaha, memperbesar peluang usaha untuk masuk pasar dengan cara mendorong pembangunan toko yang dapat dibeli atau disewa dengan harga murah oleh perusahaan kecil, mensosialisasikan pada pengguna produk pengusaha kecil melalui subkontrak misalnya bagi komponen perusahaan besar, memberikan keringanan pajak cukai pada perusahaan kecil, dan membiasakan untuk memperhatikan persyaratan mutu dan standar teknis internasional, dan memberikan kemudahan akses pengembangan atau persewaan lahan untuk kegiatan industri.

Salain itu, terdapat faktor-faktor yang harus menjadi perhatian untuk mendukung pengembangan UMKM agar berjalan secara maksimal (Bank Indonesia dan LPPI, 2015), yakni :

- 1) Sarana dan prasarana, yang meliputi akses jalan raya, listrik, air, dan telekomunikasi yang merupakan faktor penting untuk mendukung kelancaran usaha.
- 2) Fasilitas fisik, yang meliputi lahan dan bangunan usaha sangat diperlukan oleh sebagian besar bisnis UMKM untuk meningkatkan kegiatan usaha mereka.
- 3) Fasilitas pendanaan, dengan adanya tingkat bunga murah juga sangat diperlukan untuk mendukung kegiatan usaha UMKM. Kemudahan kredit, tingkat bunga, jangka waktu, dan proses pengajuan sangat diharapkan oleh pelaku usaha UMKM.
- 4) Tenaga kerja, dengan memiliki tenaga kerja yang berkualitas maka produk yang dihasilkan juga akan lebih berkualitas. Namun masih terdapat beberapa kendala yang dirasakan pelaku bisnis UMKM dalam tenaga kerja seperti rendahnya pengetahuan dan keterampilan, rendahnya motivasi, kurang disiplin, rendahnya produktifitas dan tenaga kerja belum dibayar memadai.
- 5) Pemanfaatan teknologi informasi dan internet untuk promosi dagang dan informasi usaha.
- 6) Inovasi, khususnya inovasi dalam bentuk teknologi yang disertai dengan peningkatan keahlian tenaga kerja.
- 7) Pengadaan bahan baku, permasalahan terkait dengan pengadaan bahan baku seperti tidak tersedianya uang tunai dan kekurangan modal, keterlambatan

pasokan, seringkali dipengaruhi oleh cuaca dan harganya mahal atau tidak stabil.

- 8) Peralatan produksi, para pelaku bisnis UMKM membutuhkan peralatan produksi yang memenuhi persyaratan berikut: murah, praktis, suku cadang mudah didapat, tahan lama, dan dengan teknologi terkini.

Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) pengembangan adalah upaya yang dilakukan oleh pemerintah, pemerintah daerah, dunia usaha, dan masyarakat untuk memberdayakan UMKM melalui pemberian fasilitas, bimbingan, pendampingan, dan bantuan perkuatan untuk menumbuhkan dan meningkatkan kemampuan daya saing UMKM. Pemerintah dan Pemerintah Daerah memfasilitasi pengembangan usaha melalui bidang :

- 1) Produksi dan Pengolahan

Dilakukan dengan cara meningkatkan teknik produksi dan pengolahan serta kemampuan manajemen bagi UMKM, memberikan kemudahan dalam pengadaan sarana dan prasarana, produksi dan pengolahan, bahan baku, bahan penolong, dan kemasan bagi produk UMKM, mendorong penerapan standarisasi dalam proses produksi dan pengolahan, dan meningkatkan kemampuan rancang bangun dan perekayasaan bagi usaha menengah.

3. *Collaborative Governace*

Menurut Ansell and Gash (Lestari, 2014), *collaborative governance* merupakan salah satu tipe governance dimana aktor publik dan privat bekerja secara bersama dengan cara khusus menggunakan proses tertentu untuk menetapkan hukum dan aturan untuk menentukan publik yang baik. Kolaborasi adalah suatu bentuk kerjasama antara dua pihak atau lebih dengan cara bekerjasama, berinteraksi, maupun berkompromi dengan beberapa pihak baik individu, lembaga, serta pihak-pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung (Sulistyoningsih, 2013).

Kolaborasi merupakan suatu respon dari organisasi atau institusi terkait dengan perubahan-perubahan disekitar lingkungan institusi. Seperti halnya isu-isu publik yang semakin meluas dan keluar dari batas-batas kenormalan. Banyak aktor yang terlibat dalam pembuatan keputusan, sedangkan kemampuan pemerintah daerah, kota, dan pemerintah pusat memiliki keterbatasan. Institusi diluar pemerintah semakin meningkat serta masyarakat yang cenderung semakin kritis menuntut pemerintah untuk melakukan penyesuaian dengan perubahan-perubahan yang terjadi dilingkungan eksternal. Sehingga pemerintah dituntut untuk berkolaborasi dengan pihak-pihak swasta dan masyarakat yang berkepentingan dalam kebijakan-kebijakan dan permasalahan-permasalahan yang terjadi pada masyarakat (Nurcahyono, 2015).

Kolaborasi antar pemangku kepentingan dapat memberikan solusi yang memadai untuk isu-isu kompleks. Pengembangan UMKM merupakan salah satu

isu yang kompleks karena pemerintah tidak bisa sendirian dalam mengembangkan UMKM, harus ada dukungan dari beberapa pihak mulai dari proses bisnis, bagian produksi hingga pemasaran untuk mendukung kemajuan UMKM secara optimal. Dalam pengembangan UMKM sentra bordir dan konfeksi Desa Padurenan, Pemerintah telah berkolaborasi dengan beberapa pemangku kepentingan, yaitu dengan akademisi, bisnis, komunitas dan media.

Menurut Sullivan dan Skelcher (Zaenuri, 2016), terdapat faktor kunci untuk membangun kapasitas kolaborasi antara lain: komunikator yang terampil dan memainkan peran penting dalam membangun hubungan, memfasilitasi dan mengkoordinasikan kerjasama, dan membuat *link* yang kuat antara para pemangku kepentingan yang didasarkan pada kapasitas individu dan kapasitas organisasi. Selain itu, terdapat enam kriteria yang penting dalam *collaborative governance* menurut Ansell dan Gash, (Sulistyoningsing, 2013), yaitu :

- a. Forum, dimana forum diprakarsai oleh badan-badan publik atau lembaga.
- b. Peserta forum termasuk pelaku non-negara (lembaga privat).
- c. Peserta terlibat secara langsung dalam pengambilan keputusan serta tidak hanya berkonsultasi dengan lembaga publik.
- d. Forum terjadi secara resmi, terorganisir, dan bertemu secara kolektif.
- e. Forum memiliki tujuan untuk membuat keputusan dengan kesepakatan bersama atau konsensus (bahkan jika tidak mencapai konsensus pada prakteknya).

- f. Kebijakan berfokus pada kebijakan publik atau publik manajemen.

Terdapat beberapa tahapan untuk mencapai kolaborasi antar *stakeholder*. Menurut Roberts (2004), kolaborasi merupakan tahapan terakhir dari jejaring yang tidak formal. Tahap awal adalah jejaring yang bersifat tidak formal yang selanjutnya berkembang melalui koordinasi, kooperasi hingga akhirnya sampai pada kolaborasi. Jejaring bersifat tidak formal, hanya sekedar bertukar informasi untuk saling menguntungkan, tidak ada saling bertukar sumber daya yang diperlukan. Sedangkan kolaborasi sudah sampai pada tahap peningkatan kapasitas organisasi secara formal untuk mencapai tujuan yang sama, kerjasama sudah terbagi mengenai sumberdaya dalam menanggung risiko, tanggung jawab, dan manfaat. Selengkapnya dapat dilihat pada tabel 1 berikut ini :

Tabel 1.1 *Matrix of Strategies for Working Together*

<i>Type of relationship</i>	<i>Definition</i>	<i>Relationship</i>	<i>Characteristic</i>	<i>Resources</i>
<i>Networking</i>	<i>Exchanging information for mutual benefit</i>	<i>Informal</i>	<i>Minimal time commitment; Limited level of trust; no necessity to share turf; Information exchange is the primary focus</i>	<i>No mutual sharing of resources necessary</i>
<i>Coordinating</i>	<i>Exchanging information for mutual</i>	<i>Formal</i>	<i>Moderate time commitments; Moderate</i>	<i>No or minimal mutual sharing of resources</i>

	<i>benefit; Altering activities to achieve a common purpose</i>		<i>levels of trust; No necessity to share turf; Making access to services or resources more user friendly is the primary focus</i>	<i>necessary</i>
<i>Cooperating</i>	<i>Exchanging information for mutual benefit; Altering activities and sharing resources to achieve a common purpose</i>	<i>Formal</i>	<i>Substantial time commitments; High levels of trust; Significant access to each other's turf; Sharing of resources to achieve a common purpose is the primary focus</i>	<i>Moderate to extensive mutual sharing or resources and some sharing of risks, responsibilities, and rewards</i>
<i>Collaborating</i>	<i>Exchanging information for mutual benefit; Altering activities, sharing resources and enhancing the capacity of another to achieve a common purpose</i>	<i>Formal</i>	<i>Extensive time commitments; Very high level of trust; Extensive areas of common turf; Enhancing each other's capacity to achieve a common purpose is the primary focus</i>	<i>Full sharing of resources and full sharing of risks, responsibilities; and rewards</i>

Sumber : Roberts (2004)

Sementara itu, Sullivan dan Skelcher menggambarkan beberapa hambatan dalam kolaborasi, seperti aturan formal yang berbeda-beda, norma-norma

informal, dan sumber daya yang berbeda dari berbagai pemangku kepentingan, hal ini dapat merusak kapasitas untuk kolaborasi karena menyebabkan ketidakseimbangan kekuasaan dan konflik bisa terjadi (Zaenuri, 2016). Syarat dasar agar *collaborative governance* dapat terwujud adalah dengan adanya visi bersama yang diyakini sebagai gambaran masa depan oleh pemangku kepentingan, dengan adanya visi yang sama maka setiap komponen memungkinkan untuk berpartisipasi dalam urusan yang disepakati bersama.

Menurut Shergold (Zaenuri, 2018) konsep *collaborative governance* merupakan suatu proses yang bersifat transformatif mulai dari hubungan yang bersifat komando hingga sampai interaksi yang bercirikan kolaborasi. Berikut merupakan tabel yang menjelaskan proses tranformasi kolaborasi :

Tabel 1.2 Proses Transformasi Kolaborasi

<i>Command</i>	<i>The process of centralized control - with clear lines of hierarchical authority.</i>
<i>Coordination</i>	<i>The process of collective decision making – imposed on participating institutions.</i>
<i>Cooperation</i>	<i>The process of sharing ideas and resources – for mutual benefit.</i>
<i>Collaboration</i>	<i>The process of shared creation – brokered between autonomous institutions</i>

Sumber : Shergold (Zaenuri, 2018)

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa pada mulanya kolaborasi antara pemerintah dengan pemangku kepentingan yang lain bersifat komando, dimana pada tahapan ini masih bersifat hirarki dan adanya kontrol yang kuat dari pemerintah, pemangku kepentingan tidak dilibatkan dalam pengambilan

keputusan. Pada tahap berikutnya bersifat koordinasi, dimana antara pemerintah dengan pemangku kepentingan lain sudah terjadi proses pengambilan keputusan yang bersifat kolektif. Kemudian dari hubungan yang bersifat kolektif tersebut meningkat menjadi hubungan yang bersifat kooperatif, dimana dalam hubungan yang bersifat kooperatif ini sudah terjadi berbagi ide dan sumberdaya untuk memperoleh manfaat bersama. Dan akhirnya di tahap akhir dari hubungan tersebut bersifat kolaboratif, di dalam tahapan akhir ini sudah terjadi hubungan sampai pada tahap berbagi kreasi yang diwujudkan dalam bentuk lembaga yang bersifat permanen dan otonom.

4. Model *Penta Helix*

a. Pengertian Model *Penta Helix*

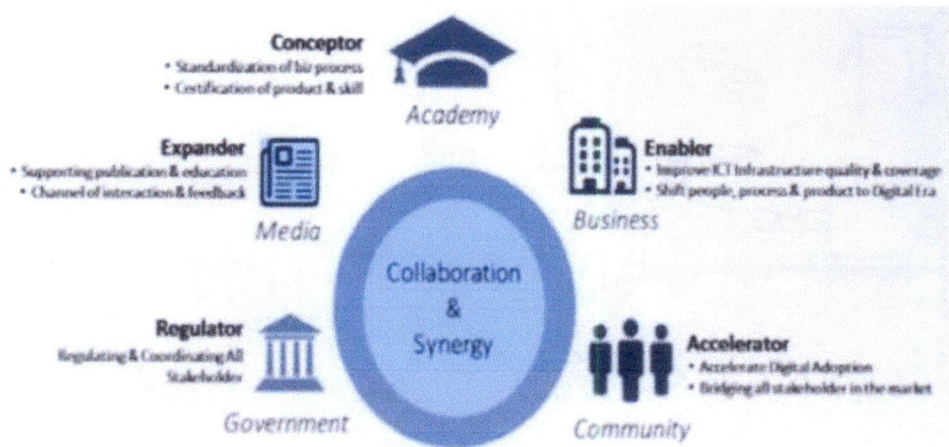
Pada tahun 1990-an penggunaan model *Triple Helix* direkomendasikan untuk pengembangan ekonomi, model *Tripel Helix* mencakup tiga faktor penting untuk memulai bisnis, yaitu: pemerintah, perusahaan dan universitas. Karena kebutuhan untuk pengembangan perusahaan yang lebih kompetitif dan ekspor ke pasar dunia, penerapan model *Quadruple Helix* direkomendasikan untuk pengembangan dan kemakmuran sebuah perusahaan (Tonkovic dkk, 2015). Model *Quadruple Helix* merupakan pengembangan *Triple Helix* dengan mengintegrasikan *civil society* serta mengintegrasikan inovasi dan pengetahuan. Jadi *Quadruple Helix* merupakan kolaborasi empat pemangku kepentingan yakni *government, business, academician, dan civil society* (Mulyana, 2014).

Seiring dengan proses globalisasi, persaingan dan akses ke pasar dunia, satu komponen lagi ditambahkan untuk mendukung pengembangan ekonomi yakni media. Media merupakan elemen penting dalam berinvestasi dan membuka pasar luar negeri kepada pengusaha, model ini disebut model *Penta Helix*.

Model *Penta Helix* didasarkan pada lima jenis pemangku kepentingan yaitu bisnis, administrasi publik, penduduk lokal, sektor pengetahuan dan permodalan (Muhyi dkk, 2017). Model ini sangat cocok untuk masalah multi pemangku kepentingan dimana pemangku kepentingan mewakili berbagai kepentingan di suatu tempat atau masalah. Sedangkan menurut Halibas dkk (2017) *Penta Helix* adalah model pengembangan sosial-ekonomi melalui kolaborasi dan kemitraan antara akademisi, pemerintah, industri, LSM sektor masyarakat sipil, dan pengusaha sosial.

Terdapat beberapa pendapat mengenai lima aktor dalam model *Penta Helix*. Namun model *Penta Helix* lebih dikenal dengan konsep ABCGM yaitu *Academician, Business, Community, Government, dan Media* (Slamet dkk, 2017). Kunci utama kesuksesan inovasi ini adalah adanya sinergi dan komitmen yang kuat antar pemangku kepentingan dalam menjalankan. Model *Penta Helix* sangat berguna untuk mengelola kompleksitas berbasis aktor. Berikut merupakan gambar dari model *Penta Helix* :

Gambar 1.1 Model *Penta Helix*



Sumber : Slamet dkk, 2017

Dari gambar tersebut dapat diketahui bahwa peran akademis adalah sebagai konseptor dengan melakukan standarisasi proses bisnis serta sertifikasi produk dan ketrampilan pada sumber daya manusia. Bisnis berperan sebagai *enabler* yang menghadirkan infrastruktur TIK, dengan mendukung perubahan pada sumber daya manusia, proses bisnis dan produk yang dihasilkan ke era digital. Komunitas berperan sebagai akselerator sebagai sarana untuk memperlancar adopsi proses bisnis ke era digital dan sebagai penghubung antar pemangku kepentingan. Pemerintah berperan sebagai regulator yang memiliki regulasi dan mengkoordinasi seluruh pemangku kepentingan. Media berperan *expander* untuk mendukung publikasi dalam promosi dan informasi.

Model pengembangan sosial dan ekonomi *Penta Helix* mempromosikan budaya inovasi dan sinergi kreatif. Hal ini untuk inovasi sosial di mana para aktor berkumpul dari berbagai sektor masyarakat untuk berbagi tujuan bersama

menggunakan keterampilan dan sumber daya khusus untuk mengatasi berbagai tantangan masyarakat (Halibas dkk, 2017). Tantangan dalam penelitian ini adalah bagaimana strategi pemerintah melalui kemitraan dengan akademisi, bisnis, komunitas, dan media dalam mengembangkan UMKM. Sebuah inovasi dengan menggunakan model *Penta Helix* membantu memfasilitasi pembelajaran kolaboratif dan pembagian informasi di antara para pemainnya agar dapat terlibat dalam pemecahan masalah yang kreatif, penciptaan proyek bersama, sinergi membangun, saling pengertian, dan kepercayaan. Karena model *Penta Helix* merupakan model yang menjelaskan bagaimana akademisi, bisnis, komunitas, pemerintah, dan media harus saling berhubungan untuk mendukung dan meningkatkan inovasi. Menerapkan sistem inovasi yang kuat dapat memberi dampak positif pada pertumbuhan ekonomi dan pembangunan. Melalui kolaborasi sinergis ini diharapkan bisa mewujudkan sebuah inovasi yang didukung oleh berbagai sumber daya yang berinteraksi secara sinergis.

b. Stakeholders pada Model *Penta helix* dalam UMKM

Pada proses pengembangan UMKM dibutuhkan peran dari para *stakeholder* untuk membantu UMKM agar dapat berkembang secara optimal. Pengembangan UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan dapat dioptimalkan melalui kolaborasi antar 5 *stakeholder*, yakni akademisi, bisnis, komunitas, pemerintah, dan media. Peran para *stakeholder* pada model *Penta Helix* dibutuhkan untuk menangani kompleksitas permasalahan-permasalahan yang

dihadapi para pelaku UMKM. Seiring dengan persaingan ekonomi secara global maka pemerintah perlu menyusun strategi agar pelaku UMKM mampu bersaing secara global. UMKM harus didorong untuk beralih dari model bisnis tradisional menjadi digital untuk meningkatkan daya saing. Model *Penta Helix* dapat menggerakkan masyarakat untuk lebih meningkatkan kreativitas, ide dan keterampilan. *Penta Helix* merupakan solusi pengembangan kreativitas, inovasi dan teknologi bagi industri kreatif, dan merupakan elemen yang mengenalkan prosedur dan praktek inovasi untuk pertumbuhan usaha kecil dan menengah.

Menurut Slamet dkk (2017), *Penta Helix* memiliki rumus ABCGM yaitu *Academician, Business, Community, Government, dan Media*. Berikut merupakan lima pemangku kepentingan (*stakeholders*) dalam model *Penta Helix* pada pengembangan UMKM :

1) Akademisi

Merupakan sumber pengetahuan dengan konsep, teori-teori terbaru dan relevan dengan bisnis yang dikembangkan pelaku UMKM untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Sehingga peran akademisi disini adalah berbagi informasi dengan pelaku UMKM. Akademisi berperan sebagai konseptor, seperti melakukan standarisasi proses bisnis standarisasi proses bisnis serta sertifikasi produk dan ketrampilan pada sumber daya manusia.

2) Bisnis

Bisnis merupakan entitas yang melakukan proses bisnis dalam menciptakan nilai tambah dan mempertahankan pertumbuhan yang berkelanjutan. Bisnis berperan sebagai *enabler* menghadirkan infrastruktur TIK. Dengan adanya perubahan ke era digital maka dapat membantu UMKM menjadi lebih efektif, efisien, dan produktif.

3) Komunitas

Merupakan orang-orang yang memiliki minat yang sama dan relevan dengan bisnis yang berkembang. Komunitas berperan sebagai akselerator. Bertindak sebagai perantara atau menjadi penghubung UMKM untuk membantu UMKM dalam keseluruhan proses sejak awal. Komunitas juga memiliki peran untuk mempromosikan produk atau layanan UMKM.

4) Pemerintah

Merupakan salah satu pemangku kepentingan yang memiliki peraturan dan tanggung jawab dalam mengembangkan usaha. Pemerintah berperan sebagai regulator sekaligus berperan sebagai kontroler. Dalam hal ini melibatkan semua jenis kegiatan seperti perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, pengendalian, promosi, alokasi keuangan, perizinan, program, undang-undang, pengembangan dan pengetahuan, kebijakan inovasi publik, dukungan untuk jaringan inovasi dan kemitraan publik-swasta.

5) Media

Merupakan pemangku kepentingan yang memiliki lebih banyak informasi untuk mengembangkan bisnis. Media berperan kuat untuk mempromosikan dan membuat *brand image*.

G. Definisi Konseptual

1. Strategi adalah rencana yang telah disusun secara lengkap untuk proses berkelanjutan dengan menganalisis isu strategis atas persoalan yang mendasar kemudian dilanjutkan dengan perumusan strategi dan selanjutnya strategi diimplementasikan.
2. Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan usaha ekonomi produktif milik orang perorangan atau badan usaha perorangan, bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan dengan jenis usaha yang dipisahkan berdasarkan kriteria aset dan omset sesuai dengan ketentuan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008.
3. *Collaborative governance* merupakan kerjasama antara aktor publik dan privat yang berkepentingan dalam kebijakan-kebijakan dan permasalahan-permasalahan yang terjadi pada masyarakat.
4. Model *Penta Helix* merupakan model untuk pengembangan sosial-ekonomi melalui kemitraan antar pemangku kepentingan dengan rumus ABCGM yaitu *Academician, Business, Community, Government, dan Media* untuk mendukung dan meningkatkan inovasi.

H. Definisi Operasional

Indikator yang akan digunakan dalam pelaksanaan penelitian mengenai program pengembangan UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan dengan model *Penta Helix* adalah sebagai berikut :

Teori Model *Penta Helix* dengan rumus ABCGM yaitu :

1. *Academician* (konseptor)
 - a. Standarisasi
 - b. Sertifikasi
2. *Business (enabler)*
 - a. Menghadirkan infrastruktur TIK
 - b. Mendukung perubahan pada sumber daya manusia, proses bisnis dan produk yang dihasilkan ke era digital
3. *Community* (akselerator)
 - a. Memperlancar adopsi proses bisnis ke era digital
 - b. Penghubung antar pemangku kepentingan
4. *Government* (regulator)
 - a. Regulasi
 - b. Mengkoordinasi seluruh pemangku kepentingan
5. *Media (expander)*
 - a. Mendukung publikasi dalam promosi dan informasi

Teori Matrix of Strategies for Working Together :

1. *Networking*
 - a. *Relationship : Informal*
 - b. *Characteristic : Minimal time commitment, limited level of trust, no necessity to share turf, and information exchange is the primary focus*
 - c. *Resources : No mutual sharing of resources necessary*
2. *Coordinating*
 - a. *Relationship : Formal*
 - b. *Characteristic : Moderate time commitments, moderate levels of trust, no necessity to share turf, and making access to services or resources more user friendly is the primary focus*
 - c. *Resources : No or minimal mutual sharing of resources necessary*
3. *Cooperating*
 - a. *Relationship : Formal*
 - b. *Characteristic : Substantial time commitments, high levels of trust, significant access to each other's turf, and sharing of resources to achieve a common purpose is the primary focus*
 - c. *Resources : Moderate to extensive mutual sharing or resources and some sharing of risks, responsibilities, and rewards*
4. *Collaborating*
 - a. *Relationship : Formal*

- b. *Characteristic : Extensive time commitments, very high level of trust, extensive areas of common turf, and enhancing each other's capacity to achieve a common purpose is the primary*
- c. *Resources : Full sharing of resources and full sharing of risks, responsibilities; and rewards*

I. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan metode alamiah (Moleong, 2014: 6). Dengan berdasarkan permasalahan yang diangkat, maka penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan cara deskripsi dalam penggambaran masalah secara sistematis mengenai strategi pengembangan UMKM dengan model *Penta Helix* pada UMKM sentra bordir dan konfeksi Desa Padurenan Kecamatan Gebog Kabupaten Kudus.

2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Dinas Tenaga Kerja, Perindustrian, Koperasi dan UKM Kabupaten Kudus, Kantor Desa Padurenan, KSU Padurenan Jaya,

Universitas Muria Kudus, PT Telekomunikasi Indonesia Witel Kudus, dan sentra bordir dan konfeksi Desa Padurenan dengan pertimbangan sebagai berikut :

- a. Dinas Tenaga Kerja, Perindustrian, Koperasi dan UKM Kabupaten Kudus merupakan instansi pemerintahan yang berwenang dan mempunyai tugas pokok dalam pelaksanaan program pengembangan UMKM.
- b. Kantor Desa Padurenan yang merupakan instansi pemerintahan desa terkait program pengembangan UMKM.
- c. KSU Padurenan Jaya sebagai koperasi yang menaungi para pelaku UMKM bordir dan konveksi Desa Padurenan atau sebagai komunitas yang membantu dalam mendukung program pengembangan UMKM.
- d. Universitas Muria Kudus sebagai *stakeholder* bidang akademis yang membantu dalam mendukung program pengembangan UMKM.
- e. PT Telekomunikasi Indonesia Witel Kudus sebagai *stakeholder* bidang bisnis yang membantu dalam mendukung program pengembangan UMKM.
- f. Sentra bordir dan konfeksi Desa Padurenan sebagai tempat program pengembangan UMKM.

3. Unit Analisis Data

Sesuai dengan permasalahan yang ada dalam penelitian ini, maka pembahasannya akan dilakukan dengan kegiatan unit analisis pada pihak-pihak terkait dengan cara melakukan wawancara pada Dinas Tenaga Kerja, Perindustrian, Koperasi dan UKM Kabupaten Kudus, Kantor Desa Padurenan,

KSU Padurenan Jaya, Universitas Muria Kudus, PT Telekomunikasi Indonesia Witel Kudus, dan sentra bordir dan konfeksi Desa Padurenan.

4. Jenis Data

a. Data Primer

Data Primer merupakan data yang diperoleh secara langsung di lapangan (Lestari, 2014). Sumber data primer adalah sumber yang dapat memberikan informasi secara langsung berdasarkan fakta dan data yang ada. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan narasumber. Narasumber dalam penelitian ini adalah :

- 1) Drs. Abi Wibowo sebagai Kepala Bidang UMKM Dinas Tenaga Kerja, Perindustrian, Koperasi dan UKM Kabupaten Kudus
- 2) Frans S. sebagai Staff Bidang UMKM Dinas Tenaga Kerja, Perindustrian, Koperasi dan UKM Kabupaten Kudus
- 3) Zaenudin Abidin, S.E sebagai Kepala Desa Padurenan
- 4) Drs. Achsanudin Ismanto sebagai Sekretaris Desa Padurenan
- 5) Izan An'imi sebagai Staff Bidang pemasaran KSU Padurenan Jaya
- 6) Sihabuddin sebagai Staff Bidang Toko KSU Padurenan Jaya
- 7) Dr. Dra. Mamik Indaryani, M.S. sebagai Kepala Lembaga Penelitian Universitas Muria Kudus
- 8) Sumaryono sebagai Asman Bges Territory Sales PT Telekomunikasi Indonesia Witel Kudus

- 9) Sri Murniah sebagai pelaku UMKM bordir Desa Padurenan
- 10) Chalimi sebagai pelaku UMKM konfeksi Desa Padurenan
- 11) Islachiyah sebagai pelaku UMKM bordir Desa Padurenan

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung melalui arsip, makalah, majalah ilmiah, peraturan perundang-undangan, dokumen-dokumen terkait, dan buku-buku yang berkaitan dengan masalah penelitian (Lestari, 2014). Adapun data sekunder dalam penelitian ini yaitu profil Dinas Dinas Tenaga Kerja, Perindustrian, Koperasi dan UKM Kabupaten Kudus, profil KSU Padurenan Jaya, profil Universitas Muria Kudus, profil PT Telekomunikasi Indonesia Witel Kudus, dan profil UMKM sentra bordir dan konfeksi Desa Padurenan, data jumlah UMKM dan tenaga kerja UMKM bordir dan konfeksi Desa Padurenan, data perkembangan omzet KSU Padurenan Jaya, dan data jumlah anggota KSU Padurenan Jaya.

5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah :

a. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu (Moleong, 2014:186). Percakapan dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara yang

mengajukan pertanyaan dan terwawancara yang memberikan jawaban atas pertanyaan yang dilontarkan pewawancara.

b. Dokumentasi

Teknik dokumentasi dilakukan untuk memperoleh data sekunder, yaitu dengan mencatat dan mengambil dari sumber-sumber tertulis yang berupa arsip, laporan, dan dokumen pendukung lainnya yang berhubungan dengan penelitian ini (Lestari, 2014).

6. Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data kualitatif. Menurut Bogdan dan Biklen (Moleong, 2014: 248), analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain. Menurut Miles dan Hubberman (Yusuf, 2014: 407), proses analisis data kualitatif dibagi menjadi tiga kegiatan yaitu :

- a. Reduksi data, yaitu proses pemilihan, pemusatan perhatian, penyederhanaan, pemisahan, dan transformasi data mentah yang diperoleh pada studi lapangan.
- b. Data *display*, yaitu deskripsi kumpulan informasi tersusun yang memungkinkan untuk melakukan penarikan kesimpulan dan pengambilan keputusan.

c. Kesimpulan/verifikasi, dari proses pengumpulan data, peneliti mencari makna dari setiap gejala yang diperoleh di lapangan, mencatat keteraturan atau pola penjelasan dan konfigurasi yang memungkinkan ada, alur kausalitas, dan proposisi. Jika penelitian masih berlangsung, maka setiap kesimpulan yang ditetapkan akan terus menerus diverifikasi hingga benar-benar diperoleh kesimpulan yang valid. Luas dan lengkapnya catatan lapangan, jenis metodologi yang digunakan dalam pengesahan dan pengolahan data, serta pengalaman peneliti dalam penelitian kualitatif akan memberi warna kesimpulan penelitian.