

**STRATEGI KEWIRAUSAHAAN PADA INDUSTRI MATURE
STUDI KASUS PADA INDUSTRI PENGGILINGAN PADI
DI JAWA TENGAH**



**Disusun oleh
Miftachul Ma'arif
14911026**

**PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
Okt 2016**

**STRATEGI KEWIRAUSAHAAN PADA INDUSTRI MATURE
STUDI KASUS PADA INDUSTRI PENGGILINGAN PADI
DI JAWA TENGAH**

**Tesis S-2
Program Magister Manajemen**



**Disusun oleh
Miftachul Ma'arif
14911026**

**PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
Okt 2016**

PERYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penulisan tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku”.

Yogyakarta, 01 Oktober 2016

Miftachul Ma'arif



BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Sabtu tanggal 1 Oktober 2016 Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

MIFTACHUL MA'ARIF

No. Mhs. : 14911026

Konsentrasi : Manajemen Strategik

Dengan Judul:

**STRATEGI KEWIRAUSAHAAN PADA INDUSTRI MATURE
STUDI KASUS PADA INDUSTRI PENGGILINGAN PADI DI JAWA TENGAH**

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,
maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I



Drs. Achmad Sobirin, MBA., Ph.D., Ak.

Penguji II



Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D.

Mengetahui

Direktur Program Pascasarjana



Dr. Zaimal Mustafa EQ., MM.

HALAMAN PENGESAHAN



Yogyakarta, 06 Oktober 2016

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Achmad Sobirin', is written over the text 'Dosen Pembimbing'.

Drs. Achmad Sobirin, MBA., Ph.D., Ak.

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Segala puji syukur, penyusun panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, dan taufikNya kepada kita semua sehingga iman dan islam tetap menjadikan kita sebagai cahaya yang akan terus menuntun jalan menuju surga.

Shalawat dan salam semoga senantiasa tercurahkan kepada nabi agung Muhammad SAW, keluarga, sahabat, dan umatnya yang selalu berpegang teguh terhadap ajaran yang telah disampaikan. Semoga senantiasa mendapatkan syafaatnya di *Yaumul Qiyamah*.

Dengan tetap mengharapkan ridlha, barokah, karunia, dan hidayahNya. Alhamdulillah saya mampu menyelesaikan penulisan tesis ini dalam rangka memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan studi saya sebagai Sarjana Strata Dua Program Pascasarjana Magister Manajemen konsentrasi Manajemen Strategi Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta. Tesis sederhana ini lahir dengan menganalisis Strategi Kewirausahaan pada Industri yang memasuki tahap kedewasaan (*Maturity*) studi eksplorasi pada industri penggilingan padi di propinsi Jawa Tengah.

Kepada beberapa pihak yang telah berusaha membantu memberikan informasi dan bahan sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik diucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya. Mudah-mudahan Allah SWT senantiasa membalas amal kebaikan kalian dengan balasan yang setimpal.

Ucapan terima kasih khusus saya sampaikan kepada para pihak yang turut membantu mengoreksi, memberikan semangat, mendukung, dan memobilisasi terselesaikannya tesis ini, diantaranya:

1. Bapak **Ir. Harsoyo, M. Sc.** selaku Rektor Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta;
2. Bapak **Dr. Zainal Mustafa Eq, MM.** selaku direktur utama program pascasarjana Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta;
3. Bapak **Drs. Achmad Sobirin, MBA., Ph.D., Ak.** selaku pembimbing yang penuh kesabaran memberikan pengarahan, saran, dan bimbingan sehingga terselesaikannya tesis ini;
4. Bapak **Anjar Priyono, Ph.D.** selaku penguji tesis yang memberikan masukan dan saran yang mendukung.
5. Ayahanda tercinta Bapak Moch. Chamim dan Sumartono, yang selalu tegas memberikan nasihat dan motivasi, ibunda tercinta Ibu Siti Badriyah

dan Intan Ghuzaiyah, yang selalu sabar memotivasi dan mendoakan putra-putrinya;

6. Bapak dan Ibu Dosen Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta, yang telah memberikan ilmu pengetahuan setulus hati selama masa kuliah, semoga diberi keberkahan oleh Allah SWT;
7. Seluruh staf dan karyawan Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta;
8. Keenam adek-adekku tersayang Ahmad Fatoni F, Ika Nurzakiah, Hawa Hasna, Imam Akbarudin, Selvia Anjani, Ahmad Subarkah, yang telah memberi kasih sayang dan kebahagiaan serta inspirasi pengalaman hidup;
9. Mas Andy dan mas Zaky selaku dosen pribadi saya yang memberikan masukan, motivasi, arahan, dan tentunya dukungan terhadap penelitian.
10. Bang Rano, Om Teguh, Mang Kopsu dan Mang Chirul yang telah meluangkan waktunya mengikuti seminar proposal dan memberikan masukan serta arahnya.
11. Kepada sahabat MMUII 43B yang telah memberikan semangat dan motivasi dalam menyelesaikan tesis
12. Kepada teman-temanku yang tulus memberikan dorongan, arahan, serta bentuk nyata yang tidak mungkin saya sebutkan satu per satu.

Akhir kata, tesis yang sederhana ini masih banyak kekurangannya, namun demikian saya berharap bisa menambah wawasan bagi para pembacanya.
Wassalamualaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 01 Muharram 1438 H
01 Oktober 2016

Miftachul Ma'arif
14911026

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERYATAAN BEBAS PLAGIARISME	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
ABSTRAK	xii
ABSTRACT	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar belakang masalah.....	1
1.2. Rumusan masalah	8
1.3. Fokus penelitian	8
1.4. Tujuan penelitian.....	8
1.5. Manfaat penelitian.....	9
1.6. Sistematika penulisan.....	9
BAB II LANDASAN TEORI	12
2.1. Kajian Pustaka.....	12
2.2. Mature Industri.....	14
2.3. Manajemen Strategy	18
2.4. Siklus Adaptif	21
2.5. Tipology Strategy.....	24
2.6. Strategic Entrepreneurship	42
2.7. Strategic Entrepreneurship in Mature Industri.....	47
BAB III METODE PENELITIAN	51
3.1. Alasan Pemilihan Pendekatan Kualitatif.....	51

3.2. Objek Penelitian.....	51
3.3. Instrument Penelitian	54
3.4. Data.....	55
3.5. Sumber Data.....	55
3.6. Teknik Pengumpulan Data.....	56
3.7. Pengujian Keabsahan Data.....	57
3.8. Teknik Analisis Data.....	58
BAB IV PEMBAHASAN.....	65
4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	65
4.1.1. Letak Geografis.....	65
4.1.2. Demografi	66
4.1.3. Ekonomi	69
4.1.4. Potensi Pertanian.....	70
4.2. Gambaran Umum Industri Penggilingan Padi.....	73
4.2.1. Sejarah Industri Penggilingan Padi.....	73
4.2.2. Terminologi Pascapanen Industri Penggilingan Padi	73
4.2.3. Sistem Penggilingan Padi.....	75
4.2.4. Proses Produksi Penggilingan Padi.....	78
4.3. Profil Industri Penggilingan Padi Jawa Tengah	82
4.3.1. Profil dan Karakteristik Pengusaha Penggilingan Padi.....	82
4.3.2. Kategorisasi Penggilingan Padi Jawa Tengah	85
4.3.3. Proses Bisnis Penggilingan Padi Jawa Tengah	89
4.3.4. Permasalahan Industri Penggilingan Padi Jawa Tengah.....	96
4.4. Daya Tarik Industri dan Strategic Entrepreneurship (SE).....	100
4.5. Profil SE Pelaku Usaha pada Industri Penggilingan Padi	108
4.5.1. SE Pada Penggilingan Padi Kecil (PPK)	115
4.5.2. SE Pada Penggilingan Padi Menengah (PPM)	115
4.5.3. SE Pada Penggilingan Padi Besar (PPB)	132
BAB V PENUTUP.....	140
5.1. Kesimpulan.....	140

5.2. Saran	141
DAFTAR REFERENSI	142
LAMPIRAN.....	I



DAFTAR TABEL

Tabel III. 1. Klasifikasi Populasi Dan Sampel (Olah Data)	53
Tabel III. 2. Analisis Data Penelitian	64
Tabel IV. 3. Profil Pelaku dan Karakteristik Pengusaha Penggilingan Padi Jawa Tengah.....	83



DAFTAR GAMBAR

Grafik II.1. Life Cycle Industri.....	15
Figure II.2. Strategic Entrepreneurship: A Value Creating Intersection Between Strategy And Entrepreneurship	45
Figure II.3. A Model Of Strategic Entrepreneurship	47
Figure III.4. Model Interaktif Analisis Data	60
Figure IV. 5. Peta Wilayah Propinsi Jawa Tengah.....	66
Figure IV. 6. Diagram Proses Alir Perubahan Bobor Butiran Padi	81
Figure IV.7. Matrik Daya Tarik Industri Penggilingan Padi Jawa Tengah	102
Figure IV. 8. Se Pattern Pada Penggilingan Padi Skala Kecil (PPK)	115
Figure IV. 9. Se Pattern Pada Penggilingan Padi Skala Menengah (PPM)	125
Figure IV. 10. Se Pattern Pada Penggilingan Padi Skala Besar (PPB)	132

DAFTAR LAMPIRAN

1. Panduan wawancara Usaha Penggilingan padiI
2. Skrip Hasil Wawancara.....III
3. Hasil Coding Olah Data Wawancara VIII



ABSTRAK

Tulisan ini berbasis pada pendekatan kualitatif dengan *multi case study*, tujuan utamanya adalah mengeksplor tindakan-tindakan strategis pada industri penggilingan padi yang didasarkan pada lima konstruk dimensi strategic entrepreneurship (SE). pengumpulan data dilakukan dengan interview secara mendalam (*Indept interview*) dan focus group diskusi terhadap pelaku usaha penggilingan padi di Jawa Tengah yang dikelompokkan menjadi skala kecil, medium dan besar. Temuan hasil menunjukkan bahwa secara umum penggilingan padi kecil memiliki pola konstruk SE yang cenderung *low to medium* dan menerapkan *strategi reaktor*, sedangkan kelompok menengah dan besar menunjukkan kecenderungan berpola *medium to high* dengan masing masing strateginya adalah *defender* dan *prospector* terhadap perubahan lingkungan. Sehingga secara umum penelitian ini menyimpulkan bahwa dimensi SE bersifat dinamis tergantung pada kondisi masing-masing perusahaan. Kecenderungan yang mempengaruhinya adalah adanya lingkungan internal perusahaan dan lingkungan industri yang melingkupinya.

Kata kunci: *Strategic Entrepreneurship*, tipology strategi, industri penggilingan padi, pertumbuhan industri

ABSTRACT

This paper is based on a qualitative approach with a multi-case study, its main purpose is to explore the strategic actions in the rice milling industry which is based on five dimensions construct strategic entrepreneurship (SE). Data collection is done by in-depth interviews and focus group discussions (FGD) to businesses rice mills in Central Java, which are grouped into small, medium and large. The findings show that in general the results of small scale rice mills have patterns that tend SE construct low to medium and implementing strategies reactor, whereas medium and large groups show a tendency patterned medium to high with each defender and prospector strategy is to environmental changes. So generally the study concluded that the SE dimension is dynamic depending on the circumstances of each company. The trend is affecting their internal environment and surrounding industrial environment.

Keywords: Strategic Entrepreneurship, tipology strategy, rice milling industry, industrial growth



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar belakang masalah

Indonesia sebagai salah satu Negara dengan jumlah penduduk terbesar didunia, menjadikan beras sebagai bahan makanan pokok utama bagi penduduknya. Bahkan Indonesia menjadi Negara pertama di Asia dilihat dari tingkat konsumsi per kapita per tahunnya. Menurut data yang dilansir viva.co.id (2015) konsumsi beras di Indonesia tahun 2014 mencapai angka 114 kg per kapita/tahun. Sebagai pembandingan, tingkat konsumsi beras di Korea hanya 40 kg/kapita/tahun, Jepang 50 kg/kapita/tahun, Malaysia 80 kg/kapita/tahun dan Thailand 70 kg/kapita/tahun. Sedangkan konsumsi beras rata-rata orang Asia sebesar 65–70 kg per kapita dan konsumsi beras global pada tahun 2007 tercatat sebanyak 64 kg per kapita (Mohanty, 2013). Dari total konsumsi beras per tahun, diprediksi jumlahnya akan terus meningkat seiring dengan peningkatan jumlah penduduk Indonesia (suaramerdeka.com, 2013).

Pada dasarnya beras merupakan bahan olahan yang berasal dari padi. Karena padi tidak bisa secara langsung dikonsumsi melainkan harus melalui proses penggilingan padi untuk menjadi beras yang layak konsumsi. Sehingga dibutuhkan jasa penggilingan padi untuk mengonversi padi menjadi beras. Usaha

penggilingan padi merupakan pusat pertemuan antara produksi, pasca panen, pengolahan dan pemasaran gabah/beras sehingga merupakan mata rantai penting dalam suplai beras nasional yang dituntut memberikan kontribusi dalam penyediaan beras, baik dari segi kuantitas maupun kualitas guna mendukung ketahanan pangan nasional.

Pemaparan diatas secara tidak langsung menegaskan bahwa beras sebagai sebuah industri dapat dikelompokkan menjadi tiga sektor yang saling terkait meski masing-masing memiliki karakteristik berbeda dan bahkan kepentingan masing-masing saling bertolakbelakang: sektor pertanian, sektor paskapanen dan sektor konsumen/pasar beras (de Padua, 1999). Dari ketiga sektor tersebut penggilingan padi merupakan bagian tidak terpisahkan dari sektor paskapanen. Penggilingan padi bisa dikatakan merupakan titik sentral agroindustri padi, karena dari sinilah diperoleh produk utama berupa beras dan bahan baku untuk pengolahan lanjutan produk pangan dan industri (Patiwiri, 2006; Thahir, 2010).

Penggilingan padi mempunyai peranan yang sangat vital dalam mengkonversi padi menjadi beras yang siap diolah untuk dikonsumsi maupun untuk disimpan sebagai cadangan. Tidak hanya hal tersebut, penggilingan padi juga memiliki peranan sebagai penyedia kebutuhan pangan masarakat. Menjadi titik sentral dari suatu kawasan industri produksi padi, karena mampu berfungsi sebagai titik pertemuan antara perubahan bentuk padi menjadi hasil olahan utama

berupa beras, berkontribusi dalam menentukan jumlah ketersediaan beras, mutu dan kualitas beras, tingkat harga dan pendapatan yang diperoleh petani serta tingkat harga yang harus dibayar oleh konsumen, serta mampu membuka lapangan pekerjaan di daerah pedesaan. Oleh karenanya penggilingan padi menjadi salah satu industri kebutuhan nasional Indonesia yang strategis seiring dengan tuntutan konsumen yang menginginkan beras yang semakin berkualitas (Unnevehr et al, 1992).

Sayangnya, sebagai salah satu industri kebutuhan nasional, usaha penggilingan padi Indonesia sebagian besar masih beroperasi/dikelola secara tradisional. Karakteristik utamanya adalah pengelolaan usaha yang masih manual, menggunakan manajemen sederhana, hanya dijadikan sebagai usaha jasa penggilingan, tidak memiliki target yang jelas, minimnya perawatan mesin dan pengendalian produksi, proses produksi yang hanya memproduksi saat musim panen namun berhenti ketika musim paceklik, minimnya pengelolaan sumberdaya manusia, serta kurangnya standarisasi dan peningkatan kualitas produk yang dihasilkan. Sehingga bisa dikatakan industri penggilingan padi mengalami sakit sistemik yang berakibat pada lemahnya peningkatan pertumbuhan industri. Tidak hanya persoalan intern industri, penggilingan padi sebagai sektor paska-panen juga menghadapi persoalan yang biasa disebut sebagai “*second generation problem*” yaitu terjadi losses pascapanen (Wimberly, 1983).

Mendasar pada penelitian (Sobirin, 2014) yang mengungkap ada beberapa persoalan, ancaman, dan tantangan pada industri penggilingan Indonesia. Salah satu persoalan yang urgen adalah industri penggilingan padi berada dalam posisi terjepit dan tarik-menarik kepentingan antara sektor hulu (industri pertanian padi) sebagai pemasok bagi industri penggilingan padi, dan sektor hilir (industri perberasan) atau pasar beras di Indonesia. Disektor hulu, permasalahan klasik industri pertanian masih muncul bahkan semakin kompleks seperti penyusutan lahan persawahan, sarana dan prasarana pertanian, kebergantungan pada musim tanam, berkurangnya jumlah tenaga kerja pertanian, teknologi pertanian yang kedaluarsa, dan sebagainya yang pada akhirnya menurunkan produktifitas pertanian sawah di Indonesia. Bagi industri penggilingan padi hal ini mengganggu jumlah pasokan bahan baku padi, sehingga meningkatkan persaingan antar pemain.

Sedangkan pada sektor hilir, permasalahan utama yang dihadapi oleh penggilingan padi adalah ketidaksesuaian harga beras di pasaran dengan biaya produksi penggilingan padi, sehingga semakin banyak perusahaan penggilingan padi yang tidak mampu bekerja secara maksimal. Selain itu ancaman di sektor pasar beras adalah masuknya produk substitusi berupa beras impor dengan harga yang lebih murah namun kualitasnya lebih tinggi. Hal tersebut menjadi pukulan besar bagi produsen beras lokal dalam hal ini industri penggilingan padi dan

industri pertanian yang dalam kasus ini yaitu petani. Menyadari hal tersebut, diperlukan pemetaan dimana posisi industri penggilingan padi dalam siklus daur hidup industri.

Siklus hidup industri (*life cycle industri*) menurut Kotler dan Amstrong (2001) merupakan alur pertumbuhan penjualan dan keuntungan barang/jasa industri dari waktu ke waktu yang diklasifikasikan melalui empat tahapan diantaranya pengenalan/*introduction*, pertumbuhan/*growth*, kedewasaan/*mature*, dan kemunduran/*decline*. Dengan kondisi industri penggilingan padi yang telah diuraikan, industri padi cenderung telah memasuki tahapan *mature* pada *life cycle industri*. Industri pada level *mature* cenderung memiliki tingkat pertumbuhan yang kecil/stagnan, memiliki jumlah pelaku usaha yang cukup padat dan sulit berkembang untuk menjadi lebih besar lagi. Sehingga dengan keadaan seperti itu, ditambah dengan semakin menurunnya pasokan bahan baku padi membuat industri penggilingan padi menjadi semakin ketat. Akibatnya akan banyak pelaku industri yang tertekan dan menderita. Khususnya pelaku penggilingan padi skala kecil dan menengah dengan keterbatasan yang dimilikinya. Karena Industri penggilingan padi di Indonesia terbagi pada tiga kluster (BPS). Diantaranya Penggilingan padi skala kecil (PPK) dan menengah (PPM), dan sebagian kecil lainnya skala besar (PPB).

Pada kajian strategis sebuah organisasi atau perusahaan, pelaku usaha

pada industri yang cenderung *mature* tidak dianjurkan untuk reinvestasi pada usaha atau bidang yang sama. Hal tersebut dikarenakan ketika perusahaan menginvestasikan sejumlah dana, dikhawatirkan akan sulit mencapai *break event point* (BEP) dengan alasan kondisi industri yang kurang kondusif dan kompetitif. Beberapa ahli strategis lebih menyarankan strategi bertahan, bahkan dianjurkan melakukan divestasi dan mengalihkan modalnya ke bidang industri yang lain, bilamana kekuatan perusahaan tidak memiliki keunggulan komparatif yang memadai.

Kondisi industri yang stagnan dan cenderung menurun ini, penggilingan padi skala besar (PPB) justru memiliki tingkat Orientasi Kewirausahaan (EO) yang cukup tinggi, khususnya pada empat dimensi yang dapat membantu pertumbuhan perusahaan, yaitu; *innovativeness*, *proactiveness*, *competitive agresiveness* (Sobirin, 2015). Terlepas bahwa industri penggilingan padi masih menghadapi beberapa masalah, sesungguhnya peluang bagi bisnis industri penggilingan padi di Indonesia masih cukup tinggi. Peluang ini dapat diidentifikasi dari beberapa faktor. *Pertama*, masyarakat Indonesia masih sangat bergantung pada beras sebagai bahan makanan pokok, dan jumlahnya terus meningkat. *Kedua*, Indonesia dikenal sebagai negara agraris yang memiliki areal persawahan yang sangat luas. *Ketiga*, tenaga kerja di bidang pertanian masih dapat dikatakan cukup banyak di daerah-daerah di Indonesia.

Untuk mampu memanfaatkan peluang usaha pada industri penggilingan padi dengan kondisi industri yang telah diuraikan, menentukan strategi kewirausahaan yang tepat menjadi opsi yang perlu untuk dikaji dan diterapkan. *Strategic entrepreneurship*/strategi kewirausahaan merupakan upaya untuk mengeksploitasi keunggulan kompetitif perusahaan saat ini melalui inovasi sebagai landasan menciptakan keunggulan kompetitif dimasa mendatang (Ireland, Hitt dan Simon, 2003). Strategi kewirausahaan secara efektif menghasilkan perusahaan yang mampu menyeimbangan antara peluang/*seeking* yaitu eksplorasi dengan perilaku mencari keuntungan/eksploitasi.

Sehingga diharapkan dengan mampu mengidentifikasi keunggulan kompetitif yang dimiliki dan peluang industri, diharapkan industri penggilingan padi Indonesia yang sebagian besar ada pada industri skala kecil dan menengah mampu memanfaatkan dan meningkatkan pertumbuhan usaha serta produksinya. Menyadari bahwa usaha penggilingan padi sesungguhnya masih memberi peluang untuk berkembang, sekaligus ancaman dan tantangan yang begitu besar dan nyata, maka pertanyaan besar pada penelitian ini adalah bagaimana strategi kewirausahaan (*Strategic Entrepreneurship/SE*) yang berujung pada tindakan-tindakan strategis dilakukan oleh para pemain industri penggilingan padi di Jawa Tengah yang termasuk salah satu bagian dari tiga propinsi penyumbang produksi padi besar di Indonesia.

1.2. Rumusan masalah

Berdasar pada latar belakang, pertanyaan besar yang perlu dilakukan penelitian untuk menemukan jawabannya adalah sebagai berikut.

1.2.1. Bagaimanakah *strategic entrepreneurship* yang dibangun oleh pelaku industri penggilingan padi di Jawa Tengah yang masuk dalam kategori *mature industri*.

1.2.2. Bagaimana tindakan-tindakan strategis yang dilakukan oleh pelaku industri penggilingan padi di Jawa Tengah yang masuk dalam kategori *mature industri*.

1.3. Fokus penelitian

Pada penelitian ini difokuskan pada kajian strategi kewirausahaan pada Industri yang telah *mature*, yang dalam kasus penelitian tersebut dikhususkan pada Industri penggilingan padi di Propinsi Jawa Tengah, mengingat Jawa tengah merupakan salah satu propinsi penyumbang produksi padi besar di Indonesia.

1.4. Tujuan penelitian

Adapun tujuan penelitian ini setidaknya mampu mengungkap beberapa objectif seperti

1.4.1. Mengetahui dan menganalisis *strategic entrepreneurship* pada Industri penggilingan padi di Propinsi Jawa Tengah.

1.4.2. Memahami dan menganalisis tindakan-tindakan strategis pada Industri penggilingan padi di Propinsi Jawa Tengah.

1.5. Manfaat penelitian

Manfaat penelitian tentunya meliputi manfaat yang akan diperoleh peneliti serta manfaat bagi praktisi yang menjalankan aktivitas manajemennya.

1.5.1. Bagi peneliti hasil yang akan diperoleh dari penelitian tentunya mampu memperkuat serta mampu mengembangkan ilmu pengetahuan terkait manajemen yang telah diperoleh dalam perkuliahan.

1.5.2. Sedangkan bagi praktisi, hasil penelitian mampu dijadikan sebagai salah satu bahan pertimbangan dan bahan evaluasi dalam menjalankan aktivitas manajerial seperti pengambilan keputusan atau kebijakan perusahaan.

1.6. Sistematika penulisan

Berikut akan ditampilkan rencana isi penulisan tesis yang akan disusun sebagai gambaran awal untuk menilai kerangka materi yang akan ditulis.

BAB 1 PENDAHULUAN, pada bagian ini akan dijelaskan latar belakang mengapa penelitian ini dilakukan dan penting untuk dikaji. Sehingga mampu memberikan alur bagaimana proses awal ide pembentukan penelitian tersebut. Disamping itu akan diuraikan beberapa tujuan, manfaat serta beberapa rumusan masalah yang akan dibahas.

BAB II KAJIAN PUSTAKA, pada bagian ini dipaparkan beberapa penelitian terdahulu guna membuktikan keaslian penelitian yang dilakukan. Dipaparkan juga diferensiasi penelitian untuk memberikan kejelasan alur penelitian tersebut. Selanjutnya akan diberikan paparan terkait dengan kerangka teoritis guna mendukung hipotesis yang diungkapkan dan beberapa argumentasi. Dalam pembuatan hipotesis juga dilandasi dengan teori sehingga menguatkan argumen.

BAB III METODE PENELITIAN, pada bab ini dijelaskan beberapa langkah dan metode yang digunakan dalam penelitian. Dimulai dari cara menentukan sumber dan data serta diikuti penentuan populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian sehingga mampu memberikan gambaran secara jelas. Selanjutnya dijelaskan juga langkah pengolahan data yang diperoleh dari data mentah menjadi informasi yang dapat dipahami oleh para pembaca.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN, pada bagian ini akan diuraikan serta dijelaskan beberapa hasil analisis yang dilakukan berupa data statistik sehingga mampu ditransformasikan dalam bentuk uraian informasi yang mudah dipahami.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN, pada bagian ini akan dipaparkan kesimpulan akhir dari penelitian untuk menjawab rumusan masalah, yang mudah dipahami dan memaparkan beberapa kekurangan penelitian serta saran bagi para peneliti selanjutnya.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kajian Pustaka

Penelitian (Rosid dan Sobirin, 2013), menyatakan bahwa memperoleh penghasilan untuk bertahan hidup adalah karakteristik perusahaan keluarga pada tahap awal eksistensi. Tidak ada strategi yang diimplementasikan pada tahap tersebut. Ini berarti bahwa perilaku kewirausahaan, yaitu perilaku mencari peluang cenderung mendominasi tahap awal pengembangan perusahaan. Namun, tanpa mengorbankan orientasi kewirausahaan, pada tahap berikutnya ketika perusahaan telah mampu mengumpulkan sumberdaya keuangan, perusahaan mulai tumbuh manajemen strategi yang mulai diadopsi. Artinya mampu teridentifikasi bahwa pada tahapan awal penciptaan sebuah organisasi telah terbentuk konsep orientasi kewirausahaan yang akan tercipta melalui tindakan tindakan strategis melalui konsep strategi kewirausahaan guna memenangkan keunggulan bersaing melalui penciptaan keunggulan kompetitif maupun komparatif.

Meskipun demikian (Sobirin, 2014) mengungkap ada beberapa persoalan, ancaman, dan tantangan pada industri penggilingan Indonesia

Salah satu persoalan yang urgen adalah industri penggilingan padi berada dalam posisi terjepit dan tarik-menarik kepentingan antara sektor hulu (industri pertanian padi) sebagai pemasok bagi industri penggilingan padi, dan sektor hilir (industri perberasan) atau pasar beras di Indonesia. Sehingga bagi industri penggilingan padi hal ini mengganggu jumlah pasokan bahan baku padi, sehingga meningkatkan persaingan antar pemain. Akibat dari hal tersebut, industri ini justru akan mengalami kesulitan pasokan yang mengakibatkan pada penurunan produktivitasnya.

Lebih lanjut (Sobirin, 2015), dengan kondisi industri yang stagnan dan cenderung menurun ini, penggilingan padi skala besar (PPB) justru memiliki tingkat Orientasi Kewirausahaan (EO) yang cukup tinggi, khususnya pada empat dimensi yang dapat membantu pertumbuhan perusahaan, yaitu *innovativeness*, *proactiveness*, *competitive* dan *agresiveness*. Memang, terlepas bahwa industri penggilingan padi masih menghadapi beberapa masalah, sesungguhnya peluang bagi bisnis industri penggilingan padi di Indonesia masih cukup tinggi. Peluang ini dapat diidentifikasi dari beberapa faktor. *Pertama*, masyarakat Indonesia masih sangat bergantung pada beras sebagai bahan makanan pokok, dan jumlahnya terus meningkat. *Kedua*, Indonesia dikenal sebagai negara agraris yang memiliki areal persawahan yang sangat luas. *Ketiga*, tenaga kerja di bidang

pertanian masih dapat dikatakan cukup banyak di daerah-daerah di Indonesia.

2.2. Mature Industri

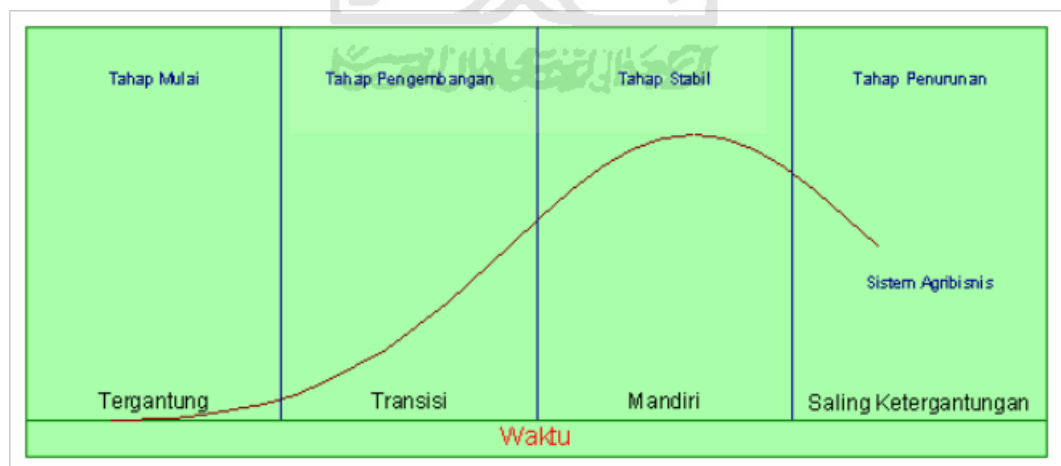
Industri adalah bidang yang menggunakan ketrampilan, dan ketekunan kerja (*industrious*) serta penggunaan alat-alat di bidang pengolahan hasil-hasil bumi, dan distribusi sebagai dasarnya. Sehingga industri didefinisikan sebagai semua kegiatan manusia dalam bidang ekonomi yang sifatnya produktif dan komersial. Industri berdasarkan proses produksinya tergolong pada dua kluster besar yaitu industri sektor hulu dan hilir.

Industri hulu merupakan suatu industri yang mengumpulkan bahan mentah melalui penangkapan dan budidaya, pada umumnya usaha ini berlokasi dekat dengan daerah penghasil bahan baku yang mana produk yang dihasilkan dari perusahaan yang bergerak dibidang ini bisa dipasarkan pada perusahaan-perusahaan yang akan mengolah produknya lebih lanjut dan kata hulu itu merupakan daerah tempat dimana aliran sungai berawal. Sedangkan Industri hilir, yaitu industri yang mengolah barang setengah jadi menjadi barang jadi sehingga barang yang dihasilkan dapat langsung dipakai

atau dinikmati oleh konsumen dan kata hilir merupakan daerah tempat dimana aliran sungai berakhir.

Menjadi hal penting untuk mampu mengidentifikasi industri dengan tepat tentang bagaimana daur hidup suatu industri, bagaimana strategi bersaing pada industri, dan dampak akibat kesalahan dalam analisa industri. Industri setidaknya memiliki empat tahapan siklus hidup meliputi Perkenalan (*Introduction*), Perkembangan (*Growth*), Kedewasaan (*Maturity*), Penurunan (*Decline*) Kotler (2001). Meskipun demikian, siklus hidup industri memiliki perbedaan pada karakteristik dibandingkan dengan siklus hidup pada suatu produk.

Grafik II.1. Life Cycle Industri (Kotler, 2001)



Konsep daur kehidupan (*life cycle*) telah lama dikenal sebagai alat analisa yang cukup signifikan dalam memahami dinamika kehidupan barang dan industri di pasar. Karakteristik utamanya adalah evolusi barang yang

berada dalam satu jenis industri tertentu. Pada saat industri menjalani siklus hidupnya, sifat persaingan akan terus bergeser. Sehingga menjadi kabur terkait posisi siklus hidup suatu industri berada. Terkadang industri akan melompati tahapan kedewasaan, dari pertumbuhan menuju tahap penurunan dan sering kali tahapan pertumbuhan muncul kembali setelah periode penurunan (Porter, 1980). Hal tersebut terjadi ketika adanya sebuah inovasi produk, penataan kembali sebuah posisi dan lain sebagainya.

Lingkungan struktural yang penting dimana banyak perusahaan bersaing merupakan industri yang terfragmentasi, dimana tak satupun perusahaan yang memiliki bagian pasar yang besar dan dapat memengaruhi hasil industri secara kuat (Porter, 1980). Biasanya industri seperti ini, terdiri dari sejumlah besar perusahaan kecil dan sedang yang banyak diantaranya dimiliki oleh perseorangan. Sehingga diperlukan keunggulan bersaing dalam industri untuk mampu memenangkan persaingan. Kembali pada *Life Cycle Industri* menurut Porter (1980), pada setiap tahapan daur hidup industri memiliki perbedaan karakteristik pada strategi bersaingnya.

2.2.1 Strategi bersaing pada industri yang baru muncul, merupakan strategi pada industri yang baru terbentuk atau ditata kembali. Hal tersebut tercipta akibat adanya inovasi teknologi, perubahan dalam tata hubungan biaya relatif, munculnya kebutuhan konsumen baru atau

perubahan sosiologis dan ekonomis yang mengangkat produk atau jasa pada tingkat peluang usaha potensial. Ciri utamanya memiliki struktur industri yang tidak tetap dan cenderung berubah ubah dan para pesaing yang masih sulit didiagnosis. Untuk itu, pilihan strategis yang ditawarkan adalah perlunya membentuk struktur industri, menggeser rintangan mobilitas dan meningkatkan peranan para pemasok dan saluran distribusi.

- 2.2.2 Strategi bersaing pada masa transisi ke kedewasaan Industri (*Mature Industri*). Banyak perusahaan yang berkembang dari periode pertumbuhan pesat menuju pertumbuhan lebih lambat, yang pada umumnya disebut sebagai tahapan kedewasaan industri. Pada tahapan ini mengandung perubahan-perubahan yang bersifat fundamental sehingga memerlukan penanganan strategis yang sulit. Karakteristik pada tahapan ini meliputi pertumbuhan yang melambat, banyaknya perusahaan yang menjual kepada pembeli lama dan berpengalaman, terjadinya penekanan biaya dan pelayanan, adanya penambahan kapasitas industri dan personalia, terjadinya perubahan pada pabrikasi pemasaran, distribusi, pembelian dan penelitian, sulitnya memperoleh produk dan cara-cara pemakaian baru, meningkatnya persaingan internasional, serta terjadinya kemerosotan tingkat laba

namun masih ingin meningkatkan kekuatan perusahaan. Sehingga sangat dibutuhkan perumusan strategi yang tepat agar industri tersebut tidak semakin parah dan tetap mampu tumbuh menjadi lebih baik melalui proses inovasi dan rancangan pabrikasi, analisa biaya yang unggul dengan rasionalisasi bauran produk dan penentuan harga yang tepat, menaikkan lingkup pembelian dan selektif terhadap pembeli, membeli asset yang murah serta berusaha untuk bersaing secara internasional. Tentu bukan hal yang mudah untuk mampu menerapkan strategi yang telah diuraikan demi mempertahankan pertumbuhan dalam industri, dikarenakan terdapat perangkat-perangkat strategi yang menjadi penghalangnya. Hal tersebut meliputi persepsi sebuah perusahaan dan persepsi terhadap industri tersebut, investasi pada pasar di industri yang matang, kemarahan dan reaksi irasional terhadap persaingan harga, perubahan dalam cara kerja serta kapasitas lebih yang menggantung.

2.3. Manajemen Strategy

Menurut Omta dan Folstar (2005), strategi didefinisikan sebagai orientasi panjang organisasi, dan lebih tepat sebagai serangkaian keputusan tujuan yang diarahkan dan tindakan yang sesuai dengan kemampuan

organisasi dan sumberdaya dengan peluang dan ancaman dalam lingkungan, untuk memenuhi kebutuhan pasar dan untuk memenuhi harapan stakeholder. Agar efektif, strategi perusahaan itu harus mengintegrasikan tujuan organisasi, kebijakan dan urutan tindakan (taktik) menjadi keseluruhan yang kohesif, berdasarkan realitas bisnis.

Terdapat empat tahap dalam proses manajemen strategis (Brown dan Eisenhardt, 1995; Reid dan Brentani, 2004) yaitu:

2.3.1 Tahap Analisis Strategis, tahap ini meliputi scanning dan generasi ide, sinyal dari lingkungan bisnis tentang potensi peluang dan ancaman yang terdeteksi. Proses dalam tahap analisis strategis dapat difasilitasi oleh karyawan untuk memenuhi 'cakupan batas' dan peran 'menjaga gerbang'.

2.3.2 Tahap Formulasi Strategi, tujuan strategis ditetapkan dalam tahap ini. Hal ini melibatkan perakitan pernyataan visi (pandangan jangka panjang kemungkinan masa depan), pernyataan misi (peranan organisasi yang menyerahkan dirinya dalam masyarakat), tujuan perusahaan secara keseluruhan (baik finansial dan strategis), tujuan unit bisnis strategis (baik finansial dan strategis), dan tujuan taktis. Tiga langkah strategi proses pembentukan ini kadang-kadang menentukan di mana anda sekarang, menentukan di mana anda ingin

pergi, dan kemudian menentukan bagaimana menuju ke sana.

2.3.3 Tahap Implementasi dan Fase Eksekusi, terdiri dari proses perencanaan (pelaksanaan) dan tindakan (eksekusi), dengan pengambilan keputusan berlangsung di tingkat yang lebih rendah secara bertahap dalam organisasi. Ini melibatkan alokasi sumber daya yang cukup (keuangan, personalia, waktu, dan dukungan sistem komputer), membangun rantai perintah atau beberapa struktur alternatif (seperti tim lintas fungsional) dan menugaskan tanggung jawab tugas-tugas tertentu atau proses untuk individu-individu tertentu atau kelompok.

2.3.4 Tahap Evaluasi Strategi, informasi yang dikumpulkan pada tahap sebelumnya digunakan untuk mengidentifikasi kemungkinan untuk perbaikan. Ini termasuk hasil pemantauan, tolok ukur membandingkan dan praktik terbaik, mengevaluasi efektivitas dan efisiensi proses, mengontrol varians, dan membuat penyesuaian untuk proses yang diperlukan.

Setelah evaluasi, siklus dimulai lagi dengan analisis strategis baru, dengan menggunakan wawasan yang diperoleh dalam siklus sebelumnya. Hal ini tercermin dalam model yang diusulkan oleh Burgelman dan Rosenbloom (1989) yang melihat proses pembuatan strategi merupakan

proses belajar yang didasarkan pada pengetahuan tentang tindakan dan menyebabkan keberhasilan atau kegagalan masa lalu.

2.4. Siklus Adaptif

Miles, et al. (1978) mengembangkan sebuah model yang disebut sebagai siklus adaptasi (*Adaptive Cycle*). Esensinya, pendukung perspektif pilihan strategis beranggapan bahwa perilaku organisasi hanya secara parsial ditentukan oleh kondisi lingkungan dan pilihan yang dibuat oleh manajer merupakan penentu penting dari proses dan struktur organisasi. Meskipun pilihan ini banyak dan kompleks, pilihan tersebut dapat ditampilkan dalam tiga “masalah” adaptasi organisasi yaitu; “*masalah kewirausahaan, masalah rekayasa teknis (engineering), dan masalah administratif*”. Pada organisasi yang telah dewasa, manajemen harus menyelesaikan masing-masing masalah ini secara simultan, tetapi untuk memperjelas esensi dari ketiga masalah tersebut, masing-masing masalah akan diuraikan secara terpisah.

Masalah Kewirausahaan

Masalah kewirausahaan bisa secara mudah dipahami pada organisasi baru atau yang tumbuh dengan pesat (atau organisasi yang berhasil bertahan dari krisis yang hebat). Pada organisasi baru, wawasan kewirausahaan, mungkin tidak secara eksplisit didefinisikan saat awal, dan harus

dikembangkan dalam bentuk yang nyata yakni *domain organisasi tersebut: produk atau jasa, target pasar atau segmen pasar secara spesifik*. Pada organisasi yang telah berjalan, masalah kewirausahaan memiliki dimensi tambahan. Dikarenakan organisasi telah mendapatkan seperangkat “solusi” untuk masalah teknis dan administratifnya, usaha selanjutnya terkait “kepercayaan” mereka pada kewirausahaan mungkin akan sulit. Sebagai contoh, meski pasar menuntut agar perusahaan untuk memodifikasi produk, faktanya hal ini sulit terwujud karena manajer umum dan staff nya tidak memiliki kebutuhan akan orientasi pemasaran.

Baik pada organisasi baru atau yang sudah berjalan, solusi untuk masalah kewirausahaan ditandai dengan kesediaan manajemen pada domain produk dan pasar tertentu, dan kesediaan ini menjadi bukti ketika manajemen memutuskan untuk mengalokasikan sumberdaya untuk mencapai tujuan terkait dengan domainnya. Pada banyak organisasi, komitmen internal dan eksternal pada solusi kewirausahaan dapat dilihat dan image organisasi yang tercermin baik dari pasar dan orientasinya terhadap pasar (misalnya; menekankan pada ukuran, efisiensi, atau inovasi).

Meskipun Miller et al. (1983) menyarankan bahwa fase *engineering* dimulai pada poin ini, kebutuhan pada aktivitas kewirausahaan yang lebih jauh jelas tidak hilang. Fungsi kewirausahaan menyisakan tanggung jawab

manajemen puncak, meskipun identifikasi pada peluang baru dan dorongan awal untuk pergerakan ke depan dapat dijalankan pada level manajerial yang lebih rendah.

Masalah Engineering

Masalah *engineering* terkait operasionalisasi masalah kewirausahaan. Sistem ini mengharuskan manajemen untuk memilih teknologi yang sesuai (proses input-transformasi-output) untuk memproduksi dan mendistribusikan produk atau jasa terpilih dan membentuk sebuah jaringan informasi, komunikasi, dan kontrol (atau memodifikasi jaringan yang sudah ada) untuk memastikan teknologi beroperasi dengan sesuai.

Masalah Administratif

Masalah administratif, pada dasarnya terkait dengan upaya mengurangi ketidakpastian sistem pada organisasi, atau model saat ini, dengan merasionalisasi dan menstabilkan aktivitas ini dengan cara sukses menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh organisasi selama fase kewirausahaan dan engineering. Menyelesaikan masalah administratif melibatkan lebih dari sekedar merasionalisasi sistem yang telah dikembangkan (mereduksi ketidakpastian); tapi hal ini juga melibatkan formulasi dan mengimplementasikan proses ini agar perusahaan mampu

berkembang. Gambaran masalah administratif ini, sebagai faktor yang sangat penting dalam siklus adaptasi, layak mendapatkan elaborasi yang lebih jauh.

Rasionalisasi dan artikulasi – Pada organisasi yang ideal, manajemen harus dapat beradaptasi secara seimbang. misal jika ada dua atau beberapa sistem yang mengalami konflik, maka perlu dibangun sistem administratif (struktur dan proses) yang dapat dengan lancar mengarahkan dan memonitor aktivitas organisasi saat ini tanpa harus mengorbankan aktivitas inovasi masa depan perusahaan. Perspektif seperti ini membutuhkan sistem administratif yang mampu menjebatani variabel yang *menghambat* dan *mendorong* proses adaptasi. Variabel yang menghambat harus dirasionalisasi, melalui pengembangan struktur dan proses yang sesuai, keputusan strategis dibuat pada poin sebelumnya pada saat proses penyesuaian. Sebaliknya sistem administratif harus memfasilitasi kapasitas organisasi di masa depan untuk beradaptasi dengan mengartikulasikan dan memperkuat aktivitas inovasi.

2.5. Tipology Strategy

Secara sederhana, dengan mempertimbangkan faktor lingkungan eksternal sebagai faktor penentu dalam memilih strategi, Miles, et al. (1987)

telah membuat analisis tipe (perilaku) strategi sebuah perusahaan sebagai sebuah reaksi dari perubahan lingkungan yang terjadi. Strategi ini dapat juga disebut sebagai perilaku adaptasi perusahaan terhadap lingkungan eksternalnya. Menurut Miles et. al, terdapat tiga strategi utama yang biasa ditunjukkan oleh perusahaan, yaitu strategi *Defender*, *Analyzer*, dan *Prospector*. Masing-masing tipe memiliki strategi yang unik berkaitan dengan lingkungan pasar dimana perusahaan tersebut bermain, dan masing-masing memiliki bagian konfigurasi teknologi, struktur dan proses yang konsisten dengan strategi pasarnya. Tipe keempat dalam kajian Miles et al. disebut sebagai *reactor*, dimana tipe ini dianggap sebagai sebuah bentuk “kegagalan” strategi dikarenakan inkonsistensi terjadi antara strategi, teknologi, struktur, dan prosesnya.

Meskipun tipologi macam-macam aspek dari perilaku organisasi serupa telah tersedia, formulasi yang dibuat oleh Miles et, al (1978) ini secara spesifik hubungan antara strategi, teknologi, struktur, dan proses untuk menunjukkan dimana organisasi secara keseluruhan dapat dipotret sebagai terintegrasi menyeluruh dalam interaksi yang dinamis dengan lingkungan mereka. Selanjutnya akan dijelaskan masing-masing tipe perilaku (strategi) organisasi tersebut.

Defender

Defender adalah perilaku strategi yang dengan sengaja memberlakukan dan mempertahankan lingkungan dalam bentuk stabil agar sesuai dengan organisasinya. Stabilitas utamanya diperoleh dengan definisi defender, dan solusinya pada masalah kewirausahaan. Defender mendefinisikan masalah kewirausahaan dengan cara menjaga porsi total pangsa pasar mereka (agar tidak menurun) dalam rangka untuk menciptakan wilayah yang stabil, dan mereka umumnya memproduksi hanya beberapa set produk yang terbatas yang diarahkan pada segmen yang cukup sempit dari total pasar yang potensial. Dengan wilayah yang terbatas ini, defender berjuang keras secara agresif untuk menjaga kompetitor yang berusaha memasuki wilayah kekuasaan pasarnya. Beberapa tindakan ekonomis yang sering muncul diantaranya membuat harga yang kompetitif atau membuat produk berkualitas tinggi (Miles and Snow: 1978; Bennet, 2015).

Namun, defender juga cenderung untuk mengacuhkan perkembangan dan trend yang terjadi di luar wilayah mereka, dan lebih memilih untuk tumbuh dengan penetrasi pasar dan mungkin dengan pengembangan produk yang terbatas. Sepanjang waktu berjalan, defender yang tangguh mampu untuk mengukir dan menjaga ceruk pasar yang kecil dalam sebuah industri dimana ceruk tersebut sulit untuk dimasuki kompetitornya.

Dengan memilih cakupan pasar dan produk yang sempit, defender menginvestasikan sumberdaya yang hebat untuk menyelesaikan masalah yang bersifat teknis: *bagaimana cara untuk memproduksi dan mendistribusikan barang atau jasa seefisien mungkin*. Biasanya, defender melakukannya dengan cara mengembangkan teknologi inti yang sangat menghemat biaya operasi. Efisiensi di sektor teknologi merupakan pusat dari kesuksesan defender sejak domain/wilayahnya telah sengaja diciptakan untuk menyerap output yang dapat diprediksi, secara terus menerus. Beberapa defender memperpanjang efisiensi yang bersifat teknologi sampai pada batas kemampuannya melalui proses integrasi vertical – menggabungkan/menghubungkan masing-masing tahap produksi mulai dari pasokan bahan baku hingga distribusi output akhir pada sebuah sistem organisasi yang sama.

Terakhir, solusi defender pada permasalahan administratif berkaitan erat dengan solusi pada permasalahan kewirausahaan dan teknologi. Permasalahan administratif pada defender adalah bagaimana caranya mengontrol organisasi dengan ketat dalam rangka untuk memastikan efisiensi terlaksana dengan baik yang dapat diselesaikan dengan cara mengkombinasikan mekanisme struktural dan proses yang secara umum dapat digambarkan sebagai “mekanistik”. Mekanisme ini meliputi grup

manajemen puncak yang sangat didominasi oleh spesialis pengontrol produksi dan biaya. Sangat kecil atau bahkan tidak ada pemindaian pada lingkungan (eksternal) untuk mencari area peluang, perencanaan intensif beroritasi pada biaya dan isu-isu efisiensi lainnya, struktur fungsional dicirikan dengan divisi tenaga kerja yang luas, sistem pengendalian terpusat, komunikasi melalui saluran hirarki yang formal, dan seterusnya.

Mengejar dengan penuh semangat, strategi defender layak digunakan disebagian besar industri, meskipun industri yang stabil lebih cocok untuk tipe strategi ini, dibandingkan industri yang bergejolak (misalnya industri produksi pengolahan makanan lebih sesuai bagi defender dibandingkan dengan industri elektronik). Bentuk organisasi yang khusus ini bukan berarti tanpa risiko. Risiko utama pada defender adalah “ketidakefektifan” – menjadi tidak mampu untuk merespon ketika terjadi perubahan besar pada lingkungan pasarnya. Defender bergantung pada kelangsungan hidup yang berkelanjutan pada satu wilayah yang sempit, dan hal tersebut mendapatkan pengembalian yang besar pada investasi teknologinya hanya jika masalah utama yang dihadapi organisasi berlanjut menjadi bersifat rekayasa/teknologis. Jika pasar defender berubah secara dramatis, tipe organisasi ini hanya memiliki sedikit kapasitas untuk menemukan dan mengeksploitasi area peluang yang baru. Singkatnya, defender dengan

sempurna memiliki kemampuan untuk merespon dunia saat ini. Dengan anggapan bahwa besok masih sama dengan hari ini.

Prospector

Dengan banyak cara, prospector merespon pada lingkungan yang dipilihnya dengan cara yang berbeda dengan apa yang dilakukan oleh defender. Di satu sisi, Prospector sangat mirip dengan defender; derajat yang tinggi pada konsistensi diantara tiga masalah adaptasi (masalah kewirausahaan, rekayasa teknologi, dan administrasi).

Secara umum, prospector memberlakukan lingkungan lebih dinamis dibandingkan yang lainnya di dalam sebuah industri yang sama. Tidak seperti defender dimana kesuksesan utamanya datang dari efisiensi dalam melayani wilayah yang cenderung stabil, kemampuan utama prospector adalah menemukan dan mengeksploitasi produk dan peluang pasar yang baru. Bagi prospector, menjaga reputasi sebagai inovator dalam hal produk dan pengembangan pasar mungkin sama pentingnya, bahkan lebih penting dibandingkan dengan profitabilitas yang tinggi. Faktanya, karena tidak dapat terelakan “tingkat kegagalan” yang berkaitan dengan inovasi produk dan pasar yang berkelanjutan, Prospector mungkin kesulitan untuk secara konsisten menghasilkan tingkat laba dibandingkan dengan efisiensi yang dilakukan oleh defender (Miles, 1978; Zubaedah, et, al. 2013).

Mendefinisikan masalah kewirausahaan dengan *menemukan, menempatkan dan mengembangkan peluang produk dan pasar*, wilayah prospector biasanya lebih luas dan secara berkelanjutan menitikberatkan pada pengembangan. Tambahan yang bersifat sistematis dari produk atau pasar baru, secara teratur dikombinasikan dengan penghematan pada bagian lain dari wilayahnya, memberikan aura keluwesan pada produk dan pasar prospector yang tidak dimiliki oleh defender. Untuk mencari area peluang baru, prospector harus mengembangkan dan menjaga kapasitasnya untuk mensurvey kondisi, trend, dan peristiwa lingkungan yang luas. Tipe organisasi ini melakukan investasi yang tinggi untuk individu atau kelompok yang melakukan pemindaian lingkungan untuk mencari peluang yang potensial. Karena aktifitas pemindaian ini tidak hanya terbatas pada wilayah dimana organisasi ini bermain, maka prospector sering kali menjadi pembuat perubahan pada industrinya. Perubahan merupakan salah satu dari alat utama yang digunakan oleh Prospector untuk mendapatkan keunggulan dibanding kompetitornya, sehingga manajer prospector biasanya lebih jeli melihat perubahan dan ketidakpastian lingkungan dibandingkan manajer defender atau pada dua jenis organisasi lainnya (Miles and Snow, 1978; Walker, 2013).

Untuk melayani perubahan wilayahnya dengan baik, prospector

membutuhkan fleksibilitas yang cukup tinggi pada teknologi dan sistem administrasinya. Tidak seperti defender, pilihan produk dan pasar dari prospector tidak terbatas hanya yang berada di dalam jangkauan kemampuan teknologinya saat ini. Teknologi yang dimiliki prospector bergantung pada bauran produk yang dimiliki saat ini dan masa depan: aktivitas kewirausahaan selalu memiliki keunggulan, teknologi yang sesuai tidak dipilih atau dikembangkan, hingga akhir pada proses pengembangan produk. Oleh karena itu, masalah umum prospector pada masalah *engineering/rekayasa* adalah: *bagaimana caranya menghindari komitmen jangka panjang dengan satu proses teknologikal*, dan biasanya organisasi melakukannya dengan menciptakan beberapa prototype teknologi dengan tingkat rutinisasi dan mekanisasi yang rendah.

Akhirnya, masalah administratif pada Prospector mengalir dari perubahan wilayah dan fleksibilitas teknologinya; *bagaimana caranya untuk memfasilitasi dibandingkan dengan mengontrol operasional organisasi dengan ketat*. Oleh karena itu, sistem administrasi pada prospector harus mampu untuk menempatkan dan mengkoordinasikan sumberdaya diantara beberapa unit dan proyek yang terdesentralisasi, dibandingkan dengan merencanakan dan mengontrol operasional seluruh kegiatan organisasi secara terpusat. Untuk menyelesaikan fasilitasi dan

koordinasi secara keseluruhan, mekanisme struktur-proses pada prospector harus “organic”. Mekanisme ini mencakup kelompok manajemen puncak yang didominasi oleh para ahli pemasaran dan R&D, perencanaan yang lebih luas dibandingkan dengan intensif, dan terorientasi berkaitan dengan hasil bukan metodenya, struktur proyek dan produk dicirikan dengan formalisasi yang rendah, kontrol yang terdesentralisasi, lateral sebagaimana komunikasi vertical, dan seterusnya. Sebaliknya dengan defender, solusi sekaligus slogan deskriptif prospector melewati masalah administratif, kewirausahaan dan teknisnya adalah “fleksibilitas” (Miles and Snow, 1978; Shoham and Lev, 2015).

Tentu saja, strategi prospector memiliki biaya/risiko tersendiri. Meskipun eksplorasi yang bersifat kontinyu dapat membantu melindungi prospector dari lingkungan yang terus berubah, tipe organisasi ini memiliki risiko utama berupa profitabilitas yang rendah dan perluasan sumberdaya yang berlebihan. Sedangkan fleksibilitas teknologi pada prospector memungkinkan untuk respon yang sangat cepat terhadap perubahan wilayah/domain, efisiensi yang lengkap tidak dapat diusahakan pada strategi ini dikarenakan kehadiran dari banyaknya teknologi yang dimiliki. Akhirnya, sistem administratif pada prospector sangat cocok untuk mengelola fleksibilitas, tetapi hal ini mungkin, setidaknya bersifat

sementara, kurang dimanfaatkan atau bahkan salah digunakan secara fisik, keuangan dan sumberdaya manusia. Singkatnya, prospector adalah strategi yang efektif – untuk merespon permintaan di masa depan. Dengan perluasan jika di masa depan sama dengan dengan saat ini, maka prospector tidak dapat memaksimalkan profitabilitas dikarenakan ketidakefisiensian yang melekat pada prospector.

Analyzer

Berdasarkan penelitian dari Miles et al (1978), defender dan prospector cenderung terlihat sebagai strategi yang berlawanan. Diantara kedua strategi yang ekstrim ini, terdapat strategi ke tiga yang disebut dengan analyzer. Analyzer adalah kombinasi dari tipe defender dan prospector dan merepresentasikan alternatif yang cukup layak. Analyzer yang sesungguhnya merupakan organisasi yang berupaya keras untuk meminimalisir risiko sembari memaksimalkan peluang untuk mendapatkan keuntungan – oleh karena itu, analyzer yang berpengalaman mengkombinasikan kekuatan dari prospector dan defender ke dalam sebuah sistem. Strategi ini cukup sulit untuk diupayakan, khususnya di industri yang memiliki karakteristik perubahan pasar dan teknologi yang sangat pesat, sehingga slogan yang tepat untuk menggambarkan pendekatan adaptif pada analyzer adalah “keseimbangan”.

Analyzer mendefinisikan masalah kewirausahaan cenderung sama baik dengan defender maupun prospector yaitu: *menempatkan dan mengeksploitasi peluang baru pada produk dan pasar sembari secara simultan menjaga inti perusahaan akan produk dan pelanggan yang tradisional*. Solusi pada masalah kewirausahaan tipe analyzer juga gabungan dari defender dan prospector yaitu: analyzer maju dalam hal produk atau pasar yang baru tetapi hanya sesaat setelah keberlangsungan hidup produk atau pasar tersebut telah dibuktikan. Transformasi secara periodik pada wilayah analyzer dilakukan dengan cara imitasi/ melakukan peniruan – hanya produk atau pasar prospector yang terbukti sukses saja yang kemudian ditiru oleh analyzer. Pada saat yang sama, sebagian besar penghasilan yang diperoleh analyzer dihasilkan oleh produk dan pasar atau sekelompok grup klien yang cukup stabil – sebagaimana karakteristik dari penghasilan defender. Oleh karena itu, analyzer yang sukses harus mampu untuk merespon dengan cepat ketika sedang membuntuti prospector kunci (pemimpin pasar), dan di saat yang sama mengelola operasional organisasi secara efisiensi di area produk dan pasar yang stabil. Sebagai perluasan bahwa hal ini sukses, analyzer dapat tumbuh melalui penetrasi pasar sebagaimana perkembangan produk dan pasar (Miles and Snow, 1978; Akman et. al, 2015).

Bukti duality pada wilayah analyzer merefleksikan pada masalah dan solusi rekayasa (*engineering*). Tipe organisasi ini harus belajar *cara mencapai dan menjaga keseimbangan antara permintaan untuk fleksibilitas atau stabilitas teknologis*. Keseimbangan ini dapat dilakukan dengan memisahkan aktivitas produksi ke dalam bentuk trknologikal dual inti. Komponen teknologi yang stabil pada analyzer ini menghasilkan teknologi yang sekuat teknologi yang dimiliki defender. Hal ini secara fungsional terorganisir dan menunjukkan standarisasi, rutinitas, dan mekanisasi tingkat tinggi dalam rangka untuk mengupayakan efisiensi biaya. Komponen teknologi yang fleksibel pada analyzer ini menyerupai orientasi teknologikal prospector. Teknologi dual inti pada analyzer oleh karena itu mencerminkan solusi teknis (*engineering*) baik dari prospector maupun defender, dengan komponen yang stabil dan fleksibel, terintegrasi yang utamanya dilakukan oleh kelompok penelitian terapan yang berpengaruh. Selama kelompok ini mampu untuk mengembangkan solusi yang sesuai kemampuan teknonologis organisasi saat ini dengan produk baru yang diinginkan oleh manajer produk, analyzer dapat memperbesar lini produknya tanpa menimbulkan penelitian yang luas dan biaya pengembangan sebagaimana yang dilakukan oleh prospector.

Permasalahan administratif pada analyzer, terkait masalah

kewirausahaan dan teknisnya, memiliki karakteristik masalah yang dihadapi oleh defender dan prospector. Secara umum, permasalahan administratif analyzer adalah *bagaimana cara membedakan proses dan struktur organisasi dalam rangka mengakomodasi operasional yang stabil dan dinamis*. Biasanya analyzer menyelesaikan masalah ini dengan beberapa versi matriks struktur organisasi. Kepala unit fungsional, terutama bidang teknis dan produksi, disatukan dengan manajer produk (biasanya ditempatkan di departemen pemasaran) untuk membentuk koalisi dominan yang seimbang antara defender dan prospector. Pengaruh manajer produk biasanya lebih besar dibandingkan manajer fungsional selama tugas yang dilaksanakannya menjanjikan inovasi produk dan pasar dan melakukan pengawasan peregrakan mereka melalui rekayasa yang terkait dan produksi yang mulus dan tepat waktu. Hadirnya *engineering* dan produksi pada koalisi dominan adalah untuk merepresentasikan wilayah dan teknologi yang lebih stabil dimana hal tersebut merupakan pondasi keseluruhan operasional analyzer. Sebagai tambahan, karakteristik kunci dari sistem administrasi pada analyzer adalah lebih baik pada diferensiasi struktur dan proses organisasi untuk mencapai keseimbangan antara wilayah operasional yang stabil dan dinamis.

Sebagaimana pada defender maupun prospector, strategi analyzer

juga memiliki biaya dan risiko tersendiri. Dualism pada wilayah analyzer memaksa organisasi untuk mendirikan dua inti teknologi, dan hal ini mengharuskan manajemen untuk mengoperasikan perencanaan, pengawasan, dan sistem penghargaan secara simultan. yang berbeda secara fundamental. Oleh karena itu, karakteristik kembar (stabilitas dan fleksibilitas) pada analyzer membatasi kemampuan organisasi untuk bergerak leluasa, atupun pada arah kemana wilayah itu berubah secara dramatis. Konsekuensinya, risiko utama pada analyzer adalah ketidakefisienan dan ketidakefektifan, jika tidak mengelola kebutuhan keseimbangan melalui hubungan strategi-struktur.

Reactor

Baik defender, prospector dan analyzer, semuanya dapat menjadi proaktif terhadap lingkungan mereka, meskipun masing-masing proaktif melalui caranya masing-masing. Pada level ekstrim, defender secara terus-menerus menekankan pada pengembangan efisiensi yang lebih besar di wilayah operasi mereka, sementara prospector mengeksplorasi perubahan lingkungan dalam rangka mencari peluang baru. Seiring waktu berjalan, mode tindakan ini dapat menstabilkan untuk membentuk satu pola respon tertentu terhadap kondisi lingkungan yang konsisten dan stabil.

Tipe organisasi ke empat adalah reactor, menampilkan pola

penyesuaian terhadap lingkungan yang inkonsisten dan tidak stabil; tipe ini memiliki kekurangan seperangkat mekanisme respon dimana hal itu dapat secara konsisten meletakkan pada efek ketika lingkungan yang berubah. Siklus adaptif reactor biasanya terkait dengan respon yang kurang sesuai dengan perubahan dan ketidakpastian lingkungan, menghasilkan kinerja yang buruk, dan kemudian menjadi antipasti untuk bersikap secara agresif di masa depan. Oleh karena itu, reactor adalah “residual/sisa” strategi, yang muncul ketika salah satu dari tiga strategi utama kurang sesuai untuk diupayakan.

Meskipun, tidak diragukan lagi banyak alasan kenapa organisasi menjadi reactor. Miles et al (1978) telah mengidentifikasi tiga hal. *Pertama*, manajemen puncak mungkin tidak secara jelas mengartikulasikan strategi organisasinya. Sebagai contoh, satu perusahaan dipimpin oleh “satu orang” yang memiliki keterampilan pribadi sebagai prospector yang hebat. Sebagai arsitek tingkat atas, dia memimpin perusahaanya melalui periode pertumbuhan yang pesat dan sukses lama.

Kedua dan mungkin merupakan penyebab utama dari ketidakstabilan organisasi adalah *manajemen tidak secara menyeluruh membentuk struktur dan proses organisasi agar sesuai dengan strategi yang dipilih*. Terkecuali, seluruh wilayah, keputusan bersifat teknologis dan administratif

mensyaratkan untuk memiliki strategi operasional telah berjalan sejajar, strategi hanya statemen belaka, bukan panduan efektif untuk sebuah perilaku. Contoh: sebuah perusahaan penerbit menginginkan, berharap menjadi analyzer – manajemen telah mengartikulasikan tujuan untuk organisasi yang melibatkan pengoperasian baik di wilayah yang stabil maupun yang berubah dalam industri penerbitan buku teks mahasiswa. Meskipun organisasi telah terisi oleh beberapa karakteristik utama defender dan prospector seperti misalnya struktur fungsional dan mekanisme kontrol yang terdesentralisasi, fitur proses-struktur ini tidak terhubung dengan wilayah yang berbeda dari perusahaan. Pada satu area dimana perusahaan berharap untuk “prospek”, misalnya, unit yang ditunjuk memiliki struktur fungsional dan membagi dalam jumlah besar, hampir teknologi produksi masal dengan beberapa unit lainnya, sayangnya membuat hal tersebut sulit bagi organisasi untuk merespon peluang pasar dengan cepat. Oleh karena itu, organisasi khusus ini menampilkan jaringan yang lemah antara strategi dan karakteristik struktu-prosesnya.

Ketiga, peyebab ketidakstabilan – dan mungkin kegagalan utama – adalah kecenderungan manajemen untuk mengelola hubungan proses-struktur organisasi saat ini meskipun perubahan yang sangat hebat pada kondisi lingkungan terjadi (Miles and Snow, 1978; Lin, et. al, 2014).

Contohnya; perusahaan pengolah makanan, pada awalnya sebagai pionir baik pada kategori pemroses dan pemasaran produk buah-buahan kering dan kacang. Lambat laun, perusahaan berada di posisi strategi defender dan mengambil langkah dengan semangat mendukung strategi ini, termasuk membatasi wilayah menuju lini produk yang sempit, melakukan integrasi kebelakang dengan menanam dan memanen bahan baku, dan menempatkan pengawas di setiap divisi utama perusahaan dengan maksud untuk memastikan menjaga agar biaya tetap rendah. Selama beberapa tahun terakhir, pasar perusahaan menjadi jenuh, dan margin keuntungan telah menyusut pada sebagian besar produk perusahaan.

Terlepas dari menurunnya pasar, organisasi tersebut telah secara konsisten lekat dengan strategi dan struktur defender, bahkan sampai ke titik menciptakan komite antar divisi yang tujuan utamanya adalah untuk menciptakan efisiensi lebih jauh lagi. Pada saat itu, manajemen menyadari bahwa organisasi berada dalam masalah, tetapi mereka menolak untuk memodifikasi yang drastis untuk mencapai strategi dan struktur yang jauh lebih cocok dengan kondisi perubahan pasar. Terkecuali, jika sebuah organisasi berada di sebuah lingkungan yang “dilindungi/terlindungi” seperti misalnya pasar monopolistik atau industri dengan regulasi yang sangat ketat, maka tidak dapat dilanjutkan untuk berperilaku sebagai reactor

pada jangka waktu yang tidak terbatas. Cepat atau lambat, harus bergerak menuju salah satu dan tiga strategi yang ada dan stabil, yakni defender, analyzer, atau prospector.



2.6. Strategic Entrepreneurship

Strategic entrepreneurship berasal dari dua suku kata yaitu *strategic* dan *entrepreneurship* yang memiliki pengertian berbeda. Strategi diartikan sebagai upaya untuk mendesain scope perusahaan, mengelola sumberdaya, mengembangkan keunggulan bersaing dan perilaku melihat keunggulan. Sedangkan *entrepreneurship* memiliki karakteristik untuk menciptakan kebaruan, unit-unit bisnis, memperbaharui organisasi dan perilaku untuk melihat peluang.

Kewirausahaan dan strategi manajemen adalah dua hal yang berkaitan dengan penciptaan kekayaan dan pertumbuhan (Hitt dan Ireland, 2000). Namun demikian, penciptaan kekayaan dan pertumbuhan dijadikan sebagai salah satu tujuan kewirausahaan (Ireland dan Kurato, 2003). Disisi lain, kewirausahaan dijadikan sebagai salah satu stimulus untuk penciptaan kekayaan diberbagai Negara berkembang dan dijadikan sebagai akibat dari tindakan sebuah perusahaan yang memunculkan perekonomian (Zahra, Ireland, Guttierrez dan Hitt, 2000). Disinilah fungsi manajemen strategi sebagai sebuah alasan perbedaan penciptaan kekayaan pada berbagai Negara (Farjoun, 2002).

Penciptaan kekayaan dan pertumbuhan memiliki hubungan yang saling terkait. Secara umum, pertumbuhan yang efektif mampu membantu perusahaan dalam menciptakan kekayaan dengan membangun skala ekonomi dan kekuatan pasar. Sehingga akan menyediakan sumber daya tambahan dalam mencapai keunggulan yang kompetitif dan pertumbuhan yang baik. Asumsinya bahwa untuk menciptakan perusahaan yang baik diperlukan kesesuaian kekayaan sebagai bagian dari pengelolaan efektif dari kewirausahaan dan manajemen strategis (Ireland dan Hitt, 2003). Dalam analisa tentang *strategic entrepreneurship*, kewirausahaan dan manajemen strategi memberikan kontribusi yang unik dan saling mendukung. Berney dan Afrikan, (2001) menyatakan bahwa ada kesesuaian antara keduanya yang biasanya dikaji dengan menggunakan teori keunggulan kompetitif, kreativitas, dan kewirausahaan. Keduanya menjadikan jalan perusahaan dalam menciptakan kekayaan.

- a. Strategi Manajemen, untuk memahami kinerja suatu perusahaan, diperlukan pemeriksaan manajemen strategis sebagai upaya dalam pengembangan keunggulan yang kompetitif didasarkan pada sumberdaya yang berharga, langka, tiruan yang sempurna, sebagai penentu kemampuan karyawan dalam menciptakan kekayaan pada posisi pasar yang kondusif. Biasanya dilakukan melalui strategi bersaing,

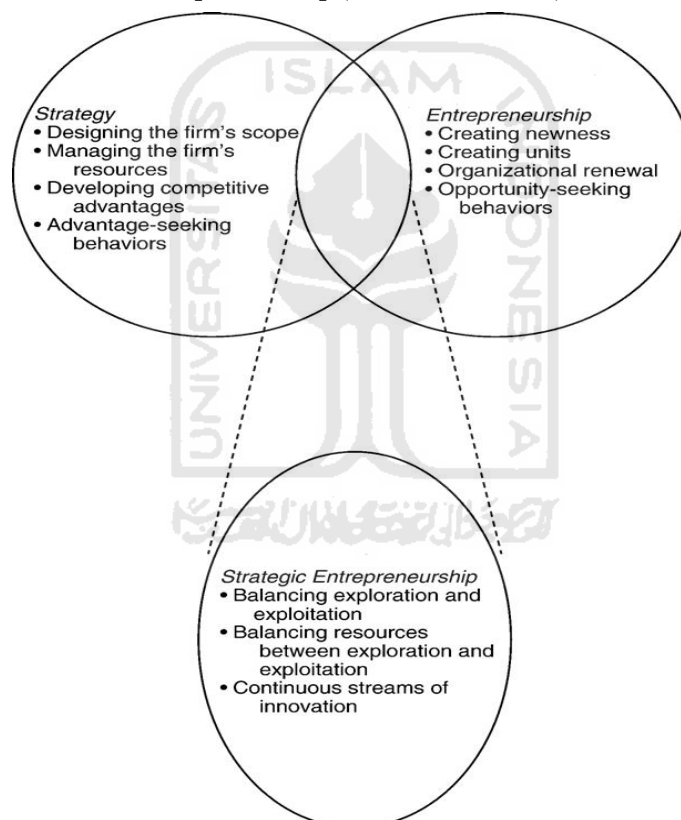
benchmarking, belajar mengungguli pesaing secara konsisten dan posisi strategis (Eisenhardt dan Shoonhoven, 1996).

- b. *Entrepreneurship*, kewirausahaan berfokus pada bauran dalam bentuk produk baru, proses baru dan pasar baru sebagai pendorong penciptaan kekayaan (Lumkin dan Dess, 1996). Agak berbeda, kewirausahaan adalah menemukan serta memanfaatkan peluang untuk penciptaan kekayaan (Shane dan Venkataraman, 2000). Sehingga bisa diartikan bahwa jantung kewirausahaan adalah adanya pegakuan peluang (Brown dan Eisenhardt, 2000). Biasanya orang mencari jawaban atas (a) mengapa, kapan, dan bagaimana peluang dalam menciptakan barang dan jasa, (b) mengapa, kapan dan bagaimana orang mampu menemukan dan memanfaatkan peluang serta (c) mengapa, kapan dan bagaimana strategi yang digunakan dalam memanfaatkan peluang usaha (Shane dan Venkataraman, 2000: 218). Sehingga kewirausahaan merupakan proses sosial yang digunakan untuk mengeksploitasi sumber daya dan peluang dalam membuat organisasi dan industri baru (Hitt, Ireland et. al... 2001).

Sehingga secara umum pengertian dari *strategic entrepreneurship* merupakan upaya untuk mengeksploitasi keunggulan kompetitif perusahaan saat ini melalui inovasi sebagai landasan menciptakan

keunggulan kompetitif dimasa mendatang. Strategi kewirausahaan secara efektif menghasilkan perusahaan yang mampu menyeimbangan antara peluang - *seeking* yaitu eksplorasi dengan perilaku mencari keuntungan/eksploitasi. (Ireland, Hitt dan Simon, 2003). Seperti tergambar pada figure berikut ini.

Figure II.2. Strategic Entrepreneurship: A value creating intersection between strategy and entrepreneurship (Ireland et al, 2007)



Dengan kata lain, memanfaatkan peluang kewirausahaan dapat memberikan kontribusi terhadap upaya perusahaan untuk membentuk keunggulan kompetitif dan menciptakan kekayaan. Sayangnya banyak perusahaan gagal termotivasi untuk memanfaatkan peluang

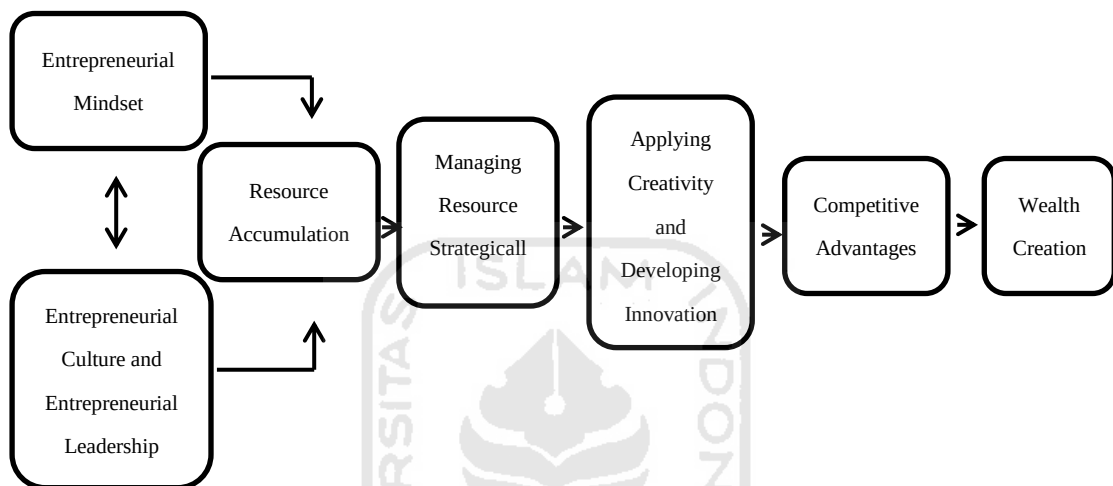
kewirausahaan, sehingga gagal untuk berkontribusi menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan (Day & Wendler, 1998). Selain itu, banyak pengusaha yang mampu mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang, namun hanya bersifat sementara bukan membuat keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Hal ini terjadi terutama ketika pengusaha gagal untuk mengelola sumber daya strategis, sehingga sulit untuk mempertahankan keunggulan kompetitif yang dikembangkan (Hitt et al., 2001).

Konsep SE pada dasarnya adalah integrasi antara perspektif kewirausahaan (*opportunity seeking behavior*) dan strategik (*advantage seeking behavior*) dalam mengembangkan dan mengambil tindakan yang berkenaan dengan penciptaan kekayaan. Hal ini dapat diartikan bahwa perpaduan antara domain strategi dan kewirausahaan yang berimbang antara mencari peluang dan mencari keuntungan diperlukan bagi perusahaan untuk bertahan pada pasar yang lebih dinamis dan lingkungan yang bergejolak. Untuk memperdalam analisa *strategic entrepreneurship* sebagai alat untuk menciptakan kekayaan, diperlukan empat dimensi dalam *strategic entrepreneurship* diantaranya; pola pikir kewirausahaan, budaya kewirausahaan, kepemimpinan kewirausahaan, dan manajemen strategi dalam menerapkan kreativitas dan mengembangkan inovasi

(Ireland, Hitt, dan Sirmon, 2003). Dimensi ini dapat dilihat pada gambar berikut.

Figure II.3. A Model of Strategic Entrepreneurship

Sumber: Ireland et al (2003)



Mendasar figure II.3. tampak bahwa hasil dari perilaku kewirausahaan yang unsur-unsurnya pola pikir, budaya dan kepemimpinan kewirausahaan adalah akumulasi sumberdaya. Selanjutnya agar sumberdaya ini mampu menciptakan kesejahteraan sudah seharusnya sumberdaya tersebut dikelola secara strategis yakni dengan cara kreatif dan inovatif. Dari situlah akan tercipta keunggulan kompetitif yang berujung pada terciptanya kesejahteraan.

2.7. Strategic Entrepreneurship in Mature Industri

Bisnis merupakan salah satu aktivitas yang dilakukan oleh seseorang atau sekumpulan orang dalam rangka menciptakan kekayaan. Dalam bisnis,

lingkungan menjadi salah satu item yang perlu untuk dipertimbangkan. Lingkungan tersebut meliputi lingkungan internal dan lingkungan eksternal yang salah satunya merupakan sebuah industri. Industri berarti semua kegiatan manusia dalam bidang ekonomi yang sifatnya produktif dan komersial. Untuk mampu produktif maka diperlukan langkah-langkah yang inovatif melalui pencarian peluang dan cara untuk memunculkan keunggulan bersaingnya. Siklus hidup industri tentunya diawali dengan adanya masa kelahiran industri, pertumbuhan industri, masa kedewasaan dan masa penurunan yang mengakibatkan kematian sebuah industri.

Dalam tahapan industri yang memasuki masa kedewasaan, mulai terjadi gejala-gejala sakit yang sistemik meliputi Peningkatan omset penjualan yang mulai melambat, bersaing dengan ketat dan berjuang dalam merebut pangsa pasar dengan pesaing-pesaingnya. Hal ini menggambarkan pada tahapan ini, perusahaan atau industri memiliki kecenderungan penurunan tingkat pertumbuhan. Sehingga sangat dibutuhkan perumusan strategi yang tepat agar industri tersebut tidak semakin parah dan tetap mampu tumbuh menjadi lebih baik.

Strategi merupakan orientasi panjang organisasi, dan lebih tepat sebagai: Serangkaian keputusan tujuan yang diarahkan dan tindakan yang sesuai dengan kemampuan organisasi dan sumberdaya dengan peluang dan

ancaman dalam lingkungan, untuk memenuhi kebutuhan pasar dan untuk memenuhi harapan stakeholder (Omta dan Folstar, 2005). Sehingga untuk mampu merealisasikannya, setidaknya dibutuhkan tahapan analisis strategis, formulasi strategis, implementasi dan eksekusi serta tahapan evaluasi untuk mengidentifikasi kemungkinan adanya perbaikan (Brown dan Eisenhardt, 1995; Reid dan Brentani, 2004).

Pada organisasi yang telah dewasa, manajemen harus menyelesaikan masing-masing masalah ini secara simultan, yang meliputi masalah kewirausahaan, rekayasa teknis, dan masalah administratif yang menjadi kendala dalam merealisasikan objective sebuah perusahaan/organisasi. Karena pada dasarnya menemukan emas hanyalah setengah dari tantangan yang dihadapi perusahaan, perusahaan juga harus mampu menemukan cara yang efektif untuk menambang emas (Irland dan Webb, 2007). Sehingga perusahaan perlu mampu menawarkan produk dengan kualitas tinggi segera setelah terjadi perubahan radikal, mampu membuat peluang menjadi semakin jelas, mampu membangun pangsa pasar, dan mampu membuat benteng kompetisi di sekeliling bisnis mereka. Meskipun banyak perusahaan gagal termotivasi untuk memanfaatkan peluang kewirausahaan, sehingga gagal untuk berkontribusi menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan (Day & Wendler, 1998). Selain itu,

banyak pengusaha yang mampu mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang, namun hanya bersifat sementara bukan membuat keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Hal ini terjadi terutama ketika pengusaha gagal untuk mengelola sumber daya strategis, sehingga sulit untuk mempertahankan keunggulan kompetitif yang dikembangkan (Hitt et al., 2001).

Dengan kata lain, memanfaatkan peluang kewirausahaan dapat memberikan kontribusi terhadap upaya perusahaan dalam membentuk keunggulan kompetitif dan menciptakan kekayaan. Langkah yang perlu dilakukan adalah mengakumulasi sumberdaya perusahaan atau industri seperti perilaku kewirausahaan yang unsur-unsurnya meliputi pola pikir, budaya dan kepemimpinan kewirausahaan untuk menciptakan kesejahteraan dan dikelola secara strategis dengan cara kreatif dan inovatif yang pada akhirnya akan tercipta keunggulan kompetitif yang membawa pada penciptaan kesejahteraan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Alasan Pemilihan Pendekatan Kualitatif

Dalam menyelesaikan persoalan tentu harus mampu menemukan pendekatan yang tepat agar mampu mengakomodir seluruh rumusan permasalahan yang ditentukan. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dikarenakan subjek kajian yang berupa eksplorasi *strategi entrepreneurship* yang merupakan kebijakan atau keputusan strategis yang mampu dinilai melalui pengamatan dan pemahaman konsep secara mendalam dengan perolehan informasi dari wawancara manajer puncak berupa statement dan beberapa argumen. Tentunya rumusan strategi diperoleh berdasarkan pertimbangan berbagai aspek penting yang melingkupinya. Peneliti menafsirkan data untuk mengekstrak makna dan mengkonversi ke informasi (Zikmund, 2013). Sehingga pendekatan kualitatif lebih cocok digunakan dalam penelitian tersebut guna mensinergikan dan menyimpulkan argumen dan statemen melalui kerangka konsep yang dibangun dalam penelitian.

3.2. Objek Penelitian

Industri merupakan semua kegiatan manusia dalam bidang ekonomi yang sifatnya produktif dan komersial. Dalam kajian ini, objek yang kita

angkat adalah industri penggilingan padi yang notabennya telah memasuki masa kedewasaan (*Maturity*) di Propinsi Jawa Tengah. Objek penelitian kualitatif bersifat kasuistik, yang berarti kurang mementingkan generalisasi. Sehingga populasi dalam penelitian ini adalah usaha penggilingan padi di propinsi Jawa Tengah. Jumlah penggilingan padi Jawa Tengah yang dijadikan sebagai populasi adalah 29.000 unit usaha (bulog.co.id). Dimana Propinsi Jawa Tengah merupakan salah satu propinsi yang menyumbang hasil panen gabah besar di Indonesia.

Sedangkan Pemilihan sampel akan dilakukan dengan menggunakan *non-probability sampling method*. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini merupakan sampel kecil dan tidak representatif yang dipilih berdasarkan tujuan penelitian (Nasution, 1992). Selain itu, pendekatan *purposive sampling* juga digunakan untuk meyakinkan bahwa responden penelitian ini benar-benar memberikan sumbangan dalam pembuatan model strategi bersaing penggilingan padi yang berkelanjutan. Dalam penetapan sampel penelitian, peneliti meyakini bahwa sampel yang dipilih akan memberikan informasi yang akurat dan mampu menggali informasi secara detail berdasar tujuan penelitian melalui pertimbangan intuisinya (Gary, 1993). Pada penelitian ini penggilingan padi terbagi dalam tiga kluster (BPS) diantaranya Penggilingan padi skala kecil (PPK) dan menengah (PPM), serta sebagian

kecil lainnya skala besar (PPB). Masing masing kluster akan diambil 5 unit usaha sehingga total keseluruhan sampel berjumlah 15 unit usaha dengan argumentasi bahwa jumlah tersebut mampu untuk menggambarkan karakteristik populasi penelitian. Penggunaan jumlah sampel ini didasarkan atas faktor biaya, waktu, kemudahan informasi, faktor ekonomis serta untuk memaksimalkan kecermatan dalam penelitian (Sujana, 1992).

Jawa Tengah sebagai objek dalam penelitian ini, dibagi menjadi 3 bagian: Jawa Tengah bagian Barat, Tengah dan Timur. Untuk Jawa tengah bagian Barat diwakili oleh Kabupaten Slawi, Jawa tengah bagian Tengah diwakili oleh Kabupaten Kebumen, sedangkan Jawa Tengah bagian Timur diwakili oleh kabupaten Klaten. Untuk lebih memudahkan klasifikasi pemetaan populasi dan sampel dalam penelitian ini, akan digambarkan pada tabel berikut.

Tabel III.1. Klasifikasi Populasi dan Sampel (olah data)

Klasifikasi Wilayah	Jumlah Sampel penggilingan padi	Argumentasi
Kebumen	PPK: 3 PPM: 2 PPB: 0	Memiliki kemudahan akses data dan informasi
Slawi	PPK: 2 PPM: 2 PPB: 1	Memiliki kemudahan akses data dan informasi
Klaten	PPK: 1 PPM: 1 PPB: 3	Merupakan salah satu sentra beras nasional

Keterangan:

PPK : Penggilingan Padi Kecil (Produksi dibawah 1,5 ton/jam)

PPM : Penggilingan Padi Menengah (Produksi kisaran 1,5-3 ton/jam)

PPB : Penggilingan Padi Besar (Produksi diatas 3 ton/jam)

3.3. Instrument Penelitian

Dalam penelitian, peneliti menggunakan model wawancara yang artinya peneliti sebagai *human instrument* telah mempersiapkan berbagai pertanyaan untuk diklarifikasi, diberikan tanggapan serta ulasan yang mampu memberikan jawaban atas rumusan masalah dalam penelitian. Hal tersebut dikarenakan dalam penelitian kualitatif, tidak ada pilihan lain daripada menjadikan manusia sebagai instrumen penelitian utama (Sugiono, 2012). Pada dasarnya, peneliti hendaknya memiliki sejumlah kualitas pribadi sebagai berikut: toleran, sabar, menunjukkan empati, menjadi pendengar yang baik, manusiawi, bersikap terbuka, jujur, objektif, penampilannya menarik, mencintai pekerjaan wawancara, senang berbicara, dan lain semacamnya (Moleong, 2014). Instrument penelitian tersebut terbagi dalam beberapa aspek, diantaranya aspek demografis, aspek bisnis, aspek industri, aspek kepemimpinan dan transisi, serta aspek perencanaan generasi penerus.

3.4. Data

Melihat pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif, maka data yang digunakan adalah data primer yang akan dibantu penjelasannya melalui data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumbernya atau objek penelitian oleh pihak yang berkepentingan, biasanya data diperoleh dari perhitungan atau pengukuran secara langsung, bisa melalui wawancara maupun pengisian kuisisioner (Farhan, 2012).

Data primer akan diperoleh melalui hasil wawancara yang akan dikombinasikan dan diperkuat dengan pengamatan lingkungan eksternal dan lingkungan internal perusahaan. Berbeda dengan data sekunder yang merupakan semua sumber data yang didapat oleh orang yang melakukan penelitian dari sumber-sumber yang telah ada, biasanya diperoleh dari perpustakaan atau laporan penelitian terdahulu (Iqbal, 2006). Sedangkan data sekunder sebagai pendukungnya diperoleh melalui data BPS Jawa Tengah, media berita online, jurnal pendukung, dan beberapa referensi dari studi pustaka.

3.5. Sumber Data

Terkait dengan sumber data untuk melengkapi berkas penelitian, peneliti akan mencari data melalui hasil wawancara dengan para manajer

puncak perusahaan penggilingan padi sesuai dengan ketersediaan data dan didukung dengan data laporan keuangan. Disamping itu akan dilengkapi data yang diperoleh dari media cetak seperti surat kabar, dan media online, BPS, dan data pendukung lainnya seperti literatur jurnal dan studi pustaka.

3.6. Teknik Pengumpulan Data

Mengulas teknik pengumpulan data penelitian akan dilakukan melalui wawancara secara mendalam (*indept interview*) dengan para manajerial perusahaan minimal satu kali pertemuan. Tentunya setelah mendapatkan persetujuan dari perusahaan ketika surat pengajuan penelitian telah diajukan.

- a. Observasi, observasi diperlukan untuk menganalisis fakta empiris yang diteliti dalam penelitian ini, yaitu dengan mengadakan pengamatan langsung terhadap pelaku usaha penggilingan padi yang dipilih di tiga kluster penghasil padi. Data yang diperoleh dari observasi ini dapat dipergunakan untuk mendukung hasil analisa yang diperoleh dari teknik pengumpulan data yang lain.
- b. Wawancara secara mendalam (*indept interviews*), Wawancara secara mendalam dengan pelaku usaha penggilingan padi, organisasi pelaku industri, dan perwakilan pemerintah setempat, sebagai pembuat kebijakan, akan dilakukan untuk memperoleh informasi tentang

tantangan dan peluang yang mereka hadapi dalam menjalankan usahanya serta kekuatan dan kelemahan yang mereka miliki dalam menghadapi ancaman dan peluang yang ada. Peneliti bertanya berbagai pertanyaan dan menindaklanjuti setiap jawaban dengan probe untuk elaborasi tambahan (Zikmund,2013)

- c. Studi Pustaka, Studi pustaka dilakukan untuk memberikan gambaran awal bagi peneliti tentang industri dan pemain industri penggilingan padi di Jawa Tengah, khususnya di tiga kluster penggilingan padi. Selain itu, studi pustaka ini juga dimaksudkan untuk memungkinkan peneliti membangun landasan teori tentang industri penggilingan padi pada umumnya dan pelaku usaha penggilingan padi pada khususnya. Sumber dari studi pustaka ini bisa berasal dari Biro Pusat Statistik, PERPADI, dokumen yang dimiliki oleh pelaku usaha penggilingan padi, artikel dan karya ilmiah yang telah dipublikasikan di jurnal ilmiah dan media lainnya.

3.7. Pengujian Keabsahan Data

Data data yang bersifat kualitatif akan diuji keabsahannya dengan berpedoman pada metode triangulasi meliputi sumber, ruang dan waktu kepada beberapa pihak terkait. Metode triangulasi menurut Denzin (1970), merupakan langkah pepaduan berbagai sumber data, peneliti, teori, dan

metode dalam suatu penelitian tentang suatu gejala sosial tertentu. Dalam menguji keabsahan data pada penelitian ini menggunakan triangulasi data yang meliputi orang yang melakukan aktivitas yang sama, waktu melakukan penelitian yang berbeda, dan ruang dalam melakukan penelitian yang berbeda.

Kedua adalah menggunakan triangulasi theory, dengan menggunakan berbagai perspektif dalam menafsirkan sebuah set data (Miles dan Huberman, 1984) bertujuan untuk mampu mendapatkan data yang terperinci dan komprehensif yang pada akhirnya mampu mencapai validitas dan reabilitas data penelitian. Dengan adanya berbagai sumber data tersebut, peneliti dapat meyakinkan kebenaran dan keakuratan data yang diperolehnya dengan mengecek saling-silangkan antar data yang diperoleh (Dooley, 2005). Namun demikian ketika terjadi sebuah inkonsistensi sebuah analisis tidak boleh dilihat sebagai kelemahan bukti, tetapi dijadikan sebagai kesempatan untuk mengungkap makna lebih dalam sebuah data (Patton, 2002).

3.8. Teknik Analisis Data

Setelah pengujian keabsahan data terpenuhi maka analisis utama terhadap data kualitatif digunakan pendekatan brainware yang pada intinya peneliti akan mengidentifikasi pola data yang terkumpul untuk menemukan

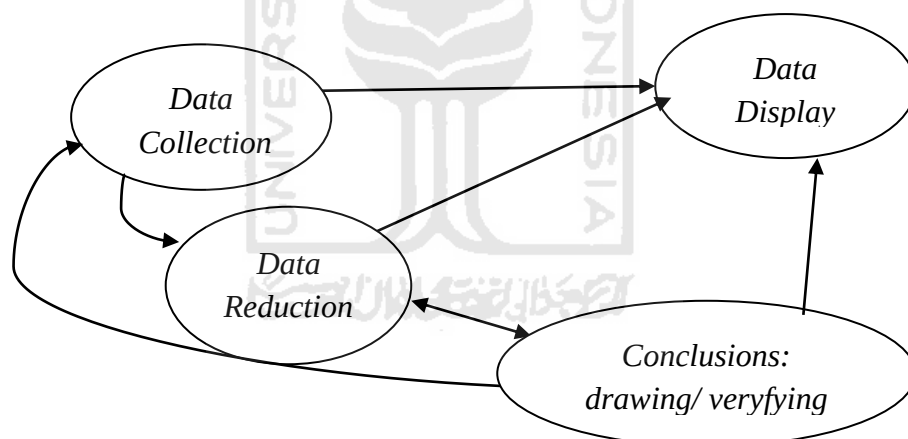
jawaban atas rumusan masalah. Sebelumnya tentu peneliti telah membuat gambaran umum terkait rencana analisis sebelum penelitian. Analisis sebelum lapangan meliputi data hasil studi pendahuluan, atau data sekunder, yang dapat digunakan untuk menentukan fokus penelitian. Bagi seorang peneliti kualitatif, apabila fokus penelitian yang dirumuskan pada proposal tidak ada di lapangan, maka peneliti akan merubah fokusnya. Apabila dalam penelitian kuantitatif peneliti tidak dapat menemukan maka, peneliti akan membatalkan penelitiannya.

Sedangkan analisis data kualitatif selanjutnya dilakukan secara interaktif dan berlangsung terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya jenuh (Miles dan Huberman, 1984). Dikarenakan penelitian ini merupakan studi kasus, maka substansi yang diteliti harus dipandang dan diposisikan sebagai unit analisis yang dikaji secara menyeluruh untuk mencapai maksud dan tujuan penelitian (Yin, 2014). Aktivitas dalam analisis data, yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*. Disamping itu diperlukan analisa tambahan dengan mendasar pada tahapan dalam membangun teori pada studi kasus yang dikemukakan oleh (Eisenhardt, 1989) seperti *Getting started*, *selecting case*, *crafting instrument and protocol*, *entering the field*, *analizing within-case data*, *searching for cross-case pattern*, *shaping hypothesis*, *enfolding literature*, dan *reaching closure*

dengan membandingkan dengan literature lain hasil penelitian yang didapatkan. Sehingga temuan penelitian memiliki justifikasi yang kuat untuk membangun sebuah teori baru atau mampu berkontribusi untuk memperlebar jangkauan keilmuan. Langkah-langkah analisis ditunjukkan pada Figure 3 Model interaktif dalam analisis data ditunjukkan sebagai berikut.

Figure III.4. Model Interaktif Analisis Data

Miles dan Huberman, 1984



a. Reduksi Data

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dengan mendasar pada tujuan penelitian. Pada tahapan ini akan dilakukan getting started guna memahami kasus.

Dalam membangun konsep diperlukan research question yang akan diteliti sehingga peneliti tidak tersesat dalam menentukan kasus penelitiannya (Eisenhardt, 1989) yang biasanya terletak pada latar belakang masalah. Didalamnya akan termaktub juga proses seleksi kasus yang berpotensi memiliki nilai manfaat yang lebih tinggi (Cresswell, 2007) biasanya berjenis kasus tunggal atau kolektif maupun terfokus pada kasus itu sendiri (Yin, 2009). Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang jelas serta memudahkan peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Reduksi data merupakan proses berfikir sensitif yang memerlukan kecerdasan dan keluasan serta kedalaman wawasan yang tinggi. Wawasan peneliti akan berkembang, sehingga dapat mereduksi data-data yang memiliki nilai temuan dan pengembangan teori yang signifikan.

b. Data Display

Setelah data direduksi selanjutnya mendisplaykan data. Apabila dalam penelitian kuantitatif penyajian data dalam bentuk grafik, tabel, dan sejenisnya. Melalui penyajian data tersebut, maka data terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan semakin mudah dipahami.

Berbeda dengan penelitian kualitatif dimana penyajian dapat dilakukan dengan uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, dan sejenisnya.

Dengan adanya mendisplaykan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami. Langkah yang diperlukan adalah entering field dengan kajian triangulasi terhadap kunci-kunci penguasaan lapangan sehingga data yang diperoleh benar, tepat dan akurat. Salah satu langkahnya adalah dengan field note untuk merangkum data yang berdasar pada periode waktu yang telah dirancang meliputi hasil rekaman, catatan tentang pandangan selintas, dan pemahaman kondisi social. Selanjutnya menganalisis data dengan mengkaitkan tema atau isu penelitian dengan kasus secara terperinci/*within case analysis* (Yin, 2009). Selanjutnya kasus tersebut dikaji saling silang/*crosscase* dengan melakukan pemaknaan serta mengintegrasikan yang berhasil digali dari kasus tersebut.

c. Verifikasi

Tahap terakhir yaitu penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat dan mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Pada tahapan ini peneliti harus

mampu merangkum hipotesis dengan membandingkan data dengan teori untuk memperjelas konstruksi masalah yang terjadi kemudian menverifikasi hubungan yang terjadi antara masalah dengan bukti masalah disetiap kasus. Dengan demikian peneliti mampu merangkum literature dalam membangun teori dengan membandingkan antara konsep, teori, hipotesis, dengan literature yang ada. Jika dalam tahap ini teori yang ditemukan belum ada pada literature maka teori dapat bersifat kontributif dan dapat dipublish. Sebaliknya jika ternyata teori yang ditemukan memiliki literature, maka perlu ditemukan titik pengembangan teori tersebut supaya mampu berkontribusi mengembangkan sebuah teori. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

Tabel III.2. Analisis Data Penelitian

Miles and Huberman 1984	Eisenhardt, 1989	Penjelasan
Data Collection	Getting started, research question, and Selecting case	Melakukan pengkoleksian data dengan menentukan pertanyaan penelitian serta memilih kasus yang tepat dan memiliki nilai kontributif
Data Reduction	Crafting instrument and protocols,	Mengkaji data dan uji data melalui uji instrument serta uji triangulasi untuk menentukan keabsahan, benar, tepat dan keakutran data
Data Display	Entering field, field notes, analisis data, shaping hipotesis,	Menganalisi data dengan mengaitkan tema dan kasus secara terperinci dengan metode crosscase
Drawing and Verivication	Enfolding Literature dan Reaching Closure	Verifikasi data dengan membandingkan antara konsep, teori, hipotesis, dengan literature yang ada

Sumber data diolah

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

4.1.1. Letak Geografis

Jawa Tengah merupakan salah satu propinsi besar yang berada di Pulau Jawa. Menurut tingkat kemiringan lahan di Jawa Tengah, 38% lahan memiliki kemiringan 0-2%, 31% lahan memiliki kemiringan 2-15%, 19% lahan memiliki kemiringan 15-40%, dan sisanya 12% lahan memiliki kemiringan lebih dari 40%. Artinya di propinsi ini memiliki banyak dataran rendah yang berpotensi diolah untuk memenuhi kebutuhan pangan, sandang dan papan masyarakatnya. Hal ini didukung oleh adanya sungai terpanjang di Pulau Jawa yaitu sungai Bengawan Solo yang memiliki mata air di pegunungan Sewu dan bermuara ke laut Jawa yang melewati kota Surakarta dan beberapa kota di Jawa Timur.

Disamping itu masih terdapat banyak sungai kecil dan waduk yang memberikan air untuk kebutuhan pertanian, kebutuhan individu masyarakat dan kebutuhan mahluk pada umumnya. Sehingga berdasar Lembaga Penelitian Tanah Bogor tahun 1969, jenis tanah wilayah Jawa Tengah didominasi oleh tanah latosol, aluvial, dan grumusol yang

menjadikan hamparan tanah di propinsi ini termasuk tanah yang mempunyai tingkat kesuburan relatif tinggi. Tanah subur ini mampu dimanfaatkan untuk bercocok tanam dengan berbagai variasi tanaman yang mampu tumbuh kembang di wilayah tersebut. Dukungan iklim tropis dengan curah hujan tahunan rata-rata 2.000 meter, dan suhu rata-rata 21-32°C, membuat potensi tumbuh kembang lahan pertanian maupun perkebunan menjadi semakin tinggi. Berikut peta wilayah Jawa Tengah beserta wilayah-wilayah yang membatasinya.

Figure IV. 5. Peta wilayah Propinsi Jawa Tengah



4.1.2. Demografi

Jumlah penduduk Propinsi Jawa Tengah adalah 39.298.765 jiwa terdiri atas 19.281.140 laki-laki dan 19.989.547 perempuan.

Kabupaten/kota dengan jumlah penduduk terbesar adalah Kabupaten Brebes (2,342 juta jiwa), Kabupaten Cilacap (2,227 juta jiwa), dan Kabupaten Banyumas (1,953 juta jiwa). Sebaran penduduk umumnya terkonsentrasi di pusat kota baik di kabupaten maupun kabupaten kota. Pertumbuhan penduduk Propinsi Jawa Tengah sebesar 0,67% per tahun. Pertumbuhan penduduk tertinggi berada di Kabupaten Demak (1,5% per tahun), sedang yang terendah adalah Kota Pekalongan (0,09% per tahun). Sehingga propinsi ini memiliki jumlah penduduk yang cukup padat, hingga pada akhirnya di periode lampau banyak dilakukan program urbanisasi untuk melakukan transmigrasi ke luar wilayah, khususnya di wilayah luar Jawa seperti Sumatera dan Sulawesi.

Disamping itu, dari jumlah penduduk setempat, 47% di antaranya merupakan angkatan kerja. Mata pencaharian paling banyak adalah di sektor pertanian (42,34) dengan perdagangan (20,91%), industri (15,71%) dan jasa (10,98%). Data tersebut, mengindikasikan bahwa potensi hasil pertanian cukup tinggi dengan siklus bisnis yang cukup baik dan mudah.

Mayoritas penduduk Jawa Tengah didominasi oleh Suku Jawa, dimana Jawa Tengah dikenal sebagai *pusat budaya Jawa*, di mana di kota Surakarta dan Yogyakarta terdapat pusat istana kerajaan Jawa yang masih berdiri hingga kini. Suku minoritas yang cukup signifikan

adalah Tionghoa, terutama di kawasan perkotaan meskipun di daerah pedesaan juga ditemukan. Pada umumnya mereka bergerak di bidang perdagangan dan jasa. Komunitas Tionghoa sudah berbaur dengan Suku Jawa, dan banyak di antara mereka yang menggunakan Bahasa Jawa dengan logat yang kental sehari-harinya. Pengaruh kental bisa kita rasakan saat berada di kota Semarang serta kota Lasem yang berada di ujung timur laut Jawa Tengah, bahkan Lasem dijuluki *Le Petit Chinois* atau Kota Tiongkok Kecil. Di daerah perbatasan dengan Jawa Barat terdapat pula orang Sunda yang sarat akan budaya Sunda, terutama di wilayah Cilacap, Brebes, dan Banyumas. Di pedalaman Blora (perbatasan dengan propinsi Jawa Timur) terdapat komunitas Samin yang terisolir, yang kasusnya hampir sama dengan orang Kanekes di Banten.

Dari segi pendidikan, akses pendidikan cukup mudah dijangkau sehingga banyak penduduk yang mampu menyandang predikat sarjana dalam berbagai bidang keilmuan, meskipun tidak dipungkiri masih terdapat beberapa penduduk dengan tingkat pendidikan yang masih rendah. Namun di era globalisasi saat ini, dengan kemajuan teknologi dan kemudahan akses dalam segala hal, memaksa kita untuk mampu memiliki dan mengenyam pendidikan yang jauh lebih baik untuk memanfaatkan peluang masa depan menuju kesuksesan.

4.1.3. Ekonomi

Perekonomian Jawa Tengah sepanjang tahun 2015 tercatat mengalami pertumbuhan perekonomian sebesar 5,4%. Angka ini jauh lebih tinggi dibandingkan pertumbuhan tahun sebelumnya yang hanya berkisar pada angka 5,3%. Tentu sebuah kemajuan yang perlu untuk ditingkatkan guna menyongsong perekonomian global serta pasar terbuka Asia. Berdasar analisis BPS, produk domestik regional bruto (PDRB) Jawa Tengah atas harga berlaku tercatat sepanjang tahun mencapai Rp 1.014 triliun. Struktur perekonomian di provinsi ini menurut lapangan usaha didominasi tiga sektor, yaitu industri pengolahan sebesar 35,3 persen, pertanian kehutanan dan perikanan sebesar 15,5 persen, serta perdagangan besar-eceran dan reparasi mobil-sepeda motor sebesar 13,3 persen.

Dari sisi produksi, pertumbuhan terjadi pada seluruh lapangan usaha kecuali pengadaan listrik dan gas yang mengalami kontraksi atau pertumbuhan negatif sebesar 3,3 persen. Kontraksi itu disebabkan efek musiman beberapa komoditas pertanian kehutanan dan perikanan seperti padi yang memasuki musim tanam dan beberapa komoditas perkebunan lain yang telah melewati musim panen. Hal itu menjadikan sektor tersebut mencatat penurunan 29,7 persen.

Pertanian merupakan sektor utama perekonomian Jawa Tengah, di mana mata pencaharian di bidang ini digeluti hampir separuh dari angkatan kerja terserap. Kawasan hutan meliputi 20% wilayah propinsi, terutama di bagian utara dan selatan.

Daerah Rembang, Blora, Grobogan merupakan penghasil kayu jati. Jawa Tengah juga terdapat sejumlah industri besar dan menengah. Daerah Semarang-Ungaran-Demak-Kudus merupakan kawasan industri utama di Jawa Tengah. Kudus dikenal sebagai pusat industri rokok. Di Cilacap terdapat industri semen, sedangkan Solo, Pekalongan, Juwana, dan Lasem dikenal sebagai kota Batik yang kental dengan nuansa klasik. Sedangkan Blok Cepu di pinggiran Kabupaten Blora (perbatasan Jawa Timur dan Jawa Tengah) terdapat cadangan minyak bumi yang cukup signifikan, dan kawasan ini sejak zaman Hindia Belanda telah lama dikenal sebagai daerah tambang minyak.

4.1.4. Potensi Pertanian

Di Jawa Tengah terdapat beberapa jenis tanah yang berbeda-beda. Di Daerah lereng gunung jenis tanahnya adalah tanah vulkanis jenis andosol yang terkenal sangat subur cocok untuk pertanian hortikultura. Kondisi ini membuat membuat pertanian dan perkebunan merupakan

sektor unggulan di Jawa Tengah. Daerah Jawa Tengah bagian utara (pantura) dan beberapa daerah di Jawa Tengah bagian tengah kebanyakan berjenis tanah aluvial yang merupakan tanah endapan hasil erosi tanah andosol yang subur. Tanah ini cocok untuk pertanian padi dan palawija. Terdapat juga tanah humus yang banyak terdapat di Jawa Tengah bagian selatan yang cocok juga untuk lahan pertanian. Terdapat juga jenis litosol yang berbatu dan Tanah Mergel yang berkapur di pegunungan kendeng. Rata-rata tanah di Jawa Tengah sangat cocok untuk pertanian karena banyak mengandung unsur hara, struktur tanahnya baik, artinya butir-butir tanah tidak terlalu padat dan tidak terlalu renggang, cukup mengandung air untuk melarutkan unsur hara dan memiliki mineral yang kaya.

Lahan pertanian yang terdapat di Jawa Tengah terdiri dari kawasan pertanian lahan basah dan kawasan pertanian lahan kering. Padi di Jawa Tengah ditanam di lahan basah dan lahan kering (tadah hujan). Padi merupakan komoditas favorit petani di Jawa Tengah karena sebagian besar lahan pertanian di Jawa Tengah memang sangat cocok untuk pertanaman padi. Produksi padi (gabah) di Jawa Tengah pertahunnya rata-rata berkisar antara 9 juta ton - 10 juta ton dan merupakan propinsi yang termasuk sebagai penyangga beras nasional.

Varietas padi yang ditanam petani di Jawa Tengah sangat beragam dari IR 64, Ciherang, Beberapa varietas padi gogo dan varietas padi premium seperti rojolele, delanggu, mentik, dan lain-lain. Semua Kab/Kota se Jawa Tengah memiliki pertanaman padi di daerahnya. Tidak heran bila padi merupakan tanaman pertanian unggulan di Jawa Tengah. Hal ini didukung oleh Data Perum Bulog 2012 menunjukkan bahwa Jawa Tengah merupakan produsen padi terbesar ke dua di Indonesia setelah Jawa Timur (1,1 juta ton) , Jawa Tengah (779.000 ton), Jawa Barat (540.000 ton), Sulawesi Selatan (490.000 ton), dan Nusa Tenggara Barat (156.000 ton), DKI Jakarta dan Banten (86.000 ton), dan Lampung (69.700 ton).

Pertanian padi di Jawa Tengah ditunjang juga dengan Balai Benih Tanaman Pangan dan Hortikultura yang tersebar di seluruh Jawa Tengah. Selain itu juga banyak penangkar-penangkar yang menyediakan benih yang bermutu. Hasil telaah terhadap Rencana Tata Ruang Wilayah adalah pengembangan peruntukan pertanian lahan basah seluas kurang lebih 990.652 Ha dan kawasan pertanian lahan kering kurang lebih 955.587 Ha yang diarahkan di semua Kab/Kota se Jawa Tengah untuk mendukung program perlindungan lahan pertanian pangan berkelanjutan (LP2B) yang di propinsi Jawa Tengah direncanakan seluas 1.022.570 Ha.

4.2. Gambaran Umum Industri Penggilingan Padi

4.2.1. Sejarah Industri Penggilingan Padi

Penggilingan padi merupakan salah satu tahapan pascapanen yang meliputi beberapa proses mengubah gabah menjadi beras siap konsumsi. Berawal dengan menggunakan penggilingan manual seperti proses penumbukan padi menggunakan lesung hingga menggunakan mesin berteknologi canggih saat ini. Seluruh proses yang melingkupinya biasa disebut dengan sistem penggilingan padi (Patiwiri, 2008). Di Indonesia sendiri proses tersebut dinamakan penggilingan padi.

Pada umumnya sistem ini meliputi tiga proses utama diantaranya husker, separator dan polisher yang ketiganya berfungsi untuk menciptakan kualitas produksi beras yang lebih baik. Di Indonesia mesin yang sering digunakan adalah mesin penggilingan padi buatan Jepang dengan alasan mesin yang sederhana dan berbiaya murah sehingga mampu terjangkau masyarakat Indonesia. Disamping tidak dipungkiri bahwa Negara Indonesia adalah Negara bekas jajahan Jepang.

4.2.2. Terminologi Pascapanen Industri Penggilingan Padi

Penggilingan padi merupakan salah satu proses/kegiatan pascapanen padi. Sedangkan pascapanen sendiri berarti semua kegiatan yang dilakukan sesaat setelah melakukan pemanenan padi hingga

mengubah produk tersebut menjadi beras siap konsumsi. Kegiatan tersebut meliputi pemanenan, perontokan, pengangkutan, pembersihan, pengeringan, penyimpanan, penggilingan, pengemasan, hingga pada proses pemasarannya (Patiwiri, 2006). Biasanya padi dipanen pada kadar air kisaran 20-24% menggunakan sabit atau alat pemangkas lain yang cenderung modern saat ini seperti *combine harvester*. Selanjutnya dilakukan perontokan untuk memisahkan antara bulir padi dari batang padi dengan cara diinjak-injak atau dipukul ke kayu yang telah didesain untuk merontokkan padi dan kemudian dilakukan pembersihan sisa kotoran batang padi dan diangkut untuk dilakukan pengeringan padi.

Proses pengeringan gabah sendiri bertujuan untuk menurunkan kadar airnya hingga 14% agar aman untuk dilakukan penyimpanan ataupun penggilingan. Pengeringan gabah biasanya masih dilakukan dengan metode manual yaitu penjemuran dengan bantuan sinar matahari. Setelah kering, gabah siap untuk dilakukan proses penggilingan untuk menjadi beras siap konsumsi atau dipasarkan. Proses penggilingan sendiri akan menghasilkan kisaran 23% sekam, 67% beras putih dan 10% bekatul. Beras putih tersebut masih akan terbagi menjadi 2% menir, 13% beras patah dan 52% beras kepala yang masing masing memiliki harga jual yang berbeda (Patiwiri, 2006).

4.2.3. Sistem Penggilingan Padi

Penggilingan padi merupakan salah satu tahapan pascapanen yang meliputi beberapa proses mengubah gabah menjadi beras siap konsumsi (Patiwiri, 2006). Pada umumnya sistem ini meliputi tiga proses utama diantaranya husker, separator dan polisher yang ketiganya berfungsi untuk menciptakan kualitas produksi beras yang lebih baik. Pengelompokan jenis penggilingan padi berdasar tingkat teknologi, kelengkapan alat, serta kapasitas produksinya ada lima kategori diantaranya penggilingan padi sederhana, kecil, menengah, besar, pengolahan padi terpadu dan elevator country.

Penggilingan padi sederhana (PPS) merupakan unit peralatan teknik yang berfungsi sebagai mesin pengolah gabah menjadi beras. Dikatakan sederhana karena teknologi yang digunakan sudah dikenal sejak mulai adanya mesin penggilingan padi sederhana sampai saat ini secara turun-temurun tanpa mengalami perubahan berarti. Beberapa mesin PPS antara lain mesin tipe Engelberg dan kombinasi dari beberapa mesin khususnya husker, separator, dan polisher.

Penggilingan padi kecil (PPK) merupakan gabungan dari beberapa mesin menjadi satu kesatuan utuh yang berfungsi sebagai pengolah gabah menjadi beras dengan kapasitas lebih kecil dari 2 (dua) ton per jam gabah

kering giling. Sistem PPK ini dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu tipe sederhana dan tipe lengkap.

Penggilingan padi menengah (PPM) merupakan penggilingan padi dengan kapasitas produksi 1.5-3 ton per jam. Konfigurasi mesin penggilingan yang digunakan adalah cleaner, husker, separator, dan polisher (C-H-S-P-P). Penggilingan padi skala menengah melakukan penggilingan dengan dua kali penyosohan yang biasa disebut dengan penggilingan dengan dua fase.

Sedangkan yang disebut dengan penggilingan padi besar (PPB) atau biasa disebut dengan *rice miller plant* merupakan gabungan dari beberapa mesin yang juga berfungsi sebagai pengolah gabah menjadi beras dengan kapasitas lebih dari 3 (tiga) ton gabah kering giling perjamnya. Sistem pengolahan ini setidaknya harus melalui empat proses utama, yaitu proses pembersihan gabah, proses pecah kulit, proses pemisahan gabah dengan beras pecah kulit, dan proses pemutihan beras pecah kulit secara berulang, antara dua hingga empat kali. Bahkan, PPB umumnya dilengkapi dengan peralatan tambahan berupa elevator, pemisah batu (destoner), pemisah menir (sifter), pengelompokan kualitas beras (grader), bak penampung beras berdasarkan tingkat kepatahan, pengepakan, dan siklon sebagai tempat penampung bekatul.

Ada pula pengolahan padi terpadu (PPT) yang merupakan gabungan unit proses pembersihan awal, pengeringan, penyimpanan, penggilingan, pengepakan yang satu sama lain dihubungkan dengan elevator, dengan kapasitas besar. Sistem PPT tergolong sangat kompleks dan masing-masing pabrik memiliki ciri khas tersendiri. Di Korea, sistem ini dikenal dengan sebutan *rise processing complex* (RPC), karena proses padi basah (gabah kering panen) menjadi beras sosok dilakukan dalam satu tempat walaupun dalam waktu yang berbeda. Sementara itu, *country elevator* (CE) merupakan penggilingan padi terpadu yang berlokasi di tengah sentra produksi padi dan terintegrasi dengan areal persawahan berskala besar, sehingga hasil panen padi langsung dibawa ke tempat pengolahan tersebut. CE pertama dipopulerkan di Jepang dan dimiliki oleh koperasi petani atau pemerintah Jepang.

Sebagai sebuah satu kesatuan tak terpisahkan, sistem penggilingan padi ini senantiasa terkait satu sama lain. Tiadanya kelengkapan dalam sistem ini akan berpengaruh pada hasil produksi beras. Untuk itu, sistem ini begitu vital sebagai alat yang berfungsi mengolah gabah kering giling menjadi beras berkualitas dan siap dikonsumsi publik.

4.2.4. Proses Produksi Penggilingan Padi

Pada umumnya proses produksi penggilingan padi meliputi tiga proses utama diantaranya husker, separator dan polisher yang ketiganya berfungsi untuk menciptakan kualitas produksi beras yang lebih baik. Terdapat dua sistem produksi penggilingan padi yaitu *one pass* dan *two pass*. *One pass* berarti sistem penggilingan padi yang menggunakan satu alat yang berfungsi untuk pemecah kulit sekaligus untuk melakukan proses penyosohan. Sedangkan *two pass* merupakan sistem penggilingan padi yang menggunakan dua alat utama yaitu alat pemecah kulit dan alat penyosoh (Kobarsih, et al. 2006).

- a. *Husking*, atau yang lebih dikenal dengan pemecahan kulit merupakan proses pertama yang dilalui pada proses produksi penggilingan padi. Proses ini bertujuan untuk melepaskan kulit gabah dari beras dengan kerusakan sekecil mungkin. Gabah yang dimasukan kedalam mesin sebagian besar akan terkelupas dan masih ada sebagian kecil yang belum terkelupas. Proses ini akan menghasilkan dua bagian yaitu beras pecah kulit dan sekam yang terdiri dari *palae*, *lemma*, *glume*.

Kemudian dilakukan proses ulang untuk menghasilkan beras pecah kulit yang minim dari gabah yang belum terkelupas. Mesin pemecah kulit yang biasa digunakan adalah *rubber roll husker* yang

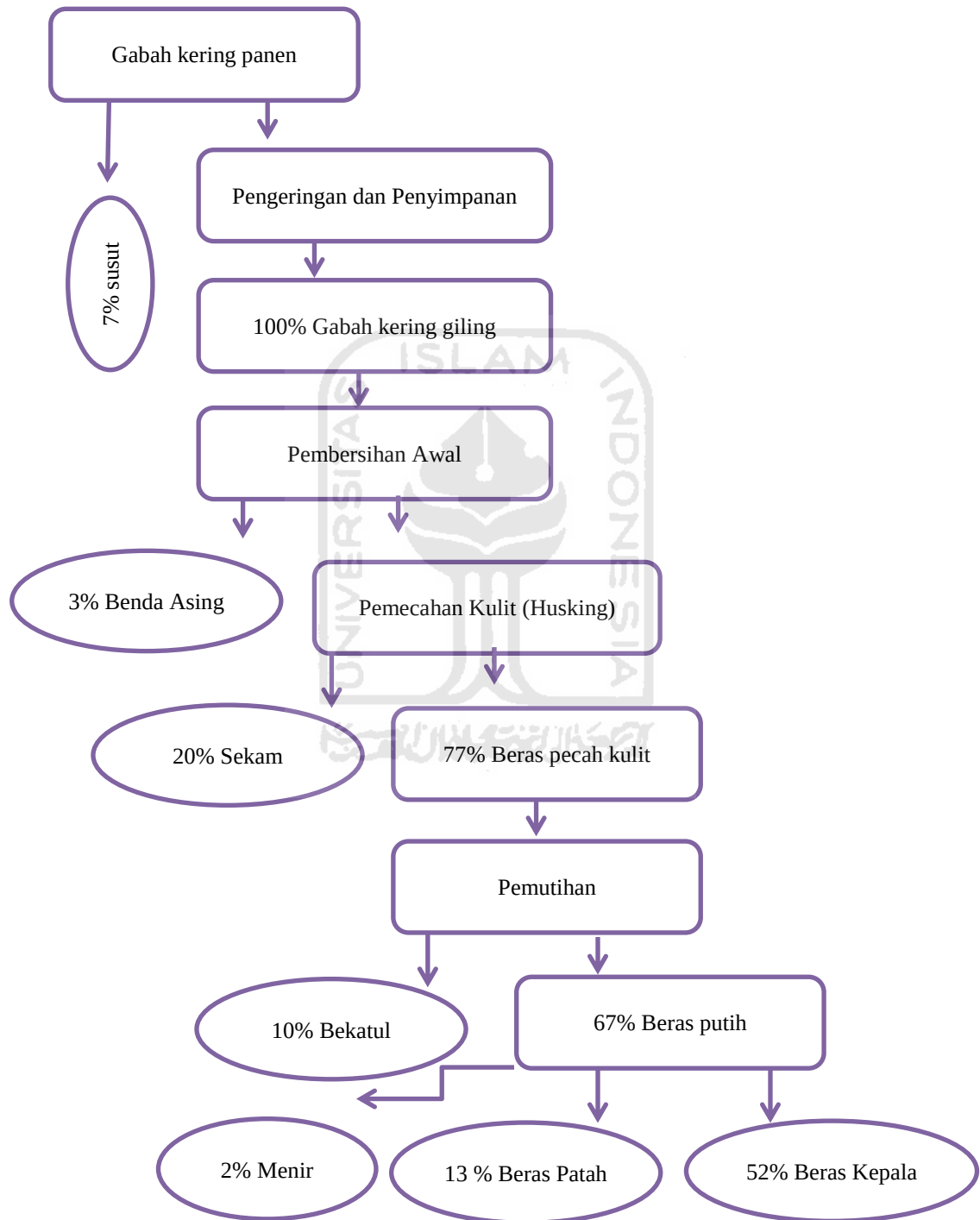
memecahkan sekam dengan dua buah rol karet yang dipasang berdekatan dan berputar dengan kecepatan yang berbeda dan arah yang berlawanan. Selanjutnya dilakukan pemisahan sekam dengan beras pecah kulit yang bertujuan agar mampu memaksimalkan pada proses selanjutnya yaitu penyosohan. Pada prinsipnya proses ini sangat sederhana yaitu memisahkan keduanya dengan pertimbangan berat melalui kipas yang berfungsi untuk menghisap sekam dan debu sehingga mampu keluar dan beras pecah kulit serta gabah yang masih tersisa akan mengalir ke bawah karena tidak terisap oleh kipas akibat gaya beratnya.

- b. *Separating*, atau yang lebih dikenal dengan proses penyosohan yang mana harus dilakukan pemisahan terlebih dahulu antara beras pecah kulit dengan gabah yang masih tersisa. Hal ini dikarenakan keduanya memiliki penanganan yang berbeda dalam mesin separator. Semakin tinggi efisiensi mesin pemecah kulit maka akan semakin tinggi beras pecah kulit yang dihasilkan dan semakin sedikit gabah yang masih tersisa (Patiwiri, 2006). Cara yang dilakukan untuk pemisahannya adalah dengan mekanisme menampi. Karena gabah lebih ringan dibandingkan dengan beras pecah kulit, maka beras akan terkumpul ditepian pada bidang penampi.

c. Penyosohan atau *polisher* sendiri merupakan proses pengelupasan antara beras dengan kulit yang masih menyelimuti beras pecah kulit hasil dari proses husking yang berwarna kecoklatan dan membuat beras kurang menarik untuk dilihat dan membuat kualitas nasi berkurang. Meskipun bekatul sendiri memiliki nilai kandungan gizi yang tinggi. Proses ini bertujuan untuk merubah beras menjadi beras putih (*whitening/polishing*). Hasil dari proses ini adalah bekatul dan beras putih yang siap konsumsi. Untuk mendapatkan hasil yang lebih baik, maka proses ini biasanya dilakukan beberapa kali. Untuk lebih membuat beras terlihat mengkilap ada proses lanjutan yang disebut dengan *refining* atau pengkilapan dengan melakukan pencucian pada permukaan beras.

Semakin sering dilakukan proses ini maka akan semakin banyak beras pecah yang dihasilkan (Patiwiri, 2006). Setelah produk siap biasanya ada tahapan pemisahan jenis beras berdasarkan ukurannya melalui ayakan beras. Beras ini dibedakan dari beras menir ukuran 1.4 mm, beras pecah ukuran 3/8 sampai 6/8 hingga beras kepala ukuran beras diatas 6/8 hingga utuh.

Berikut akan ditampilkan sistem penggilingan padi yang meliputi diagram proses alir perubahan bobot butiran padi.

Figure IV. 6. Diagram Proses Alir Perubahan Bobor Butiran Padi**Sumber: Patiwiri 2006**

4.3.Profil Industri Penggilingan Padi Jawa Tengah

4.3.1. Profil dan Karakteristik Pengusaha Penggilingan Padi

Guna mendapatkan informasi secara umum, penelitian ini melibatkan perusahaan penggilingan padi sebanyak 15 perusahaan. Dengan metode wawancara secara mendalam terhadap responden diharapkan peneliti mampu memperoleh informasi secara lengkap untuk mampu menjelaskan karakteristik dan profil pengusaha penggilingan padi di propinsi Jawa Tengah. Beberapa pertanyaan diutarakan untuk menggali informasi diantaranya aspek demografi, tata kelola bisnis, serta kondisi industri penggilingan padi tersebut.

Berikut merupakan data hasil olahan wawancara dengan para responden berkaitan dengan profil pelaku dan karakteristik perusahaan penggilingan padi di Jawa Tengah. Data ini diperoleh dengan melakukan penulisan manuskrip hasil wawancara yang sebelumnya telah direkam kemudian dilakukan pengklasifikasian data agar hasil tersebut mudah dibaca dan diambil point-point penting yang berkaitan dengan penelitian.

**Tabel IV. 3. Profil Pelaku Dan Karakteristik Pengusaha Penggilingan Padi
Jawa Tengah**

Cluster of Rice Milling	Pendidikan	Generasi	Jumlah Tenaga Kerja	Tahun Pendirian	Usia
PPK					
UD. Rohiman	SD	1	3	1985	59
UD. Abu Nawas	SMP	1	1	2012	50
UD. Sugiyo	SMP	1	4	1975	65
PP. Masruri	-	1	1	1981	54
PP. Sakinah	S-1	1	1	2009	29
PP. Kusuma Jaya	S-1	2	2	1975	28
PP. Dewi Sri		2	2	1961	58
PPM					
UD. Rohman	STM	2	3	2005	30
UD. Karya usaha	SMA	2	3	1986	45
PP. Sumber Rejeki	-	1	15	2014	47
PP. Ketapang	S-1	1	2	2011	35
PP. Rezeki Illahi	D-3	1	2	2013	25
PPB					
PP. Bahtiar	S-1	2	-	1991	22
UD. Slamet	-	1	4	1985	50
UD. Rukun	-	1	5	1979	45
UD. Gilang Raharjo	-	1	5	1980	55

Sumber: Data diolah

Keterangan:

PPK : Penggilingan Padi Kecil (Kapasitas Produksi 0-1,5 ton/Jam)

PPM : Penggilingan Padi Medium (Kapasitas Produksi 1,5-3 ton/Jam)

PPB : Penggilingan Padi Besar (Kapasitas Produksi diatas 3 ton/Jam)

Berdasarkan data tersebut mampu dianalisis responden yang berusia antara 20-24 tahun ada 1 responden, usia 25-30 tahun ada 4 responden, usia 31-35 tahun ada 1 responden, usia 41-45 tahun ada 2 responden, 46-50 tahun ada 3 responden, 51-55 ada 2 responden, usia 56-60 ada 2 responden, dan 61 keatas ada 1 responden. Hal ini mampu menggambarkan bahwa pada usia rentang 25-50 merupakan usia yang

matang dan produktif pada industri penggilingan padi. Diatas usia 50 mereka cenderung mulai pension dikarenakan pekerjaan ini cukup membutuhkan tenaga berat dan melelahkan.

Sedangkan dari segi pendidikan, yang memiliki pendidikan terakhir setingkat sekolah dasar ada 1 orang, setingkat Sekolah Menengah Pertama 2 orang, setingkat Sekolah Menengah Atas sekitar 2 orang, dan setingkat Diploma dan sarjana sekitar 5 orang. Hal ini menggambarkan bahwa berdasarkan kebiasaan setempat untuk mampu menjalankan bisnis ini tidak memerlukan pendidikan tinggi. Karena ketika memiliki pendidikan tinggi mereka memiliki kecenderungan untuk bekerja kantoran dan menganggap bisnis ini tidak memerlukan tingkat pendidikan mereka dalam menjalankannya. Selain itu bagi penerus perusahaan, ketika mereka mulai diajari berbisnis dan mampu menghasilkan uang mereka cenderung enggan melanjutkan pendidikannya dan lebih fokus menekuni bisnisnya

Meskipun industri ini dikategorikan sebagai industri yang cukup stagnan dan cenderung *mature*/berada pada tahap kejenuhan namun masih ada beberapa perusahaan yang mencoba berdiri dan tumbuh. Berdasarkan tabel tersebut nampak perusahaan yang berdiri pada kisaran diatas tahun 2000 sebanyak 5 perusahaan, sedangkan sisanya sebanyak 10 perusahaan berdiri pada kisaran dibawah tahun 2000. Data sementara ini

mengindikasikan bahwa banyak perusahaan yang berdiri di tahun 1970 an masih tetap bertahan hingga saat ini untuk bersaing dengan perusahaan baru lainnya. Tentu banyak faktor yang memengaruhi keberlanjutan sebuah perusahaan. Hal ini didukung dengan adanya perusahaan yang hampir keseluruhan dikelola oleh keluarga menjadi bisnis keluarga.

4.3.2. Kategorisasi Penggilingan Padi Jawa Tengah

Berdasarkan hasil temuan penelitian, ada beberapa jenis penggilingan padi yang beroperasi di Jawa Tengah. Penggolongan ini didasarkan pada kombinasi dari tonase hasil penggilingan padi perjam dan jenis mesin penggilingan padi yang digunakan. Berdasar data dari perpadi dan dinas pertanian, kategorisasi hanya dibedakan menjadi penggilingan padi kecil dan menengah sebanyak 85% sedangkan sisanya sekitar 15% didominasi oleh penggilingan padi besar, terpadu, dan milik anggota petani. Berikut akan dijelaskan beberapa kategorisasi penggilingan padi yang berada di Jawa Tengah.

- a. Penggilingan Padi Kecil, menurut dinas pertanian yang termasuk dalam kategori ini adalah penggilingan dengan kapasitas produksi 0-1.5 ton perjam. Penggilingan padi semacam ini sangat banyak ditemui di setiap daerah khususnya Jawa Tengah. Sistem kerja PPK ini hanya

menggunakan mesin husker dan polisher saja dan rata-rata belum memiliki jaringan yang luas dan berumur tua. Data lapangan menunjukkan bahwa penggilingan semacam ini menggunakan sistem *one pass* yang hanya menggunakan satu mesin untuk kerja husking dan polishing. Hal tersebut berdampak pada kualitas produksi beras yang kurang baik. Kebanyakan penggilingan ini hanya menasar untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dalam mengubah gabah menjadi beras siap konsumsi. Sehingga PPK hanya melayani jasa penggilingan saja. Proses dari PPK menghasilkan beras dan dedak bukan menghasilkan bekatul. Dedak sendiri merupakan hasil olahan penggilingan padi yang merupakan sisa dari penggilingan yang bersifat kasar. Secara garis besar proses penggilingan yang dilakukan pada PPK meliputi satu kali pecah kulit, dan sekali pemolesan sehingga kualitas yang dihasilkan masih dibawah standar.

- b. Penggilingan Padi Keliling, data yang ditemukan lapangan ada kategori penggilingan padi keliling yang dinyatakan sebagai salah satu inovasi yang dilakukan oleh pelaku usaha guna memperbanyak kapasitas produksi yang dihasilkan. Sistem yang dilakukan pada penggiingan ini cenderung serupa dengan PPK. Hanya saja yang membedakan adalah penggilingan ini mampu bergerak untuk menemui

konsumen secara langsung sehingga pelayanannya meringankan pemilik gabah atau bahan baku. Kecenderungan mesin yang digunakan adalah hasil modifikasi mesin mobil yang didukung dengan menggunakan keahlian menjadi mesin penggiling padi yang mampu bergerak kemanapun. Keunggulan dari penggilingan padi ini adalah berkurangnya biaya untuk mendirikan pabrik serta tempat yang tidak perlu disediakan. Namun harus mengeluarkan biaya tambahan untuk menggerakkan mobil menuju lokasi konsumen.

Selain menjadi sebuah inovasi baru bagi industri ini, dilihat dari segi lain ternyata sistem ini justru dijadikan sebagai salah satu bentuk pertahanan dan strategi untuk mempertahankan keberlangsungan usaha. Sehingga memperkuat argumen permasalahan bahwa industri penggilingan padi di Indonesia sudah mencapai titik jenuh/matur. Meskipun sistem ini sangat menjadi permasalahan bagi PPK karena menjadi pesaing baru dalam memperebutkan pasar yang cenderung sama. Disamping untuk melakukan penggilingan keliling ini tidak diperlukan izin seperti yang dilakukan oleh penggilingan padi lainnya.

- c. Penggilingan Padi Menengah, menurut data yang diperoleh dari dinas pertanian terkait kapasitas produksi pada penggilingan padi menengah ini berkisar antara 1.5-3 ton perjam. Konfigurasi mesin yang

digunakan adalah cleaner, husker, separator, dan polisher. Proses yang dilakukan penggilingan padi ini yaitu satu kali pemecahan kulit dan dua kali penyosohan (Departemen Pertanian, 2000) yang biasa disebut dengan penggilingan dua fase. Secara umum penggilingan padi menengah berdasar temuan lapangan menggunakan dua kali pemecahan kulit yang sistem ini hampir sama dengan PPB namun dengan kapasitas yang lebih kecil. Kecenderungan link yang dimiliki dari segi pemasaran memiliki cakupan pangsa pasar yang luas. PPM menggunakan mesin industri dengan kemampuan kapasitas sekitar 45pk.

- d. Penggilingan Padi Besar, jumlah jenis penggilingan padi semacam ini sangat sedikit hanya berkisar 15% dari jumlah total penggilingan padi di Indonesia. Kapasitas produksi yang mampu digunakan pada PPB ini berkisar diatas 3 ton perjam. Kemampuan ini jauh lebih besar dibandingkan jenis penggilingan lainnya. Hal ini dikarenakan mesin yang digunakan memiliki rangkaian alat yang digunakan. Diawali dengan adanya mesin untuk pengeringan gabah jika mendapatkan pasokan gabah dengan kualitas buruk ketika musim hujan. Kemudian ada mesin pengayak seperti elevator yang berguna untuk memisahkan gabah dengan kotoran seperti jerami dan lainnya. Dilanjutkan dengan

mesin pemecah kulit yang biasanya melalui dua tahap pemecah kulit dengan gesekan yang berbeda dan mesin pengayak setelah melalui mesin pemecah kulit. Kemudian dilanjutkan dengan mesin penyosohan yang biasanya dilakukan hingga melalui tiga tahapan sehingga hasil yang didapatkan adalah meminimalisir beras pecah, menir dan menghasilkan beras kepala lebih banyak. Kemudian dilakukan polishing untuk menghilangkan kulit dalam dan dilanjutkan dengan proses penimbangan serta pengemasan untuk kemudian siap didistribusikan kepada konsumen.

4.3.3. Proses Bisnis Penggilingan Padi Jawa Tengah

Seperti yang telah dipaparkan diatas, bahwa Penggilingan padi merupakan salah satu proses/kegiatan pascapanen padi. Sedangkan pascapanen sendiri berarti semua kegiatan yang dilakukan sesaat setelah melakukan pemanenan padi hingga mengubah produk tersebut menjadi beras siap konsumsi. Kegiatan tersebut meliputi pemanenan, perontokan, pengangkutan, pembersihan, pengeringan, penyimpanan, penggilingan, pengemasan, hingga pada proses pemasarannya (Patiwiri, 2006). Namun data lapangan menunjukkan bahwa proses yang melingkupinya cenderung lebih kompleks. Bagi penggilingan padi kecil mereka hanya

menggunakan penggilingan padi sebagai sebuah usaha jasa untuk melayani penggilingan padi masyarakat sekitar, naum bagi PPM dan PPB proses bisnis ini cukup panjang dan memerlukan strategi untuk menciptakan keunggulan bersaing bagi para pelakunya. Berikut akan dijelaskan proses bisnis yang terjadi pada penggilingan padi (Sobirin, 2013) di Jawa Tengah.

- a. Mencari pasokan padi/gabah, secara sederhana proses ini mudah untuk dilakukan jika kondisi yang ada normal. Namun pada kenyataan dilapangan menunjukkan bahwa padi/gabah bisa diperoleh dari petani. Akan menjadi sulit mendapatkan pasokan ketika petani hanya mampu memproduksi gabah yang tidak banyak. Hal tersebut diakibatkan lahan pertanian yang semakin tahun menyusut akibat adanya pembangunan infrastruktur dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Tidak hanya itu musim juga menjadi kendala kelangkaan pasokan. Mudah mendapatkan pasokan ketika musim panen raya tiba, namun akan kesulitan pasokan jika saat bukan musim panen raya dan penggilingan padi harus tetap beroperasi demi memenuhi kebutuhan. Hal ini disebabkan data dilapangan yang menunjukkan semakin banyak penggilingan padi yang bermunculan baik skala kecil maupun menengah yang artinya persaingan dalam mendapatkan pasokan bahan

baku menjadi sulit didapatkan. Hal ini sangat menjadi kendala bagi pasokan penggilingan padi kecil yang menerapkan penggilingan padi sebagai jasa penggilingan saja. Akan berbeda dengan PPM atau PPB yang menerapkan perluasan jaringan demi pasokan bahan baku ke luar kota ataupun keluar propinsi untuk mengantisipasi kelangkaan pasokan ketika bukan musim panen raya. Mereka menerapkan sistem kerjasama dengan para petani untuk bersedia menjual gabah hasil produksinya. Tidak hanya itu mereka juga menjalin kerjasama dengan pelaku usaha lain diluar daerah untuk mendapatkan pasokan disamping menerapkan harga yang tinggi agar para petani mau menjual gabahnya.

- b. Menentukan kualitas dan harga gabah, proses lanjutan setelah mendapatkan gabah adalah menentukan harga gabah atau bahan baku berdasar kualitas gabah yang didapatkan. Proses ini tidak begitu rumit, namun membutuhkan kejelian agar mampu meminimalisir risiko yang ditanggung kemudian. Penentuan harga biasanya didasarkan pada harga pasaran, kadar air gabah, dan lainnya. Sistem ini berlaku untuk PPM dan PPB yang mana usaha yang dilakukan tidak sekedar melakukan jasa penggilingan melainkan lebih pada bisnis jual beli dan produksi. Sehingga insting dan pengalaman menjadi kunci utama dalam menentukan kualitas dan harga gabah tersebut. Sangat

memungkinkan terjadi tawar menawar antara pengusaha dengan petani terkait harga gabah disamping terjadi hubungan emosional antara keduanya yang menyebabkan kecanggungan dalam penentuannya. Hal ini juga menjadi salah satu kendala lemahnya harga tawar yang menyebabkan pada kerugian yang didapat diantara keduanya.

- c. Menjemur gabah jika dibutuhkan, jika pengusaha mendapatkan gabah yang berkualitas baik maka proses ini tidak perlu dilakukan. Akan berbeda jika ternyata pengusaha mendapatkan gabah dengan kualitas yang kurang baik atau masih memiliki kadar air yang tinggi sehingga dilakukan proses penjemuran gabah. Tujuan dari proses ini adalah mengupayakan agar bahan baku (gabah) dapat ditingkatkan kualitasnya sehingga ketika dimasukan pada proses penggilingan akan mendapatkan beras dengan kualitas yang maksimal dan meminimalisir resiko kegagalan produk akhir yaitu mendapatkan beras kepala dengan prosentase yang lebih besar. Proses ini bisa dilakukan dengan dua cara yaitu manual dan otomatis. Manual dimaksudkan proses penjemuran dengan mengandalkan tenaga manusia dengan bantuan panas cahaya matahari. Sedangkan otomatis dimaksudkan memerlukan bantuan mesin untuk mengeringkan gabah agar mendapatkan kualitas yang

baik. Hal ini dilakukan untuk menghemat tenaga dan biaya serta mengantisipasi ketika musim hujan sedang berlangsung.

- d. Proses penggilingan dan pengemasan, setelah mendapatkan pasokan bahan baku yang telah disesuaikan dengan kualitas, langkah selanjutnya adalah proses penggilingan padi yang merupakan proses utama dalam bisnis penggilingan padi. Penggilingan padi merupakan proses mengubah bahan baku gabah menjadi beras siap konsumsi.

Pada proses ini, semua peralatan harus dipersiapkan dengan baik guna menghindari kemacetan produksi. Biasanya penyesuaian yang dilakukan adalah cek bahan bakar, kondisi stabilitas mesin dan alat utama lainnya. Pada proses ini akan dihasilkan beberapa produk diantaranya sekam, bekatul, dedak, menir, beras patah, dan beras kepala. Bekatul dan dedak sendiri memiliki perbedaan spesifikasi diantaranya besaran kepingan yang akan menentukan perbedaan kualitas dan harga. Bekatul lebih halus sedangkan dedak cenderung lebih kasar. Pada produk hasilan penggilingan padi masing-masing memiliki nilai ekonomis yang berbeda. Jika pada PPK produk bekatul dan dedak cenderung dibawa kembali oleh petani yang melakukan penggilingan dikarenakan pengusaha hanya melakukan jasa penggilingan padi. Namun pada PPM dan PPB semua produk akhiran

memiliki nilai ekonomis. Mulai dari sekam yang merupakan limbah hasil penggilingan, jika sekam terlalu banyak dan tidak memiliki penampungan limbah maka produk ini cenderung akan menghambat proses penggilingan dan akan merusak mesin sehingga hasil yang didapatkan akan buruk.

Namun jika memiliki penampungan limbah sekam, sekam bisa dimanfaatkan untuk keperluan pembuatan bata atau genteng sebagai penyulut api pada proses pembakaran bata dan genteng tersebut sehingga sekam memiliki nilai ekonomis. Namun ada kecenderungan disaat musim tertentu banyak sekam yang menumpuk pada penggilingan sehingga menghambat proses penggilingan. Maka dari itu biasanya sekam akan diberikan cuma-cuma dengan memanggil pengusaha bata atau genteng untuk mengambilnya. Hal lain juga berlaku untuk produk bekatul dan dedak. Setelah beras dihasilkan maka akan diklasifikasikan menjadi menir, beras patah, dan beras kepala melalui proses pengayakan sebelum masuk pada proses pengemasan dan penimbangan. Pengemasan yang dilakukan biasanya disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan.

Pada PPK dan PPM masih menggunakan mesin timbangan manual dan dijahit menggunakan mesin jahit elektrik karung dengan bantuan

manusia. Namun pada PPB biasanya sudah menggunakan mesin jahit elektrik otomatis sehingga hasil yang didapatkan lebih praktis dan akurat. Selain melakukan proses mengubah gabah menjadi beras, penggilingan PPM dan PPB biasanya juga melakukan proses pemolesan ulang guna menghasilkan beras dengan kualitas lebih baik.

- e. Proses pemasaran, setelah dihasilkan beras yang telah dikemas sesuai dengan kebutuhan, proses selanjutnya adalah dipasarkan hingga beras sampai pada tangan konsumen sesungguhnya. Pada PPK karena kecenderungan melakukan usaha jasa penggilingan maka beras langsung diambil kembali oleh petani. Namun tidak dipungkiri ada beberapa diantaranya yang membeli beras tersebut untuk dijual ke beberapa pasar tradisional terdekat atau bahkan dibeli oleh PPM untuk ditampung dan dilakukan proses peningkatan kualitas lanjutan.

Sedangkan produk hasil olahan PPM dan PPB yang memiliki kualitas cenderung baik biasanya telah memiliki jaringan pasar yang luas dengan mengandalkan teknologi komunikasi yang baik sehingga mampu meningkatkan harga lebih baik. Disamping itu ada beberapa PPM dan PPB yang menjalin kerjasama dengan bulog dalam rangka memenuhi kebutuhan beras nasional. Sehingga harga telah ditentukan sebelumnya oleh Bulog sesuai dengan harga pasaran saat itu. Tidak

hanya itu PPM dan PPB terkadang juga memiliki merek beras sendiri untuk meningkatkan harga jual produk dengan cara mencampur beras kualitas buruk dengan kualitas baik untuk diolah kembali melalui pemolesan dan dikemas dengan merek sendiri. Upaya ini merupakan salah satu kemajuan yang baik pada industri penggilingan padi dalam rangka meningkatkan kualitas agar mampu bersaing dengan produk impor lainnya.

4.3.4. Permasalahan Industri Penggilingan Padi Jawa Tengah

Bisnis merupakan salah satu kegiatan usaha dalam rangka mendapatkan keuntungan dimasa mendatang. Kegiatan ini tentu menghasilkan sejumlah keuntungan, namun sangat memungkinkan untuk mampu mendapatkan keuntungan tersebut ada beberapa kendala dan risiko yang harus dihadapi. Sama halnya penggilingan padi yang merupakan sebuah proses mengubah gabah menjadi beras siap konsumsi. Dalam perjalanannya tentu ada beberapa permasalahan dan risiko yang dihadapi. Permasalahan tersebut secara umum muncul dari lingkungan eksternal maupun lingkungan internal perusahaan tersebut. Berdasar pada data survey yang telah dilakukan pada 15 perusahaan penggilingan padi,

berikut akan dijabarkan beberapa permasalahan yang muncul dalam industri penggilingan padi di Jawa Tengah.

- a. *Internal Problem*, problem internal yang muncul pada penggilingan padi kecil dan menengah adalah masalah keuangan atau permodalan. Tentu modal menjadi masalah utama dikarenakan modal merupakan dasar proses bisnis ini, dimulai dari modal untuk pembelian bahan baku, perawatan mesin, memperbesar kapasitas produksi, hingga pada perbaikan kualitas beras dengan mengganti mesin-mesin yang digunakan. Bisnis penggilingan padi, uang akan selalu berputar mulai dari untuk membeli gabah, pengusaha mengeluarkan uang, kemudian menjual beras dan uang hasil beras akan digunakan untuk membeli bahan baku kembali agar tetap beroperasi. Sehingga hal ini memungkinkan para pengusaha melakukan peminjaman modal karena hal ini sangat membantu dalam keberlangsungan operasi perusahaan.

Disamping fungsi peminjaman modal merupakan sebuah upaya untuk mengatasi persoalan permodalan yang bersifat produktif sehingga mampu menghasilkan nilai lebih dimasa mendatang. Proses bisnis pada penggilingan padi yang kontinue dan adanya tarik menarik, sehingga dalam proses pengambilan keputusan dalam menambah kapasitas menjadi sulit. Permasalahan kedua adalah permasalahan

sumberdaya manusia (SDM). Pada penggilingan padi skala kecil dan menengah masih ada kecenderungan tidak adanya kontrak tertulis kerjasama karyawan dengan pihak karyawan. Hal ini menyebabkan beberapa karyawan sering bertindak sesuka hati dan kurang mematuhi instruksi yang diberikan. Permasalahan semacam ini sangat mengganggu produktivitas perusahaan yang mana terkadang beberapa karyawan tidak hadir tanpa keterangan disaat perusahaan membutuhkan keahliannya sehingga akan menunda pekerjaan dan produktivitas berkurang. Jika harus mengganti karyawan maka diperlukan modal lebih dan butuh adanya pelatihan khusus untuk mampu menjalankan bisnis penggilingan padi yang terbilang tidak mudah dikerjakan dan berat oleh orang yang belum memahami kondisinya.

Permasalahan internal selanjutnya adalah kemampuan tempat dalam menampung limbah hasil olahan gabah menjadi beras tersebut. Sekam selain memiliki nilai ekonomis jika mampu mengelola, sekam menjadi permasalahan bagi pengusaha karena ketika produktivitas tinggi maka akan sejajar dengan peningkatan jumlah sekam yang dihasilkan. Peningkatan jumlah sekam jika tidak segera diambil dan dibuang, sekam tersebut akan mampu menghambat mesin dengan

tersedot kembali ke mesin sehingga mesin tidak mampu beroperasi dan akhirnya mengalami kerusakan. Tentu hal tersebut akan mengurangi produktivitas penggilingan padi tersebut.

- b. *Eksternal Problem*, berdasar pada data survey yang dilakukan ditemukan ada beberapa permasalahan eksternal pada perusahaan penggilingan padi. Pertama adalah permasalahan cuaca yang umum menjadi penghambat dalam pasokan bahan baku. Cuaca akan sangat berpengaruh pada jumlah pasokan bahan baku, kualitas bahan baku yang didapat dan pada produktivitas perusahaan. Pada musim hujan ada kecenderungan mendapatkan pasokan bahan baku dengan kualitas rendah yaitu kadar air yang cukup tinggi. Sehingga diperlukan proses penjemuran bahan baku agar bisadiolah dan tidak merusak kualitas produk. Proses ini sangat menguras biaya sehingga biaya operasional meningkat.

Kedua, kita ketahui bahwa pasar beras di Indonesia sudah terbentuk dengan sangat baik, namun hal demikian masih menyisakan kesulitan pada proses pemasaran produk olahan beras yang dihasilkan oleh penggilingan padi. Pengusaha cenderung kesulitan untuk memperoleh keuntungan yang lebih baik dengan adanya pengendalian harga yang ditentukan oleh pemerintah. Meskipun pengusaha mampu

menjual beras dengan harga tinggi melalui peningkatan kualitas produk, namun hal demikian tidak mudah dilakukan. Karena pengusaha harus bersaing dengan kebijakan beras impor yang memiliki kualitas baik dengan harga yang sangat kompetitif/murah sehingga pengusaha penggilingan padi kurang mampu memaksimalkan keuntungan bisnisnya.

4.4. Daya Tarik Industri dan *Strategic Entrepreneurship* (SE)

Penggilingan padi merupakan industri tua di Indonesia, yang berfungsi sebagai rantai penghubung antara sektor pertanian padi di sektor hulu dengan sektor perdagangan beras di sektor hilir. Sebagai salah satu industri tua, penggilingan padi cenderung mengalami penurunan dan stagnasi. Hal ini terlihat pada pelaku usaha penggilingan padi yang sangat banyak dengan jumlah bahan baku yang semakin menurun. Penurunan ini terjadi akibat imbas dari meningkatnya pertumbuhan penduduk serta pengalihan lahan pertanian. Mendasar pada indikator yang disebutkan, ada kecenderungan *over capacity* yang terjadi pada kapasitas industri penggilingan padi, dimana jumlah pasokan bahan baku gabah tidak lagi mencukupi kapasitas total industri penggilingan padi.

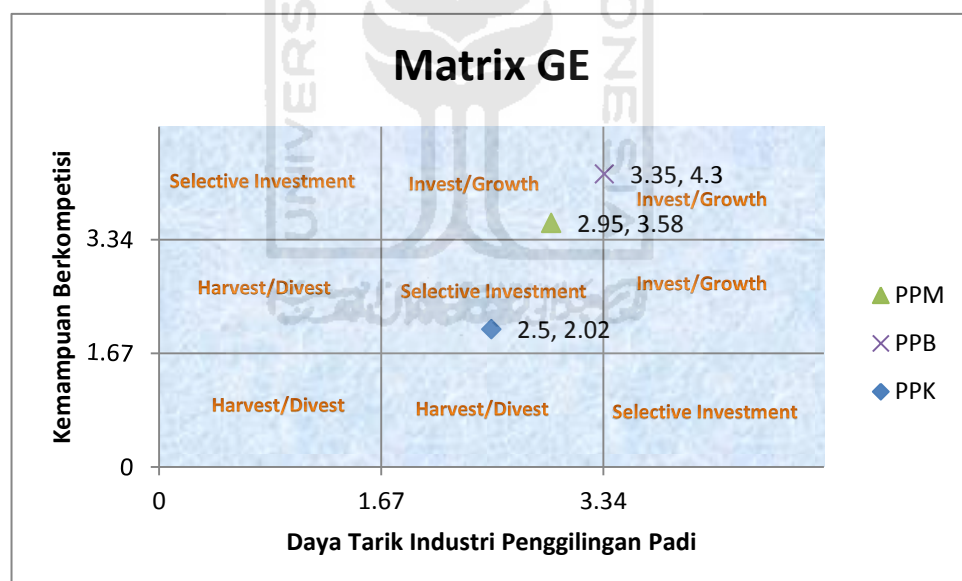
Indikator lain yang turut memengaruhi eksistensi industri ini adalah daya tawar menawar pemasok yang secara umum semakin besar. Dimana terjadi penurunan pasokan bahan baku akibat semakin menyempitnya lahan dan tenaga pertanian. Sedangkan daya tawar pembeli masih cenderung rendah melihat beras merupakan bahan utama konsumsi masyarakat Indonesia. Namun perspektif jangka panjang ada kemungkinan ancaman produk pengganti bahan pangan di Indonesia yang membuat daya tawar pembeli cenderung akan semakin menguat. Pasalnya beras impor yang memiliki kekuatan kualitas yang baik dengan harga murah masih menjadi ancaman bagi pelaku penggilingan padi di Indonesia. Terlebih berlakunya MEA atau Masyarakat Ekonomi Asean, dengan tidak dilindunginya komoditi beras dalam kebijakan pasar bebas tersebut.

Dengan beberapa indikator yang dimunculkan, industri penggilingan padi bisa dikatakan mengalami stagnasi dalam artian industri ini sulit untuk berkembang. Dimana segmen pasar telah terbentuk secara maksimal dengan ragam produknya. Daya tarik industri penggilingan padi di Jawa Tengah akan dijelaskan melalui analisis matrik daya tarik yang dipopulerkan oleh Mckinsey untuk melihat seberapa menarik atau kemudahan suatu perusahaan mampu bersaing dipasar dalam mencari keuntungan. Sehingga

akan tergambarkan pemahaman pelaku dalam hal ini pelaku penggilingan padi terhadap industri penggilingan padi tersebut.

Berikut akan ditampilkan kurva Matrix GE pada penggilingan padi Jawa Tengah yang telah dianalisis sebelumnya menggunakan beberapa indikator daya tarik industri dan faktor kekuatan berkompetisi pada masing-masing kluster penggilingan padi (Perhitungan detail lihat Tabel pada Lampiran).

Figure IV.7. Matrik Daya Tarik Industri Penggilingan Padi Jawa Tengah



Sumber: Data diolah

Penggilingan padi skala kecil ditunjukkan pada koordinat (2.5, 2.02) yang berada pada kotak *Selective Investment*. PPK diharapkan untuk melakukan investasi dibisnis tersebut secara selektif. Arti selektif sendiri

mengandung makna berhati-hati. Investasi dilakukan jika memang perusahaan memiliki sumberdaya yang cukup. Sumberdaya disini diartikan secara luas meliputi sumberdaya secara finansial yaitu kemampuan perusahaan dalam menyediakan dana untuk melakukan operasi penggilingan padi. Disamping itu keterampilan dan kemampuan melakukan bisnis penggilingan padi juga menjadi bagian modal manusia penting yang dijadikan acuan untuk melakukan investasi. PPK memang masih memberikan keuntungan jika didukung dengan modal atau sumberdaya yang cukup. Kepastian untuk mendapatkan link kewirausahaan pada bisnis ini juga menentukan keberlangsungan hidup bisnis tersebut.

Fakta yang ditemukan di lapangan, sebagian besar PPK menjalankan bisnisnya sebagai jasa penggilingan padi, yang artinya dengan sumberdaya yang cukup bisnis ini akan mampu bertahan dan tumbuh dikarenakan cakupan atau segmen pasar PPK dikategorikan pada cakupan yang sempit. Biasanya beroperasi pada lingkungan masyarakat pedesaan atau bahkan dalam satu desa ada beberapa PPK. Sehingga persaingan ditentukan pada kemampuannya dalam peningkatan jasa untuk menghasilkan produk gilingan yang baik dengan biaya jasa yang kompetitif. Pasokan gabah sebagai bahan baku mengalami penurunan seiring menurunnya jumlah lahan pertanian. Sehingga daya tawar pemasok meningkat dan daya tawar pembeli

semakin lama meningkat karena adanya ancaman produk pengganti seperti beras impor yang berkualitas baik dengan harga murah.

Fakta lain, rendahnya pengambilan risiko juga ditunjukkan dengan keengganan meminjam modal baik dari pihak intern maupun ekstern seperti bank. Hal ini dijadikan justifikasi bahwa pemahaman pelaku terhadap industri penggilingan padi di Jawa Tengah memang mengindikasikan adanya unsur kehati-hatian.

Selanjutnya penggilingan padi skala menengah ditunjukan pada koordinat (2.95, 3.58) yang masuk pada kotak *Invest/Growth* dengan daya tarik industri yang sedang namun memiliki kemampuan kompetisi yang tinggi. Hal ini dapat diidentifikasi dengan perlunya untuk melakukan investasi pada bisnis tersebut. Dengan investasi pada PPM akan menghasilkan keuntungan yang baik dimasa mendatang. PPM membutuhkan modal yang besar untuk mampu berkembang pada industri penggilingan padi. Selain itu, hal yang perlu dilakukan oleh PPM adalah mengupayakan untuk tumbuh dan mempertahankan pangsa pasar. Pada level ini, PPM dituntut mampu menyediakan sumberdaya yang cukup untuk mampu bersaing di Industri penggilingan padi. Sumberdaya yang dimaksud adalah peningkatan modal keuangan serta sumberdaya manusia dalam hal

kreatifitas inovasi dan meningkatkan level kemampuan berkompetisi dimasa mendatang.

Hal yang ditemukan dilapangan adalah PPM mulai menambah modal finansialnya dengan bekerjasama dengan pihak Bank untuk meningkatkan kemampuan finansial perusahaan. Tidak hanya itu PPM juga bekerjasama dengan PPB demi menciptakan kemampuan persaingan yang meliputi adanya kerjasama teknologi penggilingan. Dengan bahasa yang lebih mudah PPM ini melakukan penggilingan padi dan hasilnya kemudian dioper pada PPB untuk meningkatkan kualitas produksi. Karena fakta dilapangan masih banyak PPM yang menggunakan teknologi tradisional sehingga hasil yang didapatkan kurang mempunyai kualitas yang unggul. Kerjasama modal dengan pihak bank juga diupayakan untuk meningkatkan kapasitas produksi oleh PPM dengan membeli beberapa mesin tambahan atau biaya *upgrade* teknologi. Untuk meningkatkan kapasitas produksi, PPM juga mencari pasokan bahan baku hingga keluar daerah bahkan luar pulau seperti Sumatera dan Yogyakarta.

Sedangkan penggilingan padi skala besar digambarkan pada kotak dengan koordinat (3.35, 4.30) yang memasuki kotak *Invest/Growth* dengan pertumbuhan yang tinggi disertai kemampuan menciptakan nilai yang tinggi pula. Disini tingkat pertumbuhan perusahaan menjadi hal yang penting.

Ketika PPB fokus pada investasi, kecenderungan yang dihasilkan adalah keuntungan yang tinggi dimasa mendatang. Tentu untuk menciptakan pertumbuhan PPB melalui investasi memerlukan modal yang cukup besar. Dikarenakan PPB harus mampu mempertahankan bahkan meningkatkan pangsa pasar mereka. Salah satu investasi yang diperlukan adalah peningkatan investasi pada teknologi. Dengan adanya peningkatan teknologi kekinian akan memunculkan proses bisnis yang baru. Proses bisnis baru ini akan berdampak pada kemunculan produk-produk baru yang tentu akan memperkuat pertahanan pangsa pasar perusahaan dan bahkan mampu meningkatkan pangsa pasar baru melalui mekanisme penciptaan pasar baru.

Temuan dilapangan menunjukkan adanya perilaku perubahan teknologi melalui penambahan perangkat teknologi yang meliputi mesin poles dengan sistem tiga kali pemolesan, ayakan pemilihan beras utuh, beras pecah dua, pecah tiga (graden) yang tentu kedua teknologi tersebut menjadi justifikasi adanya kemunculan produk dan pasar yang baru. Investasi teknologi pada PPB sangat banyak varian yang bisa ditemukan mulai dari proses awal pencarian bahan baku, penyimpanan bahan baku hingga pada teknologi pengemasan hasil produksi. Seperti adanya oven gabah yang menggantikan proses penjemuran gabah untuk mengurangi kadar air pada bahan baku. Kemudian escalator gabah yang menggantikan peran manusia

dalam memasukkan gabah ke mesin penggilingan padi. Tidak hanya dari teknologi yang mampu dilakukan investasi, salah satu modal dalam perusahaan seperti modal manusia juga mampu dilakukan investasi melalui berbagai pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dan kreatifitas sumberdaya manusia yang dimiliki oleh perusahaan guna meningkatkan profitabilitas perusahaan tersebut. Seperti yang dijelaskan bahwasannya investasi pada modal manusia akan memberikan nilai yang lebih besar daripada biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan jika dikelola secara strategis. Akan semakin kuat dengan berbagai tindakan yang dilakukan sehingga memunculkan pemahaman pelaku PPB terhadap industri penggilingan padi untuk tumbuh dan bahkan survive dimasa mendatang.

Hasil pemahaman pelaku terhadap industri penggilingan padi ini, nantinya akan dijadikan sebagai *control function* pada identifikasi tindakan-tindakan strategis yang dilakukan dengan mendasar pada dimensi strategi kewirausahaan (SE) dan mengkombinasikan teori yang dibangun oleh Miles terkait tipologi strategi perusahaan. Sebelumnya penelitian (Sobirin, 2015) telah menguraikan bagaimana orientasi kewirusahaan pada industri penggilingan padi melalui lima dimensi yaitu *innovativeness*, *Proactiveness*, *risk taking*, *competitive aggressiveness*, dan *autonomy*. Adanya derajat yang tinggi yang muncul pada dimensi *innovativeness*, *proactiveness*, dan

competitive aggressiveness pada PPB yang mengungkap bahwa masih terbuka peluang penggilingan padi untuk bertahan dan meningkatkan bisnisnya yang berdasar pada matrix GE ditunjukkan agar mengupayakan peningkatan investasi pada bisnis. Orientasi kewirausahaan bertujuan untuk melihat bagaimana strategi jangka pendek melalui perilaku kewirausahaan yang dilakukan oleh sebuah perusahaan.

Untuk mampu melihat strategi jangka panjang yang dilakukan oleh perusahaan penggilingan padi, pada hasil analisis akan uraikan menggunakan Strategi kewirausahaan yang meliputi lima dimensi utama yang membangunnya. Dimensi SE tersebut meliputi *Entrepreneurial Mindset*, *Entrepreneurial Culture*, *Entrepreneurial Leadership*, *Manage Resource Strategically*, dan *Applying Creativity and Developing Innovation*. Kelima dimensi tersebut nantinya akan menggambarkan bagaimana pola strategi kewirausahaan yang diterapkan pada masing-masing kluster industri penggilingan padi. Sehingga terbentuk siklus adaptif dengan menguraikan tipologi strategi pada masing-masing kluster penggilingan padi.

4.5. Profil SE Pelaku Usaha pada Industri Penggilingan Padi

Strategi kewirausahaan atau yang disingkat dengan SE merupakan upaya mengeksplorasi keunggulan kompetitif dengan menyeimbangkan

antara melihat peluang dengan perilaku menciptakan keuntungan melalui inovasi dimasa mendatang. Memang SE tidak mutlak ada atau tinggi semua pada konstruk SE sebuah organisasi. Namun konstruk SE tersebut menyesuaikan berdasar kondisi lingkungan organisasi tersebut. Semakin tinggi konstruk SE yang dibentuk oleh suatu organisasi berbanding lurus dengan kekuatan untuk menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan sebagai upaya mengeksploitasi keunggulan melalui perilaku melihat peluang dan memanfaatkan keuntungan dimasa depan.

Seperti tergambar pada model SE yang dikembangkan oleh Ireland, setidaknya konstruk SE terdiri dari beberapa dimensi yang membangunnya.

1. *Entrepreneurial Mindset* (EM) merupakan dimensi awal yang membangun SE, dimana EM merupakan kemampuan merespon, bertindak dan memobilisasi kondisi lingkungan perusahaan dengan kemampuan kognitif untuk memberi makna pada kondisi yang kurang jelas. Dimensi ini melekat pada pemimpin untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang dalam menghadapi ketidakpastian yang berorientasi pada pertumbuhan (Ireland, et. al. 2003). Seperti halnya membuka pasar baru, produk baru bahkan pelayanan bisnis yang baru. Dalam industri penggilingan padi memasuki pasar baru merupakan inovasi yang paling rendah, karena pada umumnya pelaku usaha akan memasarkan produknya

kemana saja. Kepemilikan teknologi dan bahan baku menjadi faktor utama dalam industri penggilingan padi. Karena keduanya memiliki peran kuat dalam menciptakan keunggulan bersaing melalui peningkatan kapasitas maupun kualitas. Efisiensi maupun diferensiasi. Sehingga EM akan semakin tinggi/besar jika perusahaan mampu membuat keputusan bisnis untuk melakukan inovasi melalui pengadaan teknologi dan bahan baku yang memadai. Untuk mendukung hal tersebut, tentu perusahaan harus memiliki sumberdaya financial yang besar yang bisa diperoleh melalui akumulasi profit maupun kerjasama modal baik dengan pihak internal seperti keluarga maupun pihak eksternal seperti Bank.

2. *Entrepreneurial Culture* (EC) merupakan upaya pembentukan budaya kewirausahaan melalui berbagi dasar pemikiran, pembelajaran mengatasi masalah adaptasi dengan lingkungan internal dan eksternal serta integrasi antara sumberdaya, sistem, dan lingkungan yang dilakukan oleh anggota organisasi sehingga membentuk susunan struktur dan norma perilaku dalam perusahaan. Alhasil muncul toleransi terhadap kegagalan dimana individu mendorong adanya fleksibilitas, kreatifitas, inovasi terus menerus dan adanya pembaruan (Ireland, et al., 2003). Hal ini bisa dinilai dari tingkat proaktif pelaku usaha terhadap perubahan lingkungan dan tingkat pengambilan risiko atas suatu tindakan. Semakin besar/tinggi tingkat

proaktifness dan *risk taking* pelaku usaha maka akan semakin tinggi pula EC yang dibangun. Pada industri penggilingan padi, *proaktifness* bisa ditunjukkan melalui teknologi dan bahan baku. Dari segi teknologi misalnya mampu menciptakan produk baru seperti beras premium yang mulai tumbuh di Indonesia. Dari segi bahan baku misalnya adanya peningkatan layanan kepada pemasok dengan pengadaan pemodalan untuk produksi dan mencari gabah, kemudian penyediaan layanan mesin panen untuk mempercepat dan mempertinggi kapasitas dan kapabilitas pasokan gabah untuk disetorkan ke penggilingan. Sedangkan *risk taking* bisa ditunjukkan melalui permodalan dengan pihak eksternal, keterlibatan pihak luar seperti investor dalam permodalan dan risiko kegagalan organisasi akibat adanya keputusan bisnis tertentu.

3. *Entrepreneurial Leadership* (EL), merupakan kemampuan mengelola sumberdaya dengan mensinergikan pencarian kesempatan dengan perilaku menemukan keuntungan. Hal ini dilakukan dengan peninjauan kelangsungan hidup organisasi, komunikasi antar anggota, pemeliharaan kemampuan kewirausahaan dan sebagainya. Budaya dan kepemimpinan akan tumbuh dan berkembang seiring pertumbuhan organisasi. Artinya ketika budaya kewirausahaan yang tinggi tentu ditopang dengan adanya kepemimpinan kewirausahaan yang tinggi pula. Kepemimpinan

kewirausahaan dinilai dengan berpedoman pada kepemilikan sumberdaya manusia yang memadai, artinya adanya sinergi komunikasi antara pemimpin dengan para karyawan, komunikasi yang baik ditunjukkan dengan share informasi bersama secara terbuka. Adanya keterlibatan karyawan dalam membuka pasar, menciptakan produk baru, dan lainnya. Serta evaluasi pada konsep bisnis untuk memastikan perusahaan berada pada jalur yang benar dalam memanfaatkan peluang bisnis. Pada industri penggilingan padi, beberapa tindakan yang mengacu pada seberapa baik dan bermanfaat jalinan kerjasama dengan pihak pemasok gabah dan pembeli beras yang dalam hal ini beberapa diantaranya adalah Bulog. Disamping itu, peningkatan kapasitas dan kualitas produk juga menjadi penilaian penting untuk melihat seberapa besar/tinggi kemampuan kepemimpinan kewirausahaan pada pelaku penggilingan padi.

4. *Managing Resource Strategically*/pengelolaan sumberdaya strategis (MRS) merupakan pengelolaan sumberdaya meliputi sumberdaya manusia, sumberdaya finansial dan sumberdaya sosial dalam rangka mendorong pemanfaatan secara simultan dalam perilaku melihat kesempatan dan keuntungan. Hal ini bertujuan untuk menciptakan keunggulan bersaing/*competitive advantages*. Analisis *competitive advantages* tidak lagi bertumpu pada seberapa banyak produk yang

dihasilkan melainkan seberapa banyak sumberdaya yang dimiliki perusahaan dan dapat dikendalikan. Dalam RBV, ada dua asumsi yang dijadikan landasan, pertama perusahaan yang bersaing memiliki kemampuan mengontrol sumberdaya yang berbeda dan kedua adanya perbedaan sumberdaya yang dimiliki oleh masing-masing perusahaan persisten artinya tidak mudah berpindah ke pihak lain. MRS merupakan proses komprehensif yang meliputi penataan sumberdaya, *bundling resources*, dan *leveraging capabilities*. Dalam konteks penggilingan padi, MRS bisa dilihat dari bagaimana pengelolaan sumberdaya yang dimiliki, apakah ada kegiatan-kegiatan bisnis yang saling mendukung sebagai contoh memiliki bisnis pengadaan bahan baku gabah di setiap wilayah, atau bisnis produksi gabah atau bisa jadi memiliki kemampuan jasa penyewaan mesin pemanenan padi dan lain sebagainya. Sehingga asumsi yang terbangun adalah semakin besar/tinggi kemampuan kepemimpinan kewirausahaan dan sumberdaya yang dimiliki maka akan semakin berpotensi tinggi untuk mengelola sumberdaya perusahaan secara strategis.

5. *Applying creativity and developing Inovation (ACI)*, yang merupakan proses bertindak dan bereaksi untuk menciptakan sesuatu yang baru dan memiliki *value added* bagi organisasi/perusahaan. Biasanya bisa dilakukan

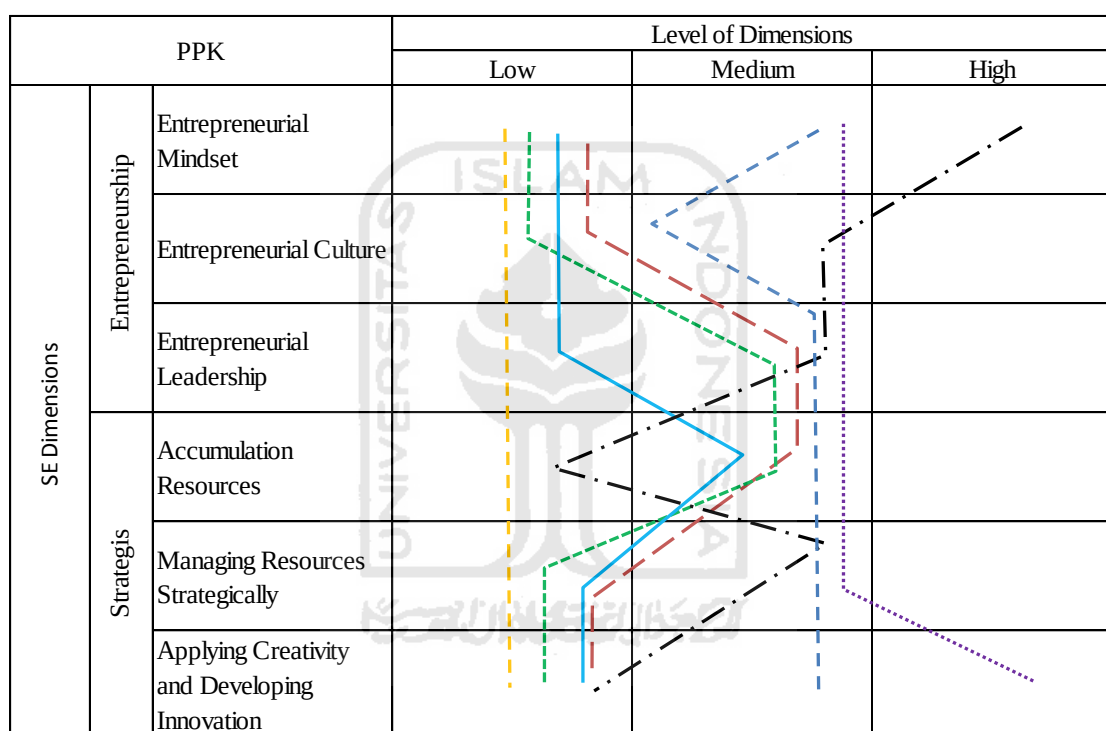
dengan lebih proaktif untuk memengaruhi dibandingkan dipengaruhi oleh pasar dan sebagainya. Ada dua kategori inovasi yang meliputi inovasi eksternal dan inovasi internal. Inovasi eksternal merupakan hal inovatif yang ditujukan untuk pihak luar perusahaan semisal penggunaan teknologi baru, produk baru, pasar baru, dan proses yang baru. Sedangkan inovasi internal tujuan utamanya adalah mengembangkan internal perusahaan untuk lebih baik misal adanya regenerasi kepemimpinan, perpindahan jabatan dan lain sebagainya. Pada kasus industri penggilingan padi yang sarat akan teknologi dan bahan baku sebagai faktor utamanya, adanya mesin yang terintegrasi tentu menjadi hal yang mampu memunculkan efisiensi dan peningkatan kualitas produk yang baru. Bahkan memungkinkan adanya kemunculan produk baru yang akan menciptakan pasar baru dimasa mendatang. Sehingga bisa dikatakan semakin baik teknologi yang digunakan akan semakin memiliki potensi mendapatkan inovasi baik produk maupun pasarnya dan tentunya akan menjadi poin yang tinggi pada ACI.

Selanjutnya akan dijelaskan profil strategi kewirausahaan para pelaku penggilingan padi di Jawa Tengah, khususnya pada daerah penghasil padi diantaranya Kebumen, Slawi Tegal, dan Klaten. Untuk mempermudah analisa *multiple case study* akan diidentifikasi berdasar pengelompokan skala

perusahaan penggilingan padi yaitu penggilingan padi skala kecil, skala menengah, dan skala besar. Tentunya dengan pemahaman pelaku terhadap industri penggilingan padi sebagai fungsi kontrolnya.

4.5.1. SE Pada Penggilingan Padi Kecil (PPK)

Figure IV. 8. SE Pattern pada Penggilingan Padi Skala Kecil (PPK)



Keterangan:

UD. Rohiman	
UD. Abu Nawas	
UD. Sugiyo	
PP. Masruri	
PP. Sakinah	
PP. Kususma Jaya	
PP. Dewi Sri	

Penggilingan padi skala kecil yang diteliti dalam penelitian berjumlah 7 perusahaan. Berdasar pengelompokkan skala ini diperoleh satu pola yang identik

antar perusahaan. Disamping itu, ditemukan juga perbedaan mencolok pada satu atau dua perusahaan yang menggambarkan pola yang berbeda dari lainnya. Dalam kajian *multiple case* ini biasanya disebut sebagai *special case* yang mengandung arti bahwa kondisi perusahaan sangat berbeda dengan yang lain dalam skala yang sama. Berikut akan dijabarkan pembahasan pada masing-masing dimensi konstruk SE pada PPK.

1. *Entreprenurial Mindset*, Berdasar pada Figure IV.8 dapat dilihat beberapa dimensi yang memiliki kesamaan pada tujuh perusahaan penggilingan padi tersebut. Diawali dimensi *Entrepreneurial Mindset* (EM) yang dapat diartikan sebagai kemampuan merespon bertindak dan memobilisasi kondisi lingkungan perusahaan dengan kemampuan kognitif untuk memberi makna pada kondisi yang kurang jelas. Dari gambar tersebut, nampak 4 perusahaan dengan EM rendah, 2 medium dan 1 tinggi (*special case*). EM pada 4 perusahaan yang rendah dapat diartikan bahwa kemampuan inovasi, proaktif, dan agresif pada perusahaan tidaklah tinggi, jika melihat pada pembahasan MDTI terkait penggilingan padi sebelumnya, bahwa kapabilitas kemampuan akan pasokan bahan baku dan teknologi menjadi faktor penting untuk meningkatkan kapabilitas untuk berkompetisi. PPK cenderung menggunakan mesin tradisional dalam operasionalnya dengan sistem *one pass* yang hanya menerapkan satu kali

penyosohan sehingga hasil yang didapatkan memiliki kualitas yang buruk (beras campur) dan memakan waktu lama yang mengakibatkan ketidakefisienan produksi.

Sedangkan 2 perusahaan yang memiliki EM sedang dapat diartikan kemampuan merespon keadaan dengan proaktif menjalin kerjasama dengan mitra PPM seperti yang dilakukan oleh PP. Dewi Sri dan PP. Sakinah. Tidak hanya sekedar menjalin kerjasama dengan mitra PPM untuk mengatasi permasalahan harga beras yang turun, mereka juga bekerjasama dengan menjadi pemasok beras ke Bulog agar produk hasil olahannya mampu terdistribusi dengan baik. Sedangkan *special case* yang memiliki EM yang tinggi ada pada PP. Kusuma Jaya mengartikan bahwa meskipun dengan kapasitas produksi yang masih kecil, mereka berusaha melakukan efisiensi melalui penggunaan teknologi elevator untuk menciptakan efisiensi waktu dan tenaga kerja sehingga beban operasional perusahaan mampu ditekan. Alhasil karyawan yang ada mampu dialihkan untuk menjadi tenaga pencari pasokan bahan baku guna memaksimalkan produksi.

2. *Entrepreneurial Culture* (EC), merupakan upaya pembentukan budaya kewirausahaan melalui berbagi dasar pemikiran, pembelajaran mengatasi masalah adaptasi dengan lingkungan internal dan eksternal serta integrasi

antara sumberdaya, sistem, dan lingkungan yang dilakukan oleh anggota organisasi sehingga membentuk susunan struktur dan norma perilaku dalam perusahaan. Menurut MDTI dalam industri penggilingan padi, kapabilitas berkompetisi yang meliputi kekuatan sumberdaya merupakan faktor penting untuk mengantisipasi peluang industri yang ada. Sumberdaya utama adalah tenaga kerja pada PPK cenderung didominasi oleh tenaga kerja pertanian yang jumlahnya semakin berkurang dan sulit didapatkan dikalangan muda. Tentu karena banyaknya pekerjaan lain yang lebih mudah dan memiliki gaji besar. Tidak seperti gaji/upah yang diterima pada penggilingan padi yang didasarkan pada produksi yang dihasilkan. Sehingga semakin sedikit kapasitas produksi maka kecenderungan menerima gaji rendah juga semakin kuat.

Pada gambar IV.8 terdapat 4 perusahaan dengan EC yang rendah dan 3 perusahaan dengan EC medium. Hal ini dikarenakan sebagian penggilingan padi seperti UD. Rohiman, Abu Nawas, Sugiyo dan PP. Masruri hanya melakukan jasa penggilingan saat musim panen tiba. Sedangkan diwaktu lain mereka hanya menunggu bahan baku gabah datang seperti dalam petikan wawancara berikut *”nek ana sing nggiling ya tek giling, nek ora ya nganggur”*. Mengindikasikan rendahnya kedisiplinan yang dibentuk oleh perusahaan. Tidak adanya upaya pengembangan

potensi diri dan eksploitasi peluang yang ada. Hal lain yang menjadi perhatian, sebagian besar PPK merupakan penggilingan yang dikemudikan oleh keluarga. Artinya kendali kekuasaan dititik beratkan pada satu orang yang mengakibatkan minimnya kemunculan ide-ide kreatif untuk melakukan pengembangan. Kemudian dari sisi permodalan sebagian besar masih berasal dari modal sendiri dan intern keluarga tanpa adanya modal dari pihak luar seperti bank. Tentu menjadikan kekuatan sumberdaya yang terbentuk rendah meskipun secara tidak langsung memiliki bobot *risk taking* yang rendah.

Sedangkan pada 3 perusahaan yang memiliki EC medium diartikan sebagai adanya upaya pembentukan budaya kewirausahaan melalui penciptaan pandangan bahwa perubahan itu positif. Salah satu hal yang dilakukan oleh PP. Sakinah adalah melakukan peminjaman modal ke Bank guna membuat mesin penggilingan padi keliling sebagai salah satu strategi untuk mempertahankan eksistensinya dengan peningkatan kapasitas yang agresif. Meskipun risiko kegagalan yang dihadapi tinggi akibat adanya penambahan biaya operasional, namun mampu dijadikan sebagai kesempatan eksploitasi peluang dan pembelajaran perusahaan.

3. *Entrepreneurial Leadership* (EL), merupakan kemampuan mengelola sumberdaya dengan mensinergikan pencarian kesempatan dengan perilaku

menemukan keuntungan. Pada tabel IV. 8 nampak 2 perusahaan dengan EL yang rendah dan sisanya 5 perusahaan memiliki EL yang sedang. Dalam kajian MDTI sebelumnya dinyatakan bahwa PPK memiliki kemampuan berkompetisi di industri yang rendah dikarenakan kepemilikan sumberdaya dan kemampuan yang tidak banyak sehingga PPK merasa bisnis di industri penggilingan padi menjadi kurang menarik dalam persepsi mereka. Terlihat pada rendahnya inovasi dan ide-ide yang dikembangkan oleh PPK.

Pada 2 perusahaan dengan EL yang rendah mengindikasikan lemahnya *risk taking* yang dijelaskan pada pembahasan sebelumnya terjadi pada PP. Abu Nawas dan PP. Sugiyo. Hal ini dikarenakan keengganan seorang pemimpin melibatkan pihak eksternal untuk menopang modal usaha agar bisa berkembang. Justru yang terjadi adalah mengandalkan modal sendiri yang terbilang sedikit dengan kemampuan terbatas, alhasil daya inovatif baik pada teknologi, proses maupun hasil produknya menjadi rendah. sedangkan dari segi administrative perusahaan hampir sangat manual, bahkan banyak diantaranya yang tidak memiliki pembukuan yang fungsinya sebagai pedoman target masa depan dan profit yang didapatkan. Disamping itu eksploitasi peluang cenderung pasif, baik dari pemilik maupun karyawan, nampak pada keengganan pemilik mencari pasokan

bahan baku dan hanya pasrah menunggu, dan karyawan pun hanya dijadikan sebagai tenaga buruh yang tidak memiliki keterlibatan aktif memberikan masukan pada pemilik. Bahkan beberapa karyawan setelah masa panen raya selesai akan kembali lagi menjadi seorang petani sehingga bisa dikatakan pada PPK, karyawan disebut sebagai tenaga *kalong* yang hanya datang saat dibutuhkan saja.

Sementara pada 5 perusahaan yang memiliki EL yang sedang bisa diartikan memiliki upaya untuk meningkatkan kapasitas dan kapabilitas perusahaan. Seperti nampak pada UD. Rohiman yang telah menerapkan pembukuan baik secara manual namun bisa membantu penghitungan target masa mendatang. Perusahaan ini juga menerapkan sistem pembelajaran kepada karyawannya untuk mampu menguasai penggunaan mesin giling yang baik sehingga ketika salah satu karyawannya tidak berangkat masih ada yang bisa menghendel pekerjaannya. Beliau juga menerapkan sistem penggajian yang tidak hanya dibayar menggunakan uang, melainkan ada beberapa yang dibayar dengan beras, katul, dedak dan kebutuhan pokok lainnya sesuai dengan kebutuhan karyawan. Sehingga meningkatkan loyalitas karyawan karena merasa diperhatikan oleh sang pemilik. Hal ini menunjukkan adanya

peningkatan kapabilitas dan evaluasi yang berujung pada inovasi secara administratif dalam penggajian karyawan.

4. *Managing Resources Strategically* (MRS), merupakan pengelolaan sumberdaya meliputi sumberdaya manusia, sumberdaya finansial dan sumberdaya sosial dalam rangka mendorong pemanfaatan secara simultan dalam perilaku melihat kesempatan dan keuntungan. Hal ini sangat erat kaitannya dengan tiga kajian strategis sebelumnya. Karena jika kita kembali pada pembahasan MDTI pada PPK yang mana keunggulan bersaing menjadi faktor utama pada keberhasilan untuk mencari peluang dan memanfaatkannya. Pada PPK, kepemilikan sumberdaya yang rendah, dengan kapabilitas SDM yang rendah serta kemampuan mengatur sumberdaya secara strategis yang belum maksimal membuat kemampuan berkompetisinya tidak maksimal sehingga pandangan PPK terhadap industri penggilingan padi sangat kecil untuk memiliki peluang keberhasilan. Tentu hal ini menjadi permasalahan, mengingat pada industri penggilingan padi, pasokan gabah dan teknologi menjadi faktor utama keberhasilannya.

Terlihat pada figure IV.8 yang menunjukkan 4 perusahaan dengan MRS yang rendah dan 3 lainnya berada pada posisi sedang. Hal ini merupakan akibat dari rendahnya *risk taking* dan kepemimpinan

kewirausahaan sehingga tidak ada sumberdaya yang mampu untuk dikelola secara maksimal. Dampak lanjutannya adalah minimnya ide-ide kreatif yang terbentuk serta inovasi yang dijadikan sebagai faktor menciptakan keunggulan bersaing. Nampak pada tabel yang hanya ada satu dari tujuh perusahaan dikaji yang memiliki tingkat inovasi yang cukup tinggi yaitu PP. Dewi Sri karena pemiliknya berhasil menerapkan inovasi penggunaan elevator untuk mempersingkat proses bisnis yang dilakukannya. Elevator sendiri merupakan alat untuk mengangkut gabah menuju mesin giling yang bertujuan untuk proses efisiensi pada perusahaan.

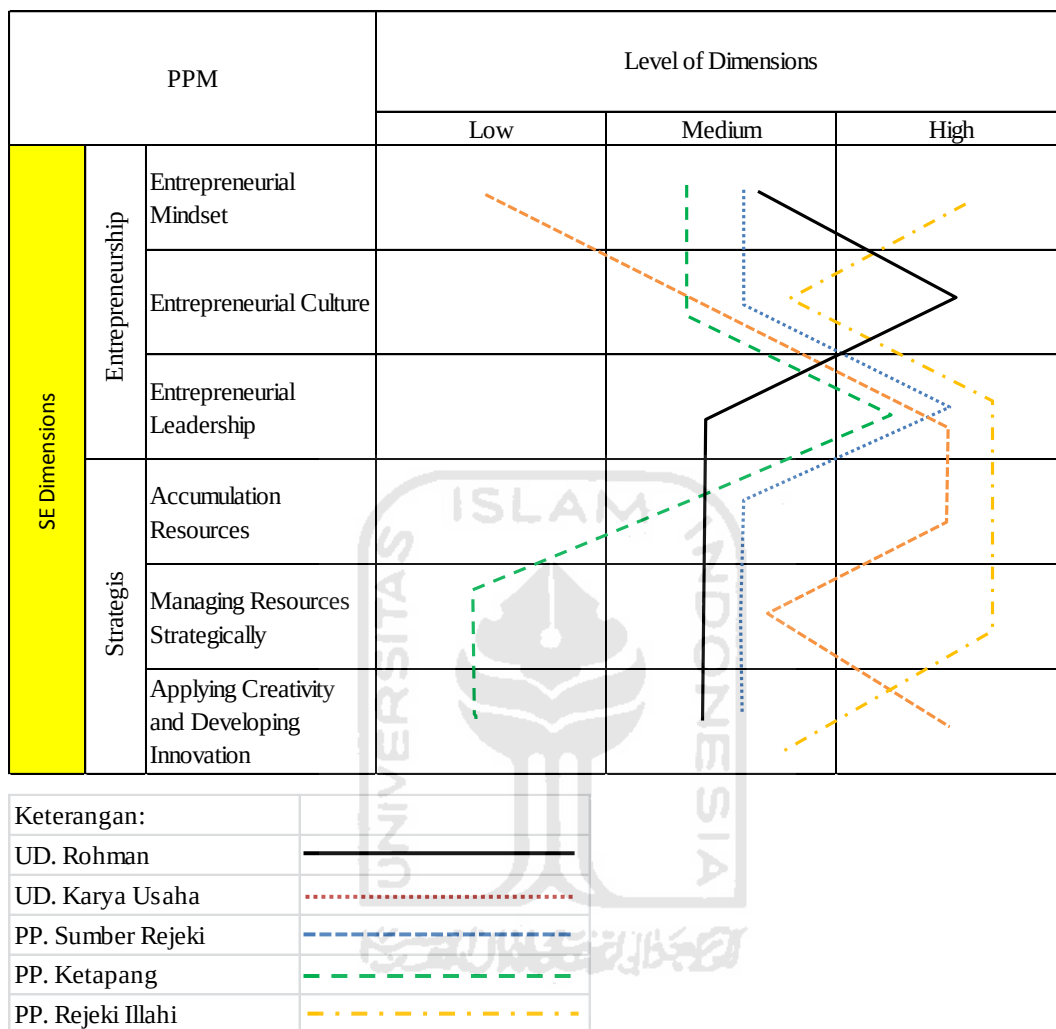
5. *Simpulan kasus*, temuan diatas mengindikasikan pada lemahnya pengendalian masalah kewirausahaan terkait identifikasi sumberdaya, pengelolaan sumberdaya, yang terbentuk pada EM dan EC yang rendah dan kurangnya pengendalian yang baik pada masalah administratif karena lemahnya kepemimpinan yang diciptakan pada PPK, sehingga inovasi dan ide-ide kreatif masih kurang terbentuk dengan baik sebagai upaya peningkatan kapasitas dan kapabilitas sumberdaya perusahaan. Temuan diatas memiliki sinergi dengan temuan yang dilakukan sebelumnya bahwa PPK cenderung rendah dalam dimensi *entrepreneurial orientation* yang meliputi *proactiveness*, *innovativeness*, *competitive aggressiveness* dan

risk taking (Sobirin, 2016). Berdasar analisis diatas, keterbatasan sumberdaya pada PPK berdampak pada ketidakmampuannya untuk mengelola sumberdaya. Belum lagi keagresifan pesaing yang memiliki sumberdaya melimpah membuat PPK semakin tidak memiliki daya bahkan sebagian harus gulung tikar dan mencari bisnis lain. Tindakan-tindakan yang dilakukan PPK menjadi cerminan kecenderungan penerapan strategi *reactor* terhadap perubahan lingkungan akibat kurangnya respon terhadap perubahan lingkungan tersebut.

4.5.2. SE Pada Penggilingan Padi Menengah (PPM)

Penggilingan padi skala menengah yang diteliti dalam penelitian berjumlah 5 perusahaan. Berdasar pengelompokkan skala ini diperoleh satu pola yang identik antar perusahaan. Disamping itu, ditemukan juga perbedaan mencolok pada satu atau dua perusahaan yang menggambarkan pola yang berbeda dari lainnya. Dalam kajian *multiple case* ini biasanya disebut sebagai *special case* yang mengandung arti bahwa kondisi perusahaan sangat berbeda dengan yang lain dalam skala yang sama. Berikut akan dijabarkan pembahasan pada masing-masing dimensi konstruk SE pada PPM.

Figure IV. 9. SE Pattern pada Penggilingan Padi Skala Menengah (PPM)



1. *Entrepreneurial Mindset* (EM), merupakan kemampuan merespon yang melekat pada pemimpin untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang dalam menghadapi ketidakpastian yang berorientasi pada pertumbuhan (Ireland, et. al, 2003). Sehingga untuk mampu merealisasikannya diperlukan langkah kreatifitas dan inovasi yang saling memiliki kesinambungan agar tercipta pembaharuan yang berbasis pada pertumbuhan. Pada gambar IV.9 nampak derajat EM yang memiliki

kecenderungan *medium*. Ada satu perusahaan dengan derajat EM yang rendah yaitu UD. Karya Usaha. Hal ini mampu diartikan bahwa perusahaan tersebut kurang memiliki daya kreatifitas yang memunculkan inovasi dalam perusahaan. Baik secara eksternal yaitu upaya inovasi yang mengarah pada pihak luar perusahaan seperti penggunaan teknologi baru yang tidak nampak pada perusahaan, maupun inovasi internal yang belum nampak adanya pengembangan manajemen perusahaan yang baik. Lebih tepatnya Karya Usaha tersebut hanya menunggu pasokan gabah datang untuk dilakukan penggilingan dan hasilnya ditujukan guna memenuhi kebutuhan pasokan pesanan kontraktor yang telah bekerjasama dengan Bulog.

Sedangkan tiga perusahaan berada pada derajat *medium* yaitu UD. Rohman, PP. Sumber Rejeki dan PP. Ketapang mengindikasikan adanya upaya pertumbuhan perusahaan yang dilakukan oleh pemilik melalui perkembangan teknologi yaitu penggunaan alat penunjang seperti mesin ayak, elevator dan pemoles. Hal ini juga dilakukan oleh UD. Rohman guna merespon pasar yang berharap beras dengan kualitas baik ditunjukkan dengan penggunaan bahan baku gabah kualitas baik dan poles kabut/mutiara mampu menciptakan beras premium meski masih ada beberapa beras patah didalamnya. Tidak hanya itu, untuk menjaga

konsistensi kualitas beberapa PPM ada yang melakukan regenerasi manajerial yang tentu merubah sistem dan struktur perusahaannya seperti yang dilakukan oleh UD. Rohman, dimana Rohman merupakan generasi kedua yang mewarisi usaha penggilingan padi milik keluarganya. Salah satu yang menarik adanya sistem jatuh tempo pada UD. Rohman yang diterapkan guna menanggulangi adanya produk substitusi seperti beras impor baik dengan pemasok maupun pembeli.

2. *Entrepreneurial Culture* (EC), merupakan upaya pembentukan budaya kewirausahaan melalui berbagai dasar pemikiran, pembelajaran mengatasi masalah adaptasi dengan lingkungan internal dan eksternal serta integrasi antara sumberdaya, sistem, dan lingkungan yang dilakukan oleh anggota organisasi sehingga membentuk susunan struktur dan norma perilaku dalam perusahaan. Menurut MDTI dalam industri penggilingan padi, kapabilitas berkompetisi yang meliputi kekuatan sumberdaya merupakan faktor penting untuk memanfaatkan peluang industri yang ada.

Pada gambar IV.9 nampak 4 perusahaan dengan derajat EC yang sedang dan satu perusahaan dengan derajat tinggi yang menjadi *special case*. Empat perusahaan dengan derajat EC medium diantaranya UD. Karya Usaha, PP. Sumber Rejeki, PP. Ketapang, PP. Rezeki Illahi. Hasil observasi di lapangan ditemukan kecenderungan mereka yang menerapkan

proses administrasi baik dengan melakukan pembukuan hasil produksi dan penjualan beras. Hal ini menjadi salah satu indikasi bahwa perusahaan mencoba membentuk kedisiplinan guna dijadikan sebagai proyeksi atau acuan produksi dimasa mendatang. Tindakan-tindakan diatas membentuk kesatuan budaya usaha pada PPM yang semakin baik. Adanya proses pembelajaran peningkatan kapasitas produk. Disamping itu, bagaimana pengelola mampu menyelesaikan permasalahan produk pesaing dengan penciptaan sistem baru memberikan penilaian bahwa PPM secara agresif berusaha menguatkan budaya kewirausahaan (EC) resisten terhadap perubahan lingkungan.

3. *Entrepreneur Leadership* (EL), merupakan kemampuan mengelola sumberdaya dengan mensinergikan pencarian kesempatan dengan perilaku menemukan keuntungan. Pada tabel IV. 9 nampak 1 perusahaan memiliki EL yang sedang yang dijadikan sebagai *special case* dan 4 perusahaan lainnya memiliki derajat EL yang tinggi. Dalam kajian MDTI sebelumnya dinyatakan bahwa PPM memiliki kemampuan berkompetisi di industri yang baik dikarenakan kepemilikan sumberdaya dan kemampuan yang cukup sehingga PPM merasa bisnis di industri penggilingan padi masih memungkinkan untuk tumbuh meskipun hanya sebatas menjadi follower PPB dalam persepsi mereka. Hal yang dilakukan tersebut tentu

membutuhkan modal yang besar. Temuan dilapangan memang sebagian PPM yang memiliki derajat EL yang tinggi seperti UD. Karya Usaha, PP. Sumber Rejeki, PP. Ketapang, PP. Rezeki Illahi mulai berani mengambil risiko dengan melakukan peminjaman modal ke Bank, meski tidak dalam jumlah yang besar. Karena sebagian modal telah dicukupi melalui akumulasi laba dan tambahan modal dari pihak internal. Sehingga risiko yang ditanggung perusahaan terkait pengelolaan dan aktivitas perusahaan mampu dikelola dengan baik. Beberapa PPM juga bekerjasama dengan Bulog agar tercipta sistem untuk memenuhi permintaan bulog dengan peningkatan kapasitas serta kualitas yang telah ditentukan.

Pada industri penggilingan padi, bahan baku dan teknologi memang menjadi faktor yang penting. Untuk itu, berbagai upaya terus dilakukan guna memperolehnya. Seperti langkah yang dilakukan PPM secara proaktif memiliki alat penunjang yang tidak dimiliki PPK seperti ayakan sampah, ayakan batu, dan tiga kali pemolesan. Ada juga beberapa yang memiliki oven gabah untuk mengantisipasi permasalahan musim hujan. Tujuan utamanya adalah meningkatkan kualitas dan tentu kapasitas produksi PPM. Sedangkan satu perusahaan dengan EL yang sedang yaitu UD. Rohman dikarenakan beliau masih sangat tergantung dengan pembeli yang berasal dari pedagang beras yang memiliki kerjasama dengan Bulog.

Sehingga secara tidak langsung daya tawarnya pembeli cukup tinggi untuk menekan perusahaan.

4. *Managing Resources Strategically* (MRS), merupakan pengelolaan sumberdaya meliputi sumberdaya manusia, sumberdaya finansial dan sumberdaya sosial dalam rangka mendorong pemanfaatan secara simultan dalam perilaku melihat kesempatan dan keuntungan. Hal ini sangat erat kaitannya dengan tiga kajian strategis sebelumnya. Karena jika kita kembali pada pembahasan MDTI pada PPM yang mana keunggulan bersaing menjadi faktor utama pada keberhasilan untuk mencari peluang dan memanfaatkannya. Berbeda dengan PPK yang memasuki kategori jenuh dalam industri karena keterbatasan sumberdaya yang mengakibatkan lemahnya daya saing terhadap industri penggilingan padi. Pengelolaan sumberdaya perusahaan sangat erat kaitannya dengan seberapa besar penggunaan teknologi terbaru, dan akumulasi sumberdaya yang dimiliki perusahaan.

Pada PPM berdasar atribut entrepreneurship yang telah ditampilkan, nampak bahwa PPM cukup memiliki sumberdaya perusahaan yang dapat dikendalikan, bahkan ada kecenderungan memiliki kepemimpinan kewirausahaan yang tinggi. Ada dugaan bahwa tingginya kepemimpinan kewirausahaan erat kaitannya dengan tingginya tingkat

pendidikan pada PPM yang sebagian besar dikelola oleh Diploma dan Sarjana. Artinya mereka memiliki cukup bekal dan kompetensi memimpin organisasi melalui pengalaman pendidikannya. Disamping potensi mendapatkan pendidikan tinggi di Jawa Tengah cukup baik dengan banyaknya kemunculan universitas-universitas yang memiliki kemudahan akses pendidikan.

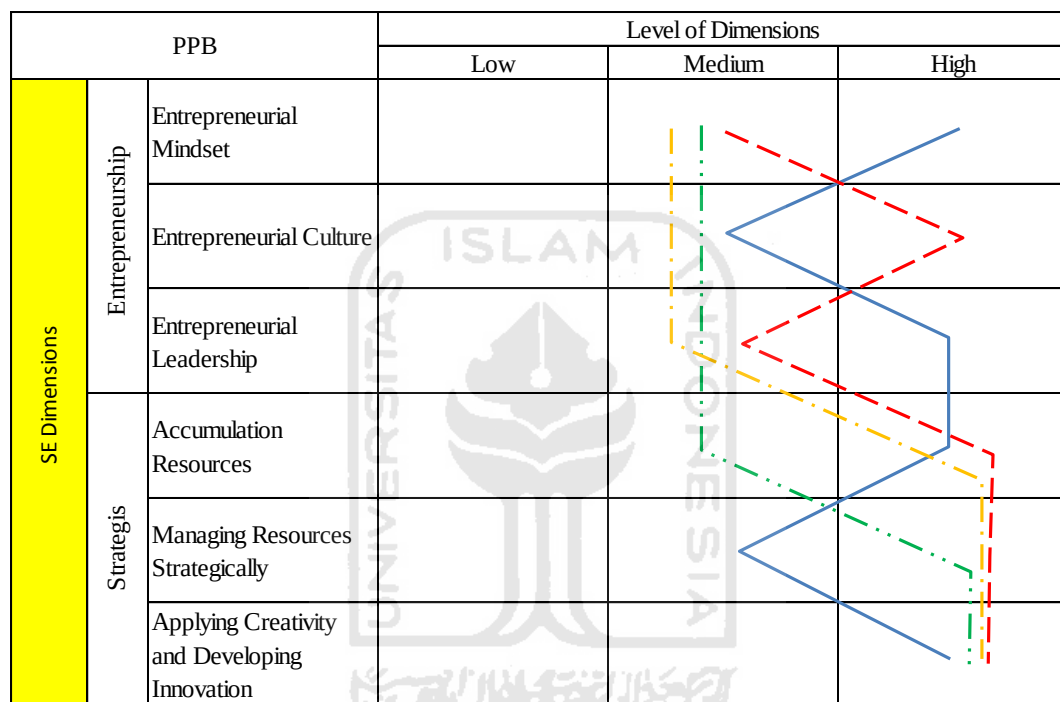
5. *Simpulan Kasus*, Tindakan-tindakan yang dilakukan PPM diatas menggambarkan bagaimana PPM meningkatkan efisiensi melalui cakupan teknologi dalam hal ini pembelian mesin untuk menunjang kecepatan dan ketepatan produksi. Kemudian peminjaman kepada bank yang dilakukan PPM menjadi solusi peningkatan sumberdaya dan permasalahan administratif guna mengontrol dan mengendalikan organisasi untuk mampu tumbuh dengan efisiensi melalui skema kewajiban membayar hutang. Alhasil akan tercipta peningkatan produktivitas untuk memenuhi kapasitas pesanan kepada pihak pembeli seperti Bulog.

Hal tersebut merupakan bagian tindakan mempertahankan diri agar tetap bisa bersaing dengan PPB yang memiliki sumberdaya yang besar dan dengan kekuatannya mampu mendapatkan pasokan bahan baku yang lebih tinggi. Sehingga secara eksplisit mampu disimpulkan bahwa PPM ada

kecenderungan menerapkan strategi defender sebagai upaya untuk mempertahankan eksistensinya agar mampu tumbuh lebih baik.

4.5.3. SE Pada Penggilingan Padi Besar (PPB)

Figure IV. 10. SE Pattern pada Penggilingan Padi Skala Besar (PPB)



Keterangan:	
PP. Bahtiar	
UD. Slamet	
UD. Rukun	
UD. Gilang Raharjo	

Hampir serupa dengan pola konstruk dimensi SE yang ditunjukkan pada PPM, pada figure IV.10 menunjukkan adanya pola konstruk yang memiliki kecenderungan derajat *medium to high*. Hal ini mengandung makna bahwa tindakan-tindakan yang dilakukan untuk memanfaatkan peluang pada PPB cukup besar untuk tumbuh. Bahkan berdasar pada matrik daya tarik industri terkait

pemahaman pelaku terhadap industri, PPB memiliki kecenderungan untuk tumbuh dan *survive*. Oleh karenanya berikut akan diuraikan identifikasi tindakan yang dilakukan PPB melalui dimensi SE guna memanfaatkan peluang.

1. *Entrepreneurial Mindset* (EM), PPB mampu dikatakan sebagai pemimpin pasar, dengan segala keunggulan baik dari segi kapasitas, kualitas, keunggulan teknologi, dan jaringan pemasok bahan baku (gabah) dan pemasar (pasar). Pada umumnya, penggilingan padi ini telah memiliki oven pengering gabah, mesin pengayak sampah, batu, dan beberapa mesin pemoles yang dijadikan sebagai teknologi pendukung pada PPB. Meskipun nampak unggul, tetapi beberapa terpaksa gulung tikar karena ketatnya persaingan untuk mendapatkan bahan baku yang semakin menipis. Menjadi hal umum jika tidak mampu memenuhi persyaratan utama maka akan kesulitan untuk bersaing di cakupan selanjutnya. Dikarenakan bahan baku menjadi hal penting pada penggilingan padi yang telah dibahas sebelumnya.

Secara umum PPB telah memiliki sistem dan struktur yang cukup baik atau professional. Berdasar Gambar IV.10, ada 3 perusahaan dengan EM yang medium dan hanya satu perusahaan dengan EM yang tinggi. Hal ini nampak pada temuan lapangan bahwa beberapa PPB yang memiliki EM yang medium diantaranya UD. Slamet, UD. Rukun, dan UD. Gilang

Raharjo mampu mengatur, menjaga dan memberdayakan tenaga kerjanya dengan baik dan leluasa. Tujuan utamanya tentu menjaga karyawan agar memiliki loyalitas kerja yang tinggi. Upaya ini dilakukan mengingat tenaga kerja di bidang pertanian saat ini sulit didapatkan karena banyak yang mulai beralih pada sektor non pertanian. Ini mampu dijadikan justifikasi bahwa ada mindset kewirausahaan (EM) yang baik pada PPB. Dimana EM merupakan kemampuan merespon, bertindak dan memobilisasi lingkungan perusahaan baik internal maupun eksternal guna mengantisipasi ketidakpastian.

Hal diatas juga menunjukkan adanya pengelolaan sumberdaya tenaga kerja yang baik. Hasil penelitian menunjukkan adanya sistem gaji yang diterapkan dengan menyesuaikan kebutuhan pekerja yang dilakukan oleh PP. Bahtiar mampu dijadikan alat untuk memberdayakan tenaga kerja pada PPB dan mempertahankan loyalitas karyawannya. Kemudian perusahaan ini menggunakan sumberdaya yang dimilikinya untuk menarik pasokan bahan baku dengan menawarkan harga yang lebih kompetitif dan menjadi *special case* dalam pembahasan ini.

2. *Entrepreneur Culture* (EC), merupakan upaya pembentukan budaya kewirausahaan melalui berbagai dasar pemikiran, pembelajaran mengatasi masalah adaptasi dengan lingkungan internal dan eksternal serta integrasi

antara sumberdaya, sistem, dan lingkungan yang dilakukan oleh anggota organisasi sehingga membentuk susunan struktur dan norma perilaku dalam perusahaan. Alhasil muncul toleransi terhadap kegagalan dimana individu mendorong adanya fleksibilitas, kreatifitas, inovasi terus menerus dan adanya pembaruan (Ireland, et al., 2003).

Berdasar pada Gambar IV. 10 menunjukkan ada 3 perusahaan dengan EC yang sedang (PP. Bahtiar, UD. Slamet, UD. Gilang Raharjo) dan satu perusahaan dengan EC yang tinggi (UD. Rukun) sebagai *special case* dalam pembahasan ini. Sebagian besar PPB memang telah menerapkan sistem, struktur dan tata kelola perusahaan yang baik. UD Slamet dan Gilang Raharjo misalnya, mereka telah menggunakan manajemen SDM yang baik, dan ada pengelolaan manajemen keuangan yang telah menggunakan sistem komputerisasi. Sehingga boleh dikatakan UD. Slamet dan Gilang Raharjo cukup baik dalam membentuk budaya kewirausahaan dalam perusahaan.

Special case ditujukan pada UD rukun yang memiliki derajat EC yang tinggi. Fakta dilapangan didapatkan oleh sumber ketiga bahwa UD rukun telah lama berdiri dan bahkan telah melewati generasi ketiga dalam menjalankan bisnisnya. Pada generasi kedua UD. Rukun telah mengangkat seorang professional dari luar (*outsider man*) yang dipercaya untuk

mengatur perusahaan. Sehingga segala aktivitas yang bersifat teknis telah dikelola dengan baik meskipun tetap dalam pengawasan sang pemiliknya.

3. *Entrepreneur Leadership* (EL), merupakan kemampuan mengelola sumberdaya dengan mensinergikan pencarian kesempatan dengan perilaku menemukan keuntungan. Hal ini dilakukan dengan peninjauan kelangsungan hidup organisasi, komunikasi antar anggota, pemeliharaan kemampuan kewirausahaan dan sebagainya. Kepemimpinan kewirausahaan dinilai dengan berpedoman pada kepemilikan sumberdaya manusia yang memadai, artinya adanya sinergi komunikasi antara pemimpin dengan para karyawan, komunikasi yang baik ditunjukkan dengan share informasi bersama secara terbuka.

Berdasar pada gambar IV.10, ada 3 perusahaan dengan derajat EL yang medium yaitu UD. Slamet, UD. Rukun, UD. Gilang Raharjo dan satu perusahaan dengan derajat EL yang tinggi yaitu PP. Bahtiar. Pada pembahasan sebelumnya ditemukan bahwa pada PPM derajat EL nya cenderung tinggi berbeda dengan PPB yang justru memiliki derajat EL yang medium. Ada dugaan bahwa dalam sistem pengelolaan dan manajemen pada PPB sebagian besar telah didelegasikan kepada pihak eksternal keluarga yang dianggap bisa dipercaya seperti yang dilakukan oleh UD. Rukun dan Gilang Raharjo. Dengan adanya sistem

pendelegasian tersebut, tentu sang founder tidak lagi secara penuh memimpin perusahaan karena sebagian wewenangnya telah diambil alih. Sehingga idealism untuk mengeksploitasi peluangnya akan berbeda dibandingkan dengan sesaat ketika masih dalam kepemimpinannya. Sedangkan pada PP. Bahtiar yang memiliki derajat EL yang tinggi bisa dijustifikasi karena memang perusahaan ini masih mempertahankan kepemimpinannya pada keluarga guna meminimalisir risiko yang akan muncul jika diambil alih kepemimpinan oleh pihak luar. Sehingga pengendalian perusahaan masih mudah dilakukan.

4. *Managing Resource Strategically* (MRS), Di lapangan ditemukan hampir sebagian besar PPB memiliki link kerjasama dengan Bulog untuk menyuplai pasokan kebutuhan pangan nasional. Beberapa bahkan ada yang menjadikan Bulog sebagai pasar utama bisnisnya. sehingga menyebabkan ketergantungan perusahaan dengan Bulog sebagai pasar utamanya, yang boleh jadi akan menaikkan daya tawar pembeli yang dalam kasus ini adalah Bulog. Untuk memenuhi kebutuhan pasokan, akhirnya banyak PPB yang menggunakan Bank sebagai salah satu sumber modal disamping memiliki jumlah akumulasi laba sebagai modal utamanya.

Sekali lagi modal yang didapatkan tersebut, mendasar pada temuan lapangan banyak PPB yang menggunakannya untuk mengupgrade mesin penggilingan, menambah mesin pendukung seperti oven, dan mesin pemoles. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan kapasitas produksi. Bahkan beberapa PPB yang diteliti seperti UD. Rukun dan Gilang Raharjo telah menggunakan mesin otomatis terintegrasi yang mampu dikendalikan oleh seorang tenaga kerja. Menurut penuturan hasil wawancara menyatakan bahwa seorang karyawan mampu mengendalikan lima mesin sekaligus. Sehingga hal tersebut akan jauh meningkatkan kapasitas produksi pada PPB dan tentunya efisiensi perusahaan. Alhasil dengan dukungan modal yang kuat dan teknologi yang memadai akan mampu menciptakan produk baru dan berpotensi menciptakan pasar baru. Maka dari itu kemampuan untuk meningkatkan menghasilkan laba melalui inovasi produk, teknologi, dan sistem tersebut akan semakin tinggi.

5. *Simpulan Kasus*, Berdasar pada tindakan-tindakan yang dilakukan, seperti pengembangan teknologi, pengembangan modal, dan upaya lainnya melalui inovasi dan kreatifitas akan mampu menciptakan produk baru, kualitas baru, pasar baru tentu dengan keuntungan yang semakin besar. Hal ini bisa dijadikan justifikasi terhadap upaya penyelesaian permasalahan

kewirausahaan melalui penemuan dan eksploitasi produk dan pasar baru. PPB cenderung menggunakan seluruh sumberdayanya untuk menciptakan inovasi dan kreatifitas baru dengan mengesampingkan konsep efisiensi yang biasa diterapkan oleh perusahaan yang menerapkan pertahanan perusahaan seperti yang dilakukan oleh PPM. Oleh karenanya ada kecenderungan adanya penerapan strategi *prospector* yang mengorbankan internal efisiensi untuk inovasi dan kreasi.



BAB V

PENUTUP

5. Kesimpulan dan Saran

5.1. Kesimpulan

Tujuan penelitian ini adalah memprediksi masa depan industri penggilingan padi yang memasuki tahapan kedewasaan melalui konstruk tindakan strategis SE dengan mengkombinasikan teori tipologi strategi sebagai alat analisisnya. Perusahaan dibagi tiga kelompok yaitu PPK, PPM, dan PPB di Jawa tengah. Temuan menunjukkan ada tindakan berbeda yang dilakukan masing-masing kelompok.

5.2.1. PPK dengan kecenderungan derajat SE yang Low to Medium yang berarti masih sangat lemah dalam penciptaan inovasi dan kreatifitas sebagai upaya memanfaatkan peluang bisnis. Sedangkan PPM dan PPB memiliki derajat SE yang cenderung Medium to High, berarti bahwa upaya dan tindakan inovasi serta kreatifitasnya cukup baik guna memanfaatkan peluang bisnis. Meskipun ada perbedaan derajat yang menonjol pada Entrepreneurial Leadership pada PPM yang lebih tinggi dibandingkan pada PPB dikarenakan adanya semangat besar untuk tumbuh mengeksplorasi peluang industry.

5.2.2. Sehingga dengan temuan kecenderungan derajat Strategi kewirausahaan pada masing-masing kelompok, dapat ditarik kesimpulan bahwa PPK cenderung melakukan tindakan-tindakan yang bersifat reaktif/*reactor* pada perubahan lingkungan. Sedangkan PPM cenderung melakukan tindakan-tindakan pertahanan/*defender* sebagai upaya menciptakan eksistensinya dalam persaingan. Berbeda dengan PPM, PPB cenderung bertindak

prospektif/*prospector* melihat peluang yang besar dengan cakupan sumberdaya yang memadai.

Berdasar temuan tersebut, meskipun PPK mendominasi industri penggilingan padi di Indonesia, namun daya saingnya cenderung lemah sehingga sulit berkembang dan tingkat keberlanjutannya sulit. Berbeda dengan PPM dan PPB yang memiliki potensi daya saing yang cukup baik untuk tumbuh menciptakan keunggulan kompetitif dalam persaingan.

5.2.Saran

Penelitian ini menggambarkan bagaimana tindakan yang dilakukan pada penggilingan padi di Jawa Tengah dibungkus dengan konsep strategi yang diterapkannya. Untuk mendapatkan hasil yang memiliki tingkat validitas yang tinggi, tentu diperlukan perluasan cakupan penelitian yang tidak hanya melihat pada industri penggilingan padi di Jawa Tengah saja sebagai keterbatasan dalam penelitian ini. Karena keberagaman budaya dan etnis masyarakat Indonesia sangat menjadi pertimbangan analisis penelitian Sehingga pada penelitian selanjutnya diharap mampu mengungkap keterbatatasan penelitian terkait bagaimana strategi kewirausahaan yang tepat diterapkan pada industri penggilingan padi di Indonesia.

DAFTAR REFERENSI

- Akman et. al. (2015). Fuzzy multi Criteria decision making approach to Innovate Strategies Based on Miles and Snow Tipology. *Journal of Intelegent Manufacturing* 26. Pages 609-628.
- Aprilia, rini. (2015). Indonesia Surplus Beras. <http://nasional.news.viva.co.id/news/read/647096-2015-indonesia-surplus-beras> diakses pada Mei 2016.
- Bennet & Schultz (2015). An Examination of the Relationship Between Strategic HRM Practices among Small Business. *Journal of Small Business Strategy*.
- Brown, S.L. & Eisenhardt, K. M., (1995). Product Development: Past Research, Present Findings and Future Directions. *Academy of Management Review*, 20(2), 343-378.
- Budi. (2015). Penggilingan Wajib Masukkan Beras ke Bulog. <http://www.bulog.co.id/berita/37/5500/10/9/2015/Penggilingan-Wajib-Masukkan-Beras-ke-Bulog.html> Diakses pada Mei 2016.
- Burgelman, R. A. & R. S. Rosenbloom (1989). *Technology Strategy: An Evolutionary Process Perspective. Research in Technological Innovation, Management and Policy*. R. S. Rosenbloom and R. A. Burgelman, JAI Press Inc.: 1-23.
- Day, J. D., & Wendler, J. C. (1998). *The New Economics of Organization. The McKinsey Quarterly*, 1: 5–18.
- De Padua, D. B.(1999). Postharvest Handling in Asia I Rice. Extension Bulletins 1999-02-01. Food And Fertilizer Technology Center for the Asian and Pasific Region.
- Denzin, Norman K. & Yvonna S. Lincoln. (1994). *Handbook of Qualitative Research*. UC Santa Cruz: *Sage Publications, Inc.*

- Departemen Pertanian. (2009). Workshop Revitalisasu Penggilingan Padi. Ditjen Pengolahan dan Pemasaran Hasil Pertanian.
- Dooley, L. M. 2005. Case study research and theory building. *Advances in Developing Human Resources*, 4(3), 335-354, <http://www.proquest.umi.com> diakses pada 12 Januari 2016.
- Eisenhardt & Graebner. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *The Academy of Management Journal*, Vol.50. Hal 25-32.
- Eisenhardt, Kathleem. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14. Hal 532-550.
- Farhan, dkk. (2012). *Statistika* . Cetakan pertama. Yogyakarta:Suka Press.
- Hasan, Iqbal. (2006). *Analisi Data Penelitian dengan Statistik*. Edisi kedua. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation. *Strategic Management Journal*, 22(Special Issue): 479–491.
- <http://dinpertantph.jatengprov.go.id/>
- <http://jateng.bps.go.id/>
- <https://www.bps.go.id/>
- Ireland RD, & Webb JW. (2007). *Strategic Entrepreneurship: Creating Competitive Advantage Through Streams Of Innovation*. *Business Horizons* 50: 49–59.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct And Its Dimensions. *Journal of Management* 29: 963–989.
- Kotler Philip & Amstrong, (2001). *Prinsip-Prinsip Manajemen*, Jilid 1 Edisi Kedelapan, Alih Bahasa Oleh Damos Sihombing, MBA., Penerbit Erlangga, Jakarta.

- Lin et. al (2014). Collaborative Strategy Decision Making using the Miles and Snow Tipology. *Journal of Business Research*. Vol 67. Hal. 1979-1990.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1984). *Qualitative Data Analysis: A Source Book or New Method*. Beverly Hill: Sage Publication.
- Miles, R.E, & Snow, C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structur and Process*. New York: Mc Graw-Hill,.
- Miller, D. (1983) The Correlates Of Entrepreneurship in Three Types of Firms, *Management Science*, 29, 7, p. 770-791
- Mohanty,S. (2013). Trend in Global Rice Consumption, *Rice Today*, 12 (1) January-March, 44-45.
- Moleong, Lexy. J. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif*. Cetakan ketiga puluh dua, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Omta, S.W.F. & Folstar, P., (2005). Integration of Innovation in the Corporate Strategy of Agri-food Companies, *Innovation in Agri-Food Sistems. Wageningen Academic Publishers*, Wageningen, pp. 223-246.
- Patiwiri, A.W. (2006). *Teknologi Penggilingan Padi*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Patton, Michael Quinn. (2002). *Qualitative Research and evaluation Methods*. USA: *Sage Publication Inc*.
- Porter, E. M. (1980). *Strategi Bersaing: Teknik menganalisis industri dan Pesaing*. Alih bahasa Agus Maulana. Erlangga. Jakarta
- Prabowo, hermes E. (2011). Revitaisasi Penggilingan padi, Perlukah?. <http://regional.kompas.com/read/2011/07/28/04295579/Revitalisasi.Penggilingan.Padi.Perlukah>. diakses pada Juni 2016.
- Reid, S.E. & Brentani, U. (2004). The Fuzzy Front End of New Product Development for Discontinuous Innovations: A Theoretical Model. *Journal of Product Innovation Management*, 21, 170-184.

- Rosid, A., & Sobirin, A. (2013). *“Abandon The Ship” – Transition and Succession Planning in Family Farming Business: A Case Study in Small Medium Rice Mill Businesses in Kabupaten Lampung Tengah*. Paper (Forthcoming) presented at International Conference in Organizational Innovation (ICOI). Hua Hin – Thailand, 2 – 4 July 2013.
- Rosid, A., & Sobirin, A. (2015), Strategic Entrepreneurship of Firs and Second Generation Family Business, *Jurnal*, Indonesian Institute of Family Firm, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, 2015.
- Shaleh,habib. (2013). Konsumsi Beras Indonesia Tertinggi di Asia. http://www.suaramerdeka.com/v1/index.php/read/news_kedu/2013/02/27/147163/Konsumsi-Beras-Indonesia-Tertinggi-di-Asia. Diakses pada Mei 2016.
- Shoham & Lev (2015). *The Miles and Snow Strategic Tipology and its Performance Implication*. Global Perspective in Marketing for the 21st Century.
- Sudjana. (1992). *Metode Statistika*. Edisi kelima. Bandung : Tarsito
- Sugiyono. (2012). *Metode Peneitianl Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Suwarsono, (2006). *Strategi Penyehatan Perusahaan*, Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Thahir, R. (2010). *Revitalisasi Penggilingan Padi melalui Inovasi Penyosohan: Mendukung Swasembada Beras dan Persaingan Global*. *Pengembangan Inovasi Pertanian* 3(3), 2010: 171-183
- Unnevehr, L.J., B. Duff, B.O. Juliano.(1992). *Consumer demand for rice grain quality: introduction and major finding dalam Consumer demand for rice grain quality*. IRRI, Manila : 3-19
- Walker, Ricard M. (2013). Strategic Management and Performance in Public Organization: Finding from the Miles and Snow Framework. *Public Admnistration Review*.

Wimberly JE (1983). *Technical Handbook for the Paddy Rice Postharvest Industri in Developing Countries*. Int Rice Res Inst Los Banos, Laguna, Philippines.

Yin, Robert K. (2014). *Case Study Research: Design and Method* (5th ed). *Sage Publication Inc*. New York.

Zikmund, William G. (2013). *Business Research Methods*. Eight Edition.

Zubaedah et. al, (2013). Revisiting the Miles and Snow Tipology: Strategic Path Mediating Business Strategy and Resources Configuration for Innovation. *The South East Asian Jurnal of Management*. Vol. 1 No 1.



LAMPIRAN

1. Panduan wawancara Usaha Penggilingan padi

Daftar Pertanyaan Wawancara Usaha Penggilingan Padi

Nama:	
Usia:	
Pendidikan:	
Nama perusahaan:	
Alamat:	
Nomor telepon/HP:	
Tahun pendirian:	
Kepemilikan :	1. (sendiri&keluarga) / 2.(patungan dengan saudara) / 3.(patungan dengan teman)
Managemen/pengelola:	
Jumlah Tenaga Kerja:	
Generasi ke:	
Jumlah anak:	
Usia anak:	1 (), 2 (), 3 (), 4 (), 5 (), dst
Pendidikan anak:	1 (), 2 (), 3 (), 4 (), 5 (), dst
Jumlah anak yang bekerja/meneruskan bisnis keluarga:	
Jumlah anak yang bekerja diluar perusahaan keluarga:	

Aspek Industri

- Termasuk dalam kategori mana perusahaan penggilingan padi Anda?
- Termasuk dalam skala mana perusahaan penggilingan padi Anda?
- Bagaimana peluang industri penggilingan padi dimasa datang?
- Kendala (Internal) apa saja yang saat ini dihadapi dalam usaha penggilingan padi?
- Kendala (ekternal) apa saja yang saat ini dihadapi dalam usaha penggilingan padi?

- Apakah anda memiliki niatan untuk beralih ke bisnis yang lain? Jika ya, bisnis apa yang anda inginkan?

Aspek Bisnis

- Proses apa saja yang dilakukan pada bisnis penggilingan padi anda?
- Jenis beras apa saja yang anda hasilkan/jual?
- Bagaimana proses Produksi pada penggilingan padi anda?
- Bagaimana proses Pemasaran dan distribusi pada penggilingan padi anda?
- Bagaimana manajemen keuangan pada penggilingan padi anda?
- Bagaimana manajemen SDM pada penggilingan padi anda?
- Strategi atau tindakan seperti apa yang anda terapkan dalam usaha penggilingan padi anda untuk menghadapi persaingan yang ada?

Aspek Kepemimpinan & Transisi (perpindahan puncak pimpinan)

- Bagaimana cara anda memimpin dan menjalankan perusahaan keluarga?
- Bagaimana cara anda dalam mengambil keputusan penting dalam perusahaan keluarga?
- Bagaimana pendapat anda mengenai memberikan kekuasaan pada generasi penerus perusahaan keluarga?
- Apakah anda berharap perusahaan penggilingan padi ini ada yang meneruskan?
- Jika anda berharap ada yang meneruskan, bagaimana proses perencanaan dan transisinya?
- Jika tidak ada yang meneruskan, apakah anda ingin mencari bisnis lain, atau bagaimana?
- Jika sebelumnya anda menjawab ingin mencari bisnis lain, apakah bisnis tersebut menjadi bisnis utama, atau hanya sebagai sampingan saja?
- Apakah anda pernah merencanakan untuk pensiun dari menjalankan bisnis penggilingan padi? Jika “ya”, pada usia berapa?
- Apakah anda akan menyerahkan perusahaan sepenuhnya pada generasi penerus anda?, jika ya pada usia berapa?
- Jika anda harus mundur (pensiun) dari puncak kepemimpinan, maka anda?
- Seandainya (dengan alasan tertentu) anda tidak bisa lagi menjalankan perusahaan, maka siapa yang akan menjalankan/mengambil alih perusahaan anda?

Perencanaan Generasi Penerus

- Anda ingin anak anda bekerja dimana? Sebagai apa?
- Apakah anda membuat rencana untuk menentukan generasi penerus

perusahaan?

- Siapa saja yang berpartisipasi dalam merumuskan dan menentukan calon penerus perusahaan keluarga?
- Apakah anda mempersiapkan generasi penerus pada perusahaan anda?bagaimana caranya?
- Apakah anda mempertimbangkan (laki-laki/perempuan) dalam memilih penerus perusahaan?
- Bagaimana cara Anda mempersiapkan generasi penerus perusahaan?
- Jika ada anak anda yang “diarahkan untuk tidak berkecimpung dalam usaha penggilingan padi”, apa alasan Anda?

2. Skrip Hasil Wawancara

Kluster	Hasil Wawancara
PPK	Aku mung nggiling wae mas, nek mawi adol beras ra due modale
	Sak niki mboten kengeng di oyok, saingan wes akeh, aku mung tanggung
	Gabah ngolet teng daerah kecamatan ambal, cara itungan masuk sing due mangken tambah sue tambah untunge angel
	Sak angel angele wong bakul kui luweh angel wong nandur
	Kulo cah sekolah due, mentri due, intel due
	Saingan akeh, sing penting golek gabah sing akeh, rahasiane sekang proses, sing pinter katul bisa dadi 20 kg,
	Persiapan mesin golet mesin 30 juta, modal kerjasama karo bank
	Cara itungan kendala saking kerja, pegawe kudu mangkat, tapi ya kadang akeh pesenan malah ora mangkat
	Aku ya due bisnis liya meng sawah sing pokok ya gilingan
	Ki bisnis barengan karo wong 5, saiki wes ngedekaken kiyambek mergane ngerti untunge Mandan apik
	Nanke dadi supir penggilingan sekalian dadi bakul pasir, karo bakul montor
	Cara itungan anake kon nerusna, tapir a tek peksa, harapan nek ora anake dewek, mengko mesti ana sing nerusna
	Ki mamake pendukunge ana sing seka dulug, nek wes mlaku disapih ra mawi golek mesti wes mlaku
	Golek kanca sing akeh, maju temen
	Mboten rencana mundur, selama maju ra bakal tek terusna go golek pangan
	Dadose beras 50 kg, miturut daerah konsumen, tergantung kebutuhane
	Ngatur karyawan ya cukup bingung, tapi due karyawan tambahan nang pasar sing manganic kena ora kena.
	Nek mangsane rame nang desa akeh sing ngrewangi dibayar lewat

	karepaning kebutuhan kadang dibayar katul, dedek, apa tergantung karepe
	Wong beras tergantung lokasi, ana sing mlayu meng Surabaya, jawa barat, pun enten sing mendeti setiap tahun berapa ribu ton
	Meng mesin moni insyaalloh ulih upah
	Ana bakul gabah, beras, menir, lan liyane
	Mriki tesih dibungkus total, mboten wonten proses pemisahan
	Kulo utange akeh nek ukur giling beras pirang ton ya ra nutup, dadi ya mikir go nutup utang
	Nek ana beras luar murah ya melu murah, mboten rugi, carane ya biasane mung titip ora langsung mbayar.
	Gabah biasane njiot nag luar wilayah nek nang desa langka, mundut teng jogja mangken dilempar malih teng jogja.
	Minta carikan gabah teng juragan juragan liya
	Mesti niat bisnis liya, kulo mpun golek mesin bodol go nariki gabah, trus nariki bata soale ana bedah umah dalam dekat ini.
	Tetep cara itungan walaupun angel ,penggilingan tetep mlampah mergane akeh tambahan kasil seko barang sing ra ngerti regane missal merang
	Nek karyawan kudu ngersi sistem kerja penggilingan, nek ora ngerti aku ya ngerti
	Ya dikelola kiyambek, karyawan setunggal
	Ming pendak sore, ne kana gilingan ya tek giling
	Kulo petani, gabahe nggeh saking wong desa mawon
	Mpun enten sing njujugi gabahe
	Nek pas murah angel ngguang beras, enten sing jukut dulug nek mboten di dol teng pasar
	Modal kiyambek, modal tenaga
	Nek mboten enten gabah ya meneng bae, nek sepi ya pada ora muni
	Mboten kerjasama, penggilingan keliling wes di stop nang kelurahan, nek rep mukak ya kudu menentap
	Ki nerusna ne morotuwo
	Merang ora payu mas, mulai setahun nek gabahe garing kadang untung tapi nek teles ya kadang rugi
	Usaha kepingin ngembang, tapi merange angel ngguang
	Mesin setunggal, times, seniki tumbas wos mawon
	Gilingan keliling katah, ngganggu, lare nomer kalih ingkang nerusaken
	Males kerjo, mboten betah,
	Sak niki mpun mboten wonten sing nggiling
	Paling enten sing sade gabah dikumpulaken
	Mboten nggolek, riyen tiyang golek gabah beras di jual teng kulo,

	Penghasilan sudo, asal isih sehat nggeh diterasaken
	Panen samu rusak, gabah dadi kurang
	Beras dipul trus di pendet teng tengkulak, kadang kulak kalih bakul trus disade malih
	Sak niki kathah mesin nganggur
	Usaha mboten gampang mas, nggeh tetep diterasaken diantepaken,
	Nek kulo mpun mboten saget nggiling mlampah, jane mesine nggeh wonten, tapi mboten karep
	Tau ngrencana, tapi dipikir piker ya oral ah, ya nek akeh sing nggiling, nek ora???
	Malah rugi neng biaya tok.
	Sing marai wonten hape dadi rego teng wilayah pundi mawon meh samu mawon.
	Tumbuh beras teng tengkulak, njuk ngangkut, di curah, disebul pendet menir di ayak.
	Njuk di dol teng bulog
	Wong butuhe nggeh kathah, dadi ngeh penghasilan mepet
PPM	Niki kaleh usaha beras, mboten naming tiyang tani, dadi enten tiyang mendeti gabah trus dibeto mriki njuk berase di sade mriki, mangken beras enten sing mendet saking luar kota
	Sabar, menawarkan ke berbagai bakul, nek mung ngandelaken gilingan nggeh sepi.
	Nggeh mriki ngusahaken ngumpulaken beras ingkang kathah
	Nek barang lawas, carane ditimbun sementara, trus di ubengna nang mesin ben putih maning
	Kadang pembeli sampun mbeto kandi merk kiyambek kadang nggeh saking mriki
	Kadose penggilingan biasa mawon, mboten wonten peningkatan
	Mboten gadah bisnis lintunipun
	Kalo bulog udah penuh ya kontraktor gak mau beli, akhirnya ya cari pembeli lain, kadang menurunkan harga
	Sing penting payu, wong butuh duit mas, paling rugi tenaga karo wektu
	Peluang ki tergantung manajemen mas, keluar masuknya uang nek stabil ya bisa maju
	Dibilang seneng banyak utangnya, dibilang susah ada hasilnya
	Gabah ambil dari sini wae mas, jenenge wong wadon dewekan
	Musim panen gagal gak bisa beli gabah, nunggu beras laku
	Beras yang tak giling mung 64, laka liyane
	Punya merk sendiri namanya batman, dijual ditoko sekitar
	Pinjem bank modal sampai 2M, kalo gak pinjem ya rugi mas
	Tenaga kerja 15, yang sekalian bisa semua
	Karyawan sudah tua, cari karyawan sekarang susah

	Persaingan sekarang ketat, banyak yang bangkrut, ada nota mati (banyak yang utang)
	Tergantung manajemen, kadang bisa beli gabah gak bisa jual, atau jual beras dengan murah
	Makanya pinjem, dan gak mau ngebesarin lagi
	Kalo gak ada yang nerusin tak jual aja gitu aja repot
	Dulu ikut resmil keluarga, karena ada bagi hasil, setelah punya modal banguns endiri resmilnya
	Peluang tergantung manajemen, kalo lincah ya bisa jalan
	Ada niatan buka warnet buat sampingan, utama ya resmil
	Jemur pecah kulit terus giling, pake oven biaya mahal
	Beras, tergantung pasar dan konsumen lah
	Kalo gabah bagus, proses produksi lancer
	Kita jago kandang aja mas,
	Kalau masyarakat minta giling kita gilingkan, kalau yang gabah kita beli ya kita jualnya ke pengepul. Saya lebih suka pengepul yang ngambil sendiri, ketimbang saya yang njual kesana. Karena nggak ada risikonya. Gak ada resiko perjalanan, atau harga berubah pas diperjalanan kan repot. Dan kalau mereka ambil sendiri itu kita kan punya posisi yang lebih kuat “gelem digawa ora gelem aja digawa”. Kalau kita kirim, mereka bisa bilang “gelem sak mene, ra gelem kana gawa balik”. “Jangan ada uang di antara sudara” lah gitu.
	Kalau pas panen susah, saya ambil dari daerah lain. Pokoknya harus terus jalan. Kalau saya sendiri kan, resmil tutup saya masih punya celengan, kalau karyawan kan nggak.
	Orang dagang itu kan harus punya daya saing yang kuat.
	Resmil kita modali penenbas dulu
	Orang Yang utama kita melayani eceran, jadi dari masyarakat nggiling kita gilingin. Tapi lebih suka yang partaian sih, yang besar dari juragan. Karena kalau eceran kan setiap orang bawa jenis gabahnya sendiri-sendiri, kita harus ngikutin dan mesin nanti banyak jeda berhentinya karena sudah beda gabah. Beda kalau juragan yang bawa, kita nggiling terus. Meskipun begitu, konsumen kita banyak yang eceran, yang itu harus dijaga dengan serius. Kita kalau di lapangan itu menang bersih, menang putih berasnya. Paling saingan kita itu gabah-gabah simpenan yang harganya bisa dibuat murah. Ketika kita melawan orang yang produksi gabah simpenan itu ya kita tetep harus tunjukkan kualitas kita. Gabah simpenan kan biasanya kurang fresh, secara fisik agak-agak hitam gitu. Lebih pulen punya kitalah. Saya pede kok jual beras saya lebih tinggi, nyatanya tetep laku. Konsumen pengennya yang fresh.
	Terus prinsip modal kerja yang sedikit produksi yang sebesar

	mungkn. Di industri ini itu yang penting efisiensi mesin sama rendemen bahan. Kaya misalnya solar, bagaimana kita makai solar yang sedikit terus produksinya maksimal. Itu yang namanya efisiensi
	Pengennya saya kembangkan terutama untuk permesinannya supaya lebih efisien.
	Saya control sendiri resmilnya mas.
	Saya coba anak untuk membiasakan diri menikmati suasana resmil
	Saya pengennya mereka itu menghargai adanya resmil
	Kalo punya kemampuan memasarkan saya yakin cukup berpeluang
	Jadi cari gabahnya susah, nyarinya harus sampai Jatibarang, harganya mahal, diproses trus dijual disini gak masuk harganya
	Niatnya sih pengen ada sampingan.
	Ngambil gabah, dari sini. Tapi kalau pas lagi sulit kita ambil dari jauh seperti ke Bumi Ayu. Kita njemur, kemudian pecah kulit, kemudian saring dan jadikan beras. Gitu aja sih mas.
	Kalau mau putih banget ya dipoles
	Merk kita punya, namanya Cendrawasih.
	Yang ambil dari tegal konsisten setiap minggu sama dari sini aja mas
	Modal dari orang tua, nggak minjam bank.
	Mesin sudah otomatis, jadi satu orang cukup
	Andalan kitaserviceny, beras bersih dan berusaha
	Ada usaha lain yaitu material yang urus bapak
	Kalo ada bisnis lain yang menguntungkan kenapa tidak
	Bisa saja nerusin material dirumah
	Karena saya ada rencana untuk buka servisan mobil dan jualan sparepartnya. Saya lulusan teknik
PPB	Kita beli mesin dari beberapa resmil yang tutup
	Mesin yang digunakan adalah semi otomatis
	Lima mesin dipegang 2 orang, meskipun gak ada orang pun bisa dihandle sendiri
	Saya prediksi musim, jadi bisa simpan barang kalo ada yang bagus, kalo sekarang cukup sulit
	Selalu cek track record tengkulak yang bisa dipercaya
	Belum bisa prediksikan stabilitas harga karena musim yang tak menentu
	Saya buat peternakan disebelah resmil, malah lebih rame peternakan
	Kita punya mesin poles, hari minggu tetep buka, dan jumat tutup tapi tetep melayani pengambilan barang
	Gak bisa jamin kualitas, tapi diusahakan beras putih, bersih, panjang
	Distribusi , pembeli tinggal datang dan deal delan
	Sempet pake merk tapi tak lepas, karena merk tu kualitas harus konsisten

	Pemasaran langsung ke took took dan sistemnya ngorder ke kita
	Rugi itu wajar, tapi kita antisipasi penyusutan jangan sampai 60%
	Setelah pake mesin otomatis, beberapa pegawai saya alihkan ke peternakan
	Kita pertahankan konsumen yang ada, kita gak terima eceran, dan terima partai
	Dari kecil sudah dikaderisasi
	Saya akan lanjutkan peternakan ayam, jadi duanya jalan semua karena resmil adalah warisan
	Kalo ada peluang lain akan ita kembangkan tapi utamanya tetep kita pertahankan

3. Hasil Coding Olah Data Wawancara

PPK	UD. Rohiman	UD. Abu Nawas	UD. Sugiyono	PP. Masruri	PP. Sakinah	PP. Kusuma Jaya	PP. Dewi Sri
Entrepreneurial Mindset	1	1	1	1	2	3	2
Entrepreneurial Culture	1	1	1	1	1	2	2
Entrepreneurial Leadership	2	1	1	2	2	2	2
Accumulation Resources	2	1	2	2	2	1	2
Managing Resources Strategically	1	1	1	1	2	2	2
Applying Creatif And Innovation	1	1	1	1	2	1	3

PPM	UD. Rohman	UD. Karya usaha	PP. Sumber Rejeki	PP. Ketapang	PP. Rezeki Illahi
Entrepreneurial Mindset	2	1	2	2	3
Entrepreneurial Culture	3	2	2	2	2
Entrepreneurial Leadership	2	3	3	3	3
Accumulation Resources	2	3	2	2	3
Managing Resources Strategically	2	2	2	1	3
Applying Creatif And Innovation	2	3	2	1	2

Figure IV. 9. SE Pattern pada Penggilingan Padi Skala Menengah (PPM)

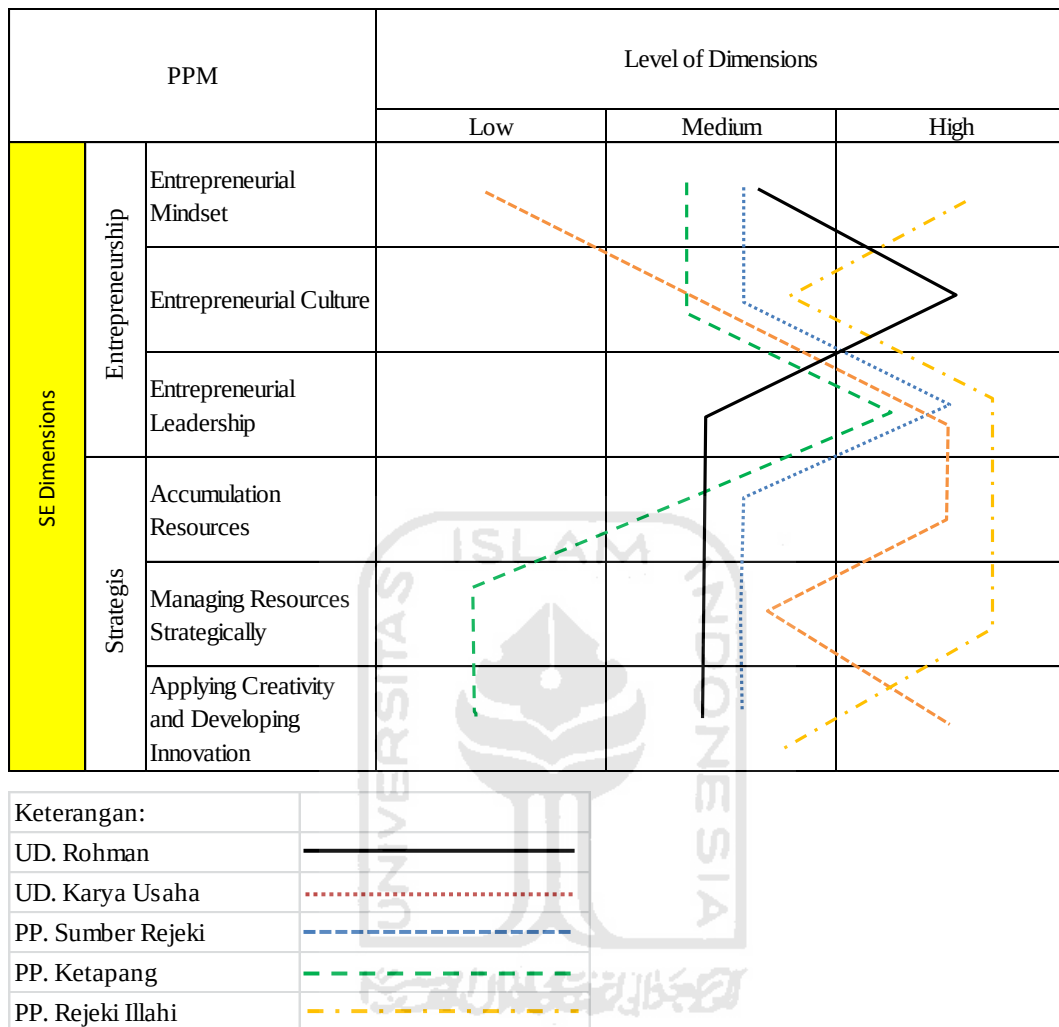
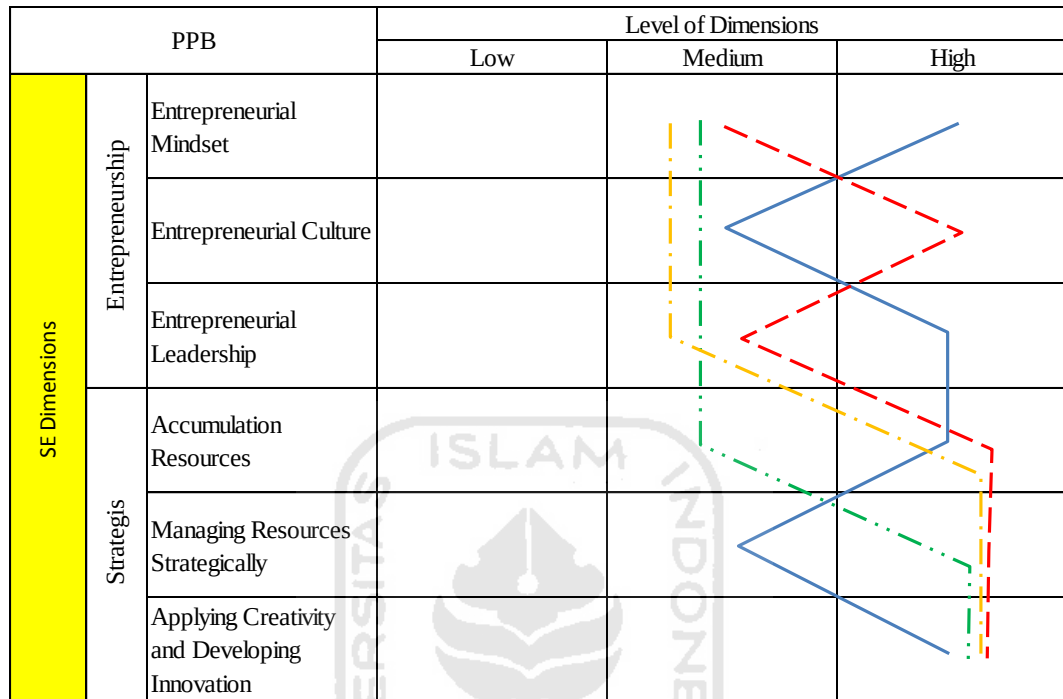


Figure IV. 10. SE Pattern pada Penggilingan Padi Skala Besar (PPB)



Keterangan:

PP. Bahtiar

UD. Slamet

UD. Rukun

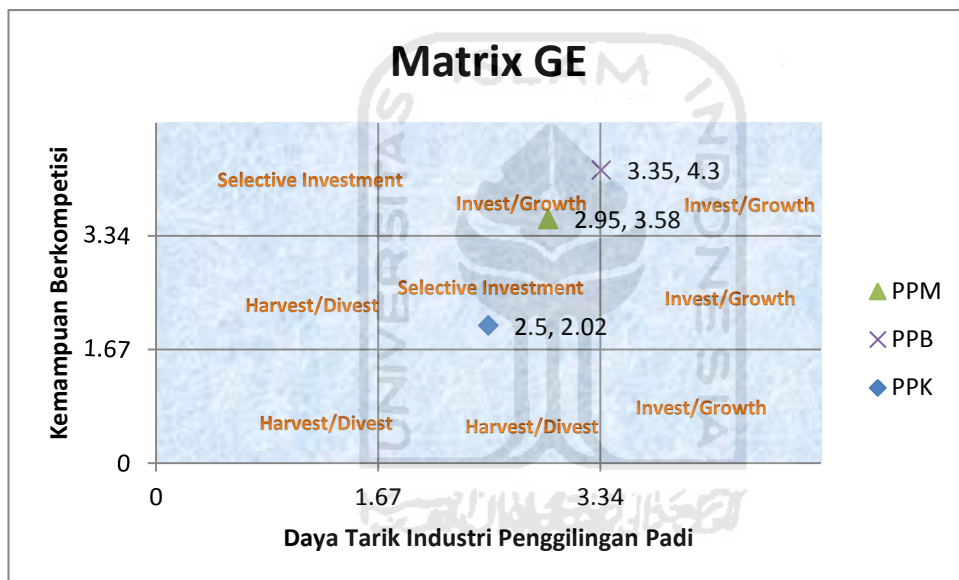
UD. Gilang Raharjo

Keunggulan Kompetitif

Faktor	Ukuran	PPK		PPM		PPB	
		Rating	Nilai	Rating	Nilai	Rating	Nilai
Kekuatan Sumberdaya	0.20	2	0.40	3	0.60	4	0.80
Market Share	0.25	2	0.50	3	0.75	4	1.00
Kapasitas Produksi dan Distribusi	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60
Innovativeness	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
Proactiveness	0.17	3	0.51	4	0.68	5	0.85
Competitive agresifness	0.13	2	0.26	5	0.65	5	0.65
Total	1.00		2.02		3.58		4.30

Faktor Daya Tarik Industri

Faktor	Ukuran	PPK		PPM		PPB	
		Rating	Nilai	Rating	Nilai	Rating	Nilai
Daya tawar pembeli	0.20	3	0.60	3	0.60	4	0.80
Daya tawar pemasok	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60
Produk pengganti	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20
Industri Competitor	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30
Potential Entrance	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45
Segmentasi pasar	0.20	2	0.40	4	0.80	5	1.00
Total	1.00		2.50		2.95		3.35





**BERITA ACARA UJIAN
TUGAS AKHIR**

Pada hari Sabtu tanggal 1 Oktober 2016, Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia telah menyelenggarakan ujian tugas akhir yang disusun oleh :

Nama Mahasiswa : **MIFTACHUL MA'ARIF**
No. Mahasiswa : 14911026
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Strategik
Dosen Pembimbing : Drs. Achmad Sobirin, MBA., Ph.D., Ak.
Judul Tugas Akhir :

**STRATEGI KEWIRAUSAHAAN PADA INDUSTRI MATURE
STUDI KASUS PADA INDUSTRI PENGGILINGAN PADI DI JAWA TENGAH**

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji Ujian Tugas Akhir, maka tugas akhir tersebut dinyatakan :

	Lulus Tanpa Revisi
V	Lulus Dengan Revisi
	Tidak Lulus (Wajib Mengulang)
Dengan Nilai : A	

Penguji I : Drs. Achmad Sobirin, MBA., Ph.D., Ak.
Penguji II : Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D.

Mengetahui
Direktur Program Pascasarjana,
Dr. Zainal Mustafa EQ., MM.

Catatan:

Tugas akhir yang dinyatakan Lulus dengan Revisi, maka waktu revisi maksimum Akhir Pendaftaran Wisuda sejak diterimanya Berita Acara ini, dibuktikan dengan mengumpulkan bukti bebas perpustakaan pusat UII. Apabila tidak selesai, maka kelulusan dan tugas akhir tersebut dinyatakan gugur.