

## **MODEL PENGEMBANGAN USAHA KECIL MENENGAH BERBASIS POTENSI EKONOMI MASYARAKAT**

**Taufik Mokhamad**

**Hartono**

STIE Widya Gama Lumajang

### **Abstraction**

Shackles of poverty that the people of Indonesia is not a new problem so as to not be a problem anymore. But the condition is getting worse by the economic crisis that began in mid 1997 and then followed by a multi-dimensional crisis. The number of poor people who previously has successfully suppressed about 11%, allegedly by CPM could be around 24% at the peak of the crisis of 1998 due to massive layoffs of the foot-loose industry sector. In the gloom of the economic crisis, which was originally quite large industry contributes greatly to the economic growth rate, but when the crisis one by one collapse. In contrast to micro, small and medium enterprises, has been proven at the time of the crisis can provide a significant contribution to economic growth.

From the studies have been done, the problems of SMEs in the development model Lumajang is through: the development and coaching to small and medium enterprises is one solution to overcome the problem of economic inequality and poverty in the City Lumajang; model clustering is a pattern of coaching centers that can improve competitiveness and productivity of small and menengah.dan in the future to be the leading sector in the City Lumajang poverty alleviation; pattern precise and comprehensive guidance for small and medium enterprises is a coaching model clustering centers by building partnerships between SMEs, the Government District, traditional markets and modern market.

In an effort to overcome the problems of small and medium enterprise development, the need for emphasis of collaborative action from various parties, namely through: the development and building of small and medium businesses need to get serious attention from the Government, in the form of stimulus policies and a conducive and productive business building small and medium-use centers clustering model requires the government's role to memfasilitasi involvement of various parties that influence tissue integration of SMEs with large insdustri involved as a partner and expansion of market access.

**Keywords:** Poverty, SMEs (Small and Medium Enterprises), Model Development.

### **Pendahuluan**

Kemiskinan yang membelenggu masyarakat Indonesia bukanlah masalah baru sehingga seolah bukan menjadi masalah lagi. Namun kondisi tersebut semakin diperparah dengan adanya krisis ekonomi yang dimulai pertengahan tahun 1997 dan kemudian diikuti dengan krisis multi-dimensi. Jumlah penduduk miskin yang sebelumnya telah berhasil ditekan sekitar 11%, disinyalir oleh BPS sempat menjadi sekitar 24% pada puncak krisis tahun 1998 akibat dari PHK massal dari kelompok sector *foot-loose industry*.

Sementara di itu dampak krisis tersebut cukup signifikan berpengaruh terhadap kemiskinan pada tahun 1999 mencapai 7,43% penduduk miskin. Angkat tersebut hampir mencapai sekitar dua kali lipat dibanding penduduk miskin pada tahun 1998 dimana dalam catatan BPS masih sekitar 4,91% dan sampai tahun 2003 angkat kemiskinan tersebut terus meningkat hingga 13,48%. Dengan berbagai upaya program penanggulangan kemiskinan yang telah dilakukan, persentase penduduk miskin pada tahun

2004 berhasil ditekan sekitar 9,51%. Namun kebijakan pemerintah terhadap kenaikan harga bahan bakar minyak pada tahun 2005, cukup telak memukul masyarakat rawan jatuh dalam kelompok miskin hingga angka tersebut melonjak mencapai 11,70%.

Dalam kesuraman krisis ekonomi, industri besar yang semula cukup memberikan kontribusi besar terhadap tingkat pertumbuhan ekonomi, namun saat krisis satu persatu ambruk. Berkebalikan dengan usaha mikro, kecil dan menengah, telah terbukti pada saat krisis mampu memberikan kontribusi signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi. Oleh karenanya, salah satu cara yang bisa ditempuh dalam menangani problem kemiskinan adalah memberdayakan mereka melalui kelompok-kelompok usaha yang disesuaikan dengan potensi ekonomi yang ada di sekitarnya serta tingkat kemampuan yang dimilikinya.

Dalam upaya itu diperlukan model usaha yang tepat untuk tiap-tiap kelompok berdasarkan potensi ekonomi di wilayah itu, serta potensi dasar yang dimiliki oleh masing-masing kelompok. Pemodelan usaha ini menjadi kunci jawaban keberhasilan usaha. Karena itu diperlukan kejelian dalam menyusun dan membentuknya.

Pembangunan UKM di Indonesia telah berjalan secara baik, namun bagi banyak kalangan dirasakan masih berjalan lamban, sehingga upaya percepatan pembangunan UKM selalu dimasukkan dalam berbagai program monitoring yang terkait dengan pinjaman internasional, seperti: ADB, IMF (pada masa lalu), dan juga menjadi perhatian utama dari Presiden RI yang memasukkan pentingnya perluasan peranan UKM dalam Keppres No 17 Tahun 2006 tentang UKP3R. Masuknya pembangunan UKM dalam agenda percepatan reformasi ekonomi mengindikasikan perlunya upaya percepatan pembangunan UKM di Indonesia pada masa mendatang.

Pemberdayaan sektor UKM

berkaitan dengan banyak aktor dan banyak variabel yang berpengaruh serta bersifat *multi year*, sehingga sulit untuk diukur tingkat keberhasilannya sebagai 'buah karya' suatu instansi atau bahkan suatu rezim pemerintahan. Kondisi ini diperparah dengan tidak adanya basis data UKM yang akurat, program yang konsisten dan berkelanjutan, serta lemahnya koordinasi lintas pelaku dalam memberdayakan UKM.

Fenomena di sebagian besar Negara menjadi bukti bahwa UKM dapat berperan sebagai dinamisator dan stabilisator perekonomian nasional, disamping sebagai salah satu motor pertumbuhan ekonomi nasional. Hal inilah yang menyebabkan dunia internasional dan pengamat ekonomi sangat yakin, bahwa UKM sebagai salah satu instrument peningkatan kesejahteraan rakyat yang ampuh dan berkelanjutan, serta akan selalu menjadi isu politik yang utama dalam menarik dukungan rakyat.

Tidak tersedianya data dan informasi yang komprehensif dan akurat mengenai UKM serta kebutuhannya, mengakibatkan pemerintah dan aktor lainnya dalam menyusun program pemberdayaan hanya mengandalkan data yang terbatas, sehingga sering kali program dilaksanakan hanya untuk menyelesaikan symptom permasalahan UKM, dan bukan akar masalah yang sebenarnya dihadapi UKM. Akibatnya, program yang dilaksanakan cenderung bersifat *hit and run*, dan dasarnya hanya menduga-duga; serta sesuai dengan estimasi mereka.

Tujuan yang ingin dicapai dari studi ini adalah menemukan model pemberdayaan usaha kecil yang tepat untuk memberdayakan masyarakat miskin melalui kelompok-kelompok usaha yang disesuaikan dengan potensi ekonomi yang ada di sekitarnya serta tingkat kemampuan yang dimilikinya. Adapun maksud dari kegiatan ini adalah sebagai berikut: membantu instansi berkompeten dalam mengambil kebijakan untuk memecahkan

problem kemiskinan di Lumajang; mendukung tekad Pemerintah dalam upaya menyukseskan program pemberdayaan masyarakat miskin di Lumajang.

## **Tinjauan Pustaka**

### **a. Konsep UKM Secara Umum**

Sampai saat ini penentuan kriteria Usaha Kecil dan Menengah (UKM) oleh berbagai pihak/kalangan belum mencapai kata sepakat, karena masing-masing pihak mempunyai konsep sendiri. Dari beberapa kriteria yang dikemukakan oleh berbagai pihak tersebut, telah dipilih kriteria mengenai UKM yakni berdasarkan Undang-Undang No. 9 tahun 1995 tentang Usaha Kecil dan Inpres No.10 Tahun 1999 tentang Pemberdayaan Usaha Menengah.

Definisi UKM berdasarkan Undang-undang dan Inpres tersebut, UKM adalah merupakan gabungan usaha kecil dan menengah yang memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 200.000.000,- untuk usaha kecil dan lebih dari Rp 200.000.000,- untuk usaha menengah; tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha. Atau usaha yang memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp 1.000.000.000,- milik warga negara Indonesia, berdiri sendiri, dan bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau berafiliasi baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha besar. UKM dapat berbentuk usaha perseorangan, badan usaha yang tidak termasuk badan hukum, atau badan usaha berbadan hukum termasuk koperasi.

### **b. Perkembangan Nilai Tambah UKM terhadap Perekonomian**

Penghitungan tentang PDRB adalah penghitungan yang dilakukan menurut sektoral, yaitu jumlah nilai tambah barang dan jasa yang dihasilkan oleh berbagai unit produksi di suatu wilayah dalam jangka waktu tertentu, dan yang dimaksud dengan unit produksi di sini adalah usaha/perusahaan yang terdiri dari semua tingkatan, dari usaha/perusahaan kecil,

menengah sampai dengan usaha besar.

Dengan memisahkan nilai tambah antara usaha kecil dan menengah dengan usaha besar di semua sektor (pertanian sampai dengan jasa-jasa), maka dapat diperoleh nilai tambah UKM masing-masing sektor, yang pada akhirnya diperoleh nilai tambah seluruh sektor tersebut dijumlahkan.

Berikut ini adalah data Biro Pusat Statistik tahun 2004 - 2009 tentang perkembangan nilai tambah sektor perekonomian di Kabupaten Lumajang terhadap PDRB. Angka nilai tambah dikutip dari Katalog BPS yang diterbitkan oleh Kantor BPS Kabupaten Lumajang. Nilai tambah sektor perekonomian tersebut diperoleh Atas Dasar Harga Berlaku (ADHB) yang dihasilkan pada tahun 2004, 2005 dan 2009 adalah sebesar 6.117.602,59 juta rupiah; 7.326.996,41 juta rupiah; dan pada akhirnya tahun 2009 meningkat menjadi 12.170.614,19 juta rupiah. Sedangkan nilai tambah sektor perekonomian Atas Dasar Harga Konstan (ADHK), pada tahun 2004 sebesar 4.570.180,20 juta rupiah, tahun 2005 sebesar 4.793.733,63 juta rupiah dan pada akhirnya tahun 2009 tercatat sebesar 5.917.165,21 juta rupiah. Perbedaan percepatan kenaikan nilai nominal PDRB, ADHB dan ADHK yang sangat signifikan ini menunjukkan bahwa meningkatnya nilai PDRB ADHB sebagai cerminan besaran aktifitas ekonomi di suatu tahun lebih banyak didorong oleh kenaikan harga-harga. Sedangkan perkembangan nilai PDRB ADHK lebih mencerminkan kondisi riil peningkatan ekonomi karena dinilai dari sisi peningkatan kuantum produksi. Selama kurun waktu tersebut terjadi beberapa kali perlambatan pertumbuhan ekonomi di Kabupaten Lumajang, yaitu tahun 2005 dan tahun 2008. Kondisi tersebut merupakan dampak dari efek multiplier kenaikan harga BBM yang cukup drastis pada bulan Oktober 2005 dan bulan Mei 2008 yang berdampak pada menurunnya daya beli masyarakat.

Berikut kita lihat perkembangan nilai tambah bidang tersier (sektor UKM) dibanding sektor lain dalam PDRB Kabupaten Lumajang (lihat Tabel)

Tabel 1 :  
 Nilai Tambah Bruto Atas Dasar Harga Berlaku dan Konstan  
 Kabupaten Lumajang Tahun 2008 – 2009  
 (dalam jutaan rupiah)

LAPANGAN USAHA	HARGA BERLAKU		HARGA KONSTAN	
	2008	2009	2008	2009
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>PRIMER</b>	<b>4.072.394,20</b>	<b>4.495.329,10</b>	<b>2.130.410,93</b>	<b>2.257.535,09</b>
1. Pertanian	3.749.329,27	4.134.289,97	1.947.588,26	2.065.132,51
2. Pertambangan	323.064,93	361.039,13	182.822,67	192.402,58
<b>SEKUNDER</b>	<b>2.203.303,22</b>	<b>2.433.518,59</b>	<b>1.053.773,81</b>	<b>1.097.175,99</b>
3. Industri Pengolahan	1.449.725,08	1.611.752,98	764.707,18	795.247,40
4. Listrik, Gas, Air Minum	84.765,56	94.547,99	40.784,25	42.771,42
5. Bangunan /Konstruksi	668.812,58	727.217,62	248.282,40	259.157,12
<b>TERSIER</b>	<b>4.678.616,49</b>	<b>5.241.766,49</b>	<b>2.426.494,52</b>	<b>2.562.454,13</b>
6. Perdagangan, Hotel, Restoran	2.637.061,68	2.983.401,22	1.345.333,55	1.430.256,42
7. Pengangkutan & Komunikasi	592.894,27	631.689,42	284.569,30	292.840,34
8. Keuangan, Persewaan	481.830,64	532.537,37	263.573,48	276.167,46
9. Jasa-Jasa	966.829,90	1.094.138,48	533.018,19	563.189,91
<b>Total PDRB</b>	<b>10.954.313,91</b>	<b>12.170.614,18</b>	<b>5.601.679,26</b>	<b>5.917.165,21</b>

Sumber : Data BPS Kabupaten Lumajang (diolah)

Catatan : Untuk Lapangan Usaha jenis Tersier lebih dominan dilakukan oleh para pelaku sektor ekonomi bidang UKM.

### c. Strategi Pemberdayaan Usaha Kecil Menengah

Wirausaha merupakan istilah yang diterjemahkan dari kata entrepreneur, dalam Bahasa Indonesia, pada awalnya dikenal istilah wiraswasta yang mempunyai arti berdiri di atas kekuatan sendiri. Istilah tersebut kemudian berkembang menjadi wirausaha, dan entrepreneurship diterjemahkan menjadi kewirausahaan. (Kamus Manajemen – LPPM). Wirausaha mempunyai arti *seorang yang mampu memulai dan atau menjalankan usaha.*

Definisi lain tentang wirausaha disampaikan oleh Say (1997), yang menyatakan bahwa seorang wirausaha adalah *orang yang mampu melakukan koordinasi, organisasi dan pengawasan. Seorang wirausaha adalah orang yang memiliki pengetahuan yang luas tentang lingkungan dan membuat keputusan-keputusan tentang lingkungan usaha, mengelola sejumlah modal dan menghadapi ketidakpastian untuk meraih keuntungan.*

Keputusan seseorang untuk terjun dan memilih profesi sebagai seorang wirausaha didorong oleh beberapa kondisi. Kondisi-kondisi yang mendorong tersebut adalah : (1) orang tersebut lahir dan atau dibesarkan dalam keluarga yang memiliki tradisi yang kuat di bidang usaha (*Confidence Modalities*), (2) orang tersebut berada dalam kondisi yang menekan, sehingga tidak ada pilihan lain bagi dirinya selain menjadi wirausaha (*Tension Modalities*), dan (3) seseorang yang memang mempersiapkan diri untuk menjadi wirausahawan (*Emotion Modalities*).

Penelitian yang dilakukan oleh Mc Clelland (1961) di Amerika Serikat menunjukkan bahwa 50% pengusaha yang menjadi sampel penelitiannya (diambil secara acak) berasal dari keluarga pengusaha. Penelitian yang dilakukan oleh Sulasmi (1989) terhadap 22 orang pengusaha wanita di Bandung juga menunjukkan bahwa sekitar 55% pengusaha tersebut memiliki keluarga pengusaha (orang tua, suami, atau saudara pengusaha).

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Mu'minah (2001) atas 8 orang pengusaha paling sukses di Pangandaran menunjukkan bahwa semua pengusaha tersebut memulai usahanya karena keterpaksaan.

Pada kategori yang ketiga (*Emotion Modalities*), menurut Muhandri (2002), merupakan pengusaha yang umumnya memiliki tingkat pendidikan yang tinggi. Orang yang masuk dalam kategori ini

memang mempersiapkan diri untuk menjadi seorang wirausaha, dengan banyak mempelajari keilmuan (akademik) yang berkaitan dengan dunia usaha. Dalam kategori ini terdapat pengusaha yang langsung memulai usahanya (merasa cukup dengan dasar-dasar keilmuan yang dimiliki) dan ada yang bekerja terlebih dahulu untuk memahami dunia usaha secara riil.

Era krisis ekonomi yang melanda Indonesia (tahun 1997) menyebabkan banyak industri besar tumbang. Hal ini membuka mata pemerintah Indonesia berkaitan dengan timpangnya struktur usaha (industri) yang terlalu memihak pada industri besar. Pada era reformasi (pasca krisis) terjadi kondisi sebaliknya, yaitu terjadi euphoria berkaitan dengan pengembangan usaha kecil dan menengah. Banyak sekali usaha pemerintah (terutama dana) yang dicurahkan untuk pengembangan sektor ini (dana Jaring Pengaman Sosial, kredit lunak dari Bank Pemerintah, program pendampingan usaha dan sebagainya).

Usaha kecil dan menengah (UKM) idealnya memang membutuhkan peran (campur tangan) pemerintah dalam peningkatan kemampuan bersaing. Pengertian tentang peningkatan kemampuan di sini bukan dalam arti kemampuan untuk bersaing dengan usaha (industri) besar, namun lebih pada kemampuan untuk memprediksi lingkungan usaha dan kemampuan untuk mengantisipasi kondisi lingkungan tersebut.

Menurut Stanley dan Morse (1965), terdapat karakteristik khusus dari suatu produk yang cocok untuk industri kecil dan ada kelompok produk yang cocok untuk industri besar. Industri kecil tidak akan mampu bertahan pada kelompok produk yang cocok dikerjakan oleh industri besar. Demikian juga sebaliknya, industri besar tidak akan tertarik untuk masuk dan bersaing dalam kelompok produk yang cocok untuk industri kecil, karena pertimbangan efisiensi skala usaha

dan keuntungan.

Peran pemerintah dalam hal ini juga bukan sekedar pemberian modal, tetapi lebih pada pembinaan kemampuan industri kecil dan membuat suatu kondisi yang mendorong kemampuan industri kecil dalam mengakses modal, (Pardede, 2000). Atau dengan kata lain, pemerintah harus membina kemampuan industri kecil dalam menghitung modal optimum yang diperlukan, kemampuan menyusun suatu proposal pendanaan ke lembaga-lembaga pemberi modal, serta mengeluarkan kebijakan atau peraturan yang lebih memihak industri kecil dalam pemberian kredit.

Menurut Haeruman (2000), tantangan bagi dunia usaha, terutama pengembangan UKM, mencakup aspek yang luas, antara lain: (a) Peningkatan kualitas SDM dalam hal kemampuan manajemen, (b) organisasi dan teknologi, (c) Kompetensi kewirausahaan, (d) Akses yang lebih luas terhadap permodalan, (e) Informasi pasar yang transparan, (f) Faktor input produksi lainnya, dan (g) Iklim usaha yang sehat yang mendukung inovasi, kewirausahaan dan praktek bisnis serta persaingan yang sehat.

Namun permasalahan yang dihadapi oleh pemerintah dalam upaya pengembangan wirausaha (pengusaha UKM) yang tangguh adalah pemilihan dan penetapan strategi (program) untuk dua kondisi yang berbeda. Kondisi yang dimaksud adalah : (1) mengembangkan pengusaha yang sudah ada supaya menjadi tangguh, atau (2) mengembangkan wirausaha baru yang tangguh.

Strategi (program) pengembangan untuk kedua kondisi tersebut haruslah berbeda (spesifik). Bahkan strategi pengembangan untuk pengusaha yang sudah ada pun tidak dapat dilakukan dengan "penyeragaman". Apa yang disebutkan oleh Haeruman di atas adalah kondisi yang di-generalisasi. Tiap jenis usaha, bahkan tiap pengusaha pada jenis yang sama akan mempunyai

permasalahan yang berbeda. Diperlukan suatu studi yang matang dan mendalam (diagnosis) untuk mengetahui apa sebenarnya permasalahan yang dihadapi oleh UKM yang akan dibina. Tanpa studi dan perencanaan yang matang, maka usaha program pengembangan (meski dengan niat yang baik) akan menemui banyak kendala, misalnya : (1) salah sasaran, (2) sia-sia (mubazir), dan (3) banyak manipulasi dalam implementasinya. Kasus yang baru akhirnya muncul berkaitan dengan kebijakan tentang koperasi dan UKM yang diberi kredit tanpa bunga (kredit dengan bunga yang rendah), dapat dijadikan salah satu contoh kegagalan usaha pengembangan UKM yang dilakukan pemerintah.

Menurut Hubeis (1997), pengembangan bisnis oleh perusahaan (termasuk industri kecil) pada awalnya ditentukan oleh kemampuan untuk mengidentifikasi (diagnosis) pengelolaan produksi (metode dan kerjasama tim) atas faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan factor eksternal (peluang dan ancaman) melalui analisis SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities dan Threats*). Dengan analisis ini didapatkan tahapan seperti menilai keadaan, menentukan tujuan dan memutuskan (pemilihan dan evaluasi kegiatan).

Teknik diagnosis industri kecil salah satunya adalah menggunakan metode PRECOM (*Pre-Commercialization*) atau refleksi pemasaran yang didukung oleh perangkat analisis sistematis seperti analisis fungsional, analisis proses dan analisis strategi (Hubeis, 1991).

Dari teknik diagnosis yang saling mendukung dan melengkapi tersebut diperoleh beberapa peubah penting dari hal yang dikaji (kondisi umum dan rencana aksi), yaitu definisi komersial produk, positioning produk / perusahaan di pasar produk, identifikasi dari ragam produksi suatu produk, diagnosis fakta produksi dan komersialisasi, serta tindak lanjut pengembangan produk.

Diagnosis ini mutlak diperlukan untuk mengidentifikasi karakteristik dari produk yang dihasilkan (keunggulan yang telah ada atau memungkinkan untuk dikembangkan), pasar yang telah dimasuki (peluang pengembangan dan kemampuan tambahan yang diperlukan), teknologi yang digunakan (optimalisasi penggunaan teknologi disesuaikan dengan karakteristik industri kecil tersebut), akses bahan baku dan asupan lainnya (kendala yang dihadapi dan kemungkinan pemecahannya), modal yang terserap (optimalisasi kebutuhan modal disesuaikan dengan peluang pasar), serta aspek manajerial pengelolaan (pembukuan, organisasi dan lain sebagainya).

Diagnosis yang baik akan menghasilkan tipologi industri kecil berdasarkan peluang pengembangannya. Dari tipologi ini dapat disusun suatu strategi pengembangan yang spesifik sesuai dengan tipologi yang dimiliki oleh industri kecil tersebut. Jika strategi pengembangannya (ingin menjadi seperti apa dan kapan pencapaiannya) sudah jelas, maka program pembinaan yang diberikan oleh pemerintah juga tidak akan salah sasaran.

#### **d. Manajemen Strategi Dalam Pemecahan Kasus**

Problem solving menurut metode ilmiah adalah problem solving yang dilandasi oleh teori yang relevan dengan masalah yang dihadapi. Landasan teori dapat memberikan arahan dalam problem solving sehingga hasil pemecahannya lebih memuaskan dan sesuai dengan tujuan yang diharapkan sehingga lebih aplikatif, efektif dan efisien.

Manajemen strategik adalah merupakan proses merumuskan visi dan misi, penilaian lingkungan eksternal dan internal, tujuan jangka panjang, mengembangkan dan mengevaluasi strategi kemudian memilihnya, menyusun kebijaksanaan dan menyusun tujuan tahunan (target), mengalokasikan sumber daya dan yang terakhir mengevaluasi

performance dari suatu organisasi atau perusahaan.

Visi dan misi sebuah perusahaan atau organisasi yang realistis adalah visi dan misi yang dirumuskan setelah manajemen melakukan analisis internal dan eksternal. Dengan menggunakan matrik BCG produk dari sebuah perusahaan di kelompokkan dalam empat kondisi yaitu *Dogs*, *Problem Children*, *Star*, dan *Cash Cows*. Dalam matrik BCG sumbu vertikal merupakan tingkat pertumbuhan pasarnya sedangkan sumbu horisontal menunjukkan pangsa pasar relatif. Matrik terbagi menjadi empat kwadran untuk tingkat pangsa pasar relatif dibagi menjadi dua kategori yaitu tinggi dan rendah begitu juga tingkat pangsa pasar relatif juga dibagi menjadi dua kategori yaitu tinggi dan rendah.

Dengan menggunakan matrik BCG perusahaan akan dapat mengidentifikasi dimana dan bagaimana produk berada di pasar sehingga perusahaan dapat mengambil tindakan dan strategi yang tepat untuk produknya. Dari matrik BCG yang sudah dirumuskan, selanjutnya dapat disusun strategi dan langkah kompetisi yang bisa dilakukan. Hal tersebut dapat dilakukan berdasarkan kondisi dan karakteristik dari masing-masing kuadran dalam matrik tersebut.

#### e. Pengaruh Globalisasi Terhadap Strategi Perusahaan

Globalisasi yang dipicu dan dipercepat oleh kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi terutama teknologi telekomunikasi, transportasi dan perjalanan (*travel/tourism*) atau lebih dikenal dengan istilah *Triple-T Technology Revolution*. Globalisasi menyebabkan perubahan pada sosial budaya, ekonomi, politik, preferensi, selera, perilaku manusia atau pelanggan industri. Adanya perubahan pada kehidupan manusia tersebut mengharuskan perusahaan-perusahaan untuk melakukan perubahan pada proses produksi, proses pemasaran, standar keuangan dan akuntansi dikarenakan adanya pengaruh valuta asing dalam transaksinya. Perubahan yang terjadi perusahaan-perusahaan tersebut

berdampak semakin ketat persaingan dunia perdagangan dan industri dunia. Persaingan dunia menjadi persaingan global atau *mega competition* dimana memang dunia menjadi seolah-olah sempit atau menjadi desa global (*Global Village*).

Persaingan global menuntut perusahaan-perusahaan dalam proses produksi harus mulai berberpikiran dan berwawasan global walaupun mungkin sekarang hanya melayani pelanggan domestik saja. Mengapa demikian? Karena walaupun merek hanya melayani pelanggan domestik saja tetapi mereka menghadapi pesaing-pesaing dari luar negeri baik dari importir, cabang, lisensi dan joint venture ataupun dari investasi langsung. Jika demikian maka mau tidak mau perusahaan berada pada persaingan global.

Maka jika mereka hanya berpikiran sempit, akan mengecilkan pangsa pasarnya atau bahkan akan bangkrut dan terlempar keluar dari pasar. Pada persaingan global perusahaan multinasional dapat menerapkan *global strategy* yang tersentralisasi, *multidomestic strategy* atau strategi regionalisasi atau desentralisasi dan atau perusahaan harus mempunyai keunggulan bersaing (*competitive advantage*).

Perusahaan yang menerapkan strategi global dapat melakukan sentralisasi produk maksudnya produk yang diproduksi dan dipasarkan seluruh dunia dibuat sama atau relatif sama. Hal tersebut berasumsi bahwa karakteristik pelanggannya dianggap relatif sama disebabkan oleh *triple-T technology revolution* yang membuat kehidupan atau gaya hidup di suatu tempat akan segera diketahui dan akan ditiru di tempat lain. Perusahaan juga dapat menjalankan sentralisasi manajemen berkaitan dengan keputusan, wewenang, kekuasaan, produksi dan tugas, tetapi sentralisasi ini mengandung mempunyai kelemahan dan kelebihan. Kelebihan semua terkendali oleh pusat sedangkan kelemahan adalah perusahaan tidak dapat melakukan respon yang cepat jika terjadi masalah di setiap

tempat atau regional terutama yang berkaitan teknis. Sebenarnya tidak akan menjadi masalah jika ditempat tersebut infrastruktur memadai tetapi pada kenyataan setiap negara kemampuan infrastrukturnya tidak sama. Perusahaan menerapkan *global strategy* harus didukung dan mengandakan *comparative advantage* yang tinggi juga dukungan infrastruktur yang lengkap dan memadai.

*Multidomestics strategy*, perusahaan dapat melakukan desentralisasi baik yang berkaitan dengan pengendalian, pemasaran, produksi, dan produk. Hal ini dilakukan dengan asumsi setiap negara atau setiap daerah mempunyai karakteristik yang berbeda-beda sehingga dibutuhkan strategi yang berbeda pula. Strategi multi domestik lebih realistis dan lebih *aplicable* jika dibandingkan dengan global strategi. Strategi multi domestik mempunyai kelebihan yang yang tidak dimiliki oleh *global strategy* yaitu perusahaan dapat memanfaatkan keunggulan komparatif (*comparative advantage*) masing-masing negara. Jadi perusahaan yang menerapkan *multidomestics strategy* dapat menggabungkan keunggulan kompetitif dengan keunggulan komparatif masing-masing negara. *Multidomestik strategy* lebih memungkinkan mendapatkan *market share* yang besar dan akan mempunyai harga yang relatif murah dan mempunyai daya saing tinggi.

#### f. *Joint Venture* (Kemitraan)

Aliansi ini banyak dilatarbelakangi kepentingan politis dan ekonomi dari perusahaan-perusahaan yang *go international*. *Joint Venture* dibentuk dengan *partnership agreement* antar *foreign investor* dan *domestic investor* untuk mendirikan perusahaan lokal yang masing-masing pihak berhak atas kepemilikan dan pengendalian perusahaan dan dibebani *risk sharing*. *Foreign Investor* biasanya memiliki keunggulan pengetahuan, teknologi dan proses produksi, tetapi menghadapi keterbatasan-keterbatasan dibidang sumber daya

finansial, fisik, manajerial dan pengetahuan pasar lokal.

Pertimbangan-pertimbangan dibentuknya *Joint Venture* diantaranya :

- 1) Memungkinkan memanfaatkan keahlian khusus mitra lokal
- 2) Terbuka kesempatan untuk mengakses ke sistim distribusi di pasar lokal
- 3) Menembus larangan pemerintah atas kepemilikan penuh oleh pihak asing
- 4) Mengatasi keterbatasan sumber daya finansial dan manusia serta bahan baku untuk mengembangkan kegiatan di tingkat internasional
- 5) Menawarkan pasar baru yang potensial dan menarik
- 6) Membangun basis ekspor di daerah regional setempat
- 7) Menjual teknologi secara efektif

Kelemahan dari *Joint Venture* ini adalah terbukanya kesempatan terjadinya *Conflict of Interest* dalam membuat kebijakan investasi dan menghambat penerapan kebijakan-kebijakan manufaktur dan pemasaran secara seragam di seluruh dunia. Selain itu dengan *Joint Venture* akan sulit dilakukan pengendalian secara mutlak, tertutupnya kebebasan sepenuhnya untuk mengambil kebijakan produksi dan pemasaran secara mutlak, serta penekanan biaya pengendalian dan koordinasi.

#### Metode Penelitian

##### a. Pendekatan Penelitian

Penelitian akan mengkaji “bagaimanakah model usaha kecil yang tepat untuk memberdayakan masyarakat miskin melalui kelompok-kelompok usaha yang disesuaikan dengan potensi ekonomi yang ada di sekitarnya serta tingkat kemampuan yang dimilikinya”. Berdasarkan permasalahan tersebut maka pendekatan yang akan digunakan adalah pendekatan kuantitatif yang didukung oleh pendekatan kualitatif.

##### b. Metode Pengumpulan Data

Menurut cara memperolehnya, proses pengumpulan data terbagi menjadi dua yakni pengumpulan data primer dan sekunder. Proses pengumpulan data memegang peranan penting karena data menjadi tulang punggung dalam setiap studi. Proses Pengumpulan Data Primer, antara lain ditempuh dengan cara: (1) Survey, (2) Review Kuesioner, (3) Wawancara.

Data sekunder merupakan data yang telah dikumpulkan oleh pihak lain. Ada dua macam data sekunder yang digunakan sebagai bahan analisa, yaitu data sekunder eksternal dan data sekunder internal. Data sekunder eksternal tersedia berbagai tempat misal : dari web internet, BPS yaitu data Kabupaten Lumajang Dalam Angka, Susenas, dan PDRB serta data dari Kantor Koperasi & UKM Kabupaten Lumajang.

#### c. Metode Pengolahan Data dan Analisis

Pengolahan data memegang peranan yang sangat penting dalam penyajian informasi yang cepat dan akurat. Desain pengolahan data yang baik akan berpengaruh dalam kecepatan penyajian informasi dan kelengkapan informasi yang bisa disajikan. Tujuan dari desain pengolahan data ini adalah untuk menghasilkan model pengolahan data untuk model usaha kecil yang tepat dalam usaha menangani problem kemiskinan di Lumajang dengan karakteristik mudah diaplikasikan, mudah dikembangkan, handal, dan mendukung penyajian informasi yang akurat dan lengkap.

Sesuai dengan tujuan studi ini secara umum analisis statistik ditujukan untuk mendeskripsikan / menampilkan beberapa rekomendasi tentang model usaha kecil yang tepat dalam usaha menangani problem kemiskinan di Lumajang.

### Hasil dan Pembahasan

#### a. Gambaran Umum Karakteristik UKM Obyek Studi

Pengusaha UKM di Lumajang didominasi oleh pria, 74 % pengusaha UKM adalah laki-laki dan 26 % lainnya wanita. Usia pengusaha UKM rata-rata 39

tahun dengan usia minimum 22 tahun dan maksimum 59 tahun. Jumlah rata-rata keluarga mereka adalah 4 orang dalam satu keluarga. Lama usaha yang telah mereka tekuni rata-rata 8 tahun dengan lama usaha minimum 1 tahun. Jumlah pekerja yang dipekerjakan oleh pengusaha UKM di Lumajang rata-rata 4 orang.

Tingkat pendidikan rata-rata responden UKM antara lain adalah SMA 44%, S1 26%, SMP 14%, SD 8%, Diploma 6%. Status kependudukan responden UKM 36 % adalah pendatang, mereka berasal dari daerah sekitar Jawa Timur seperti Lamongan, Madura, Madiun, Jember, Ponorogo, Pasuruan, Banyuwangi dan Probolinggo. Sedangkan 64% adalah berasal dari Lumajang.

Responden UKM yang pernah mendapatkan pembinaan hanya sebesar 28%, sedangkan 72% lainnya belum pernah mendapatkan pembinaan. Penjualan rata-rata perbulan mereka adalah sebesar Rp.21.000.000 dengan biaya rata-rata perbulan Rp.11.700.000,-. Responden UKM di Lumajang 72% tidak memiliki pinjaman, sedangkan 28% lainnya pernah memiliki pinjaman dari koperasi dan bank. Tujuan responden UKM dalam mencari pinjaman 47,7% adalah untuk modal kerja dan 40,9% lainnya adalah untuk investasi atau memperbesar usaha lama dan 11,4% lainnya adalah karena kesulitan usaha.

Dilihat dari prospek peluang usaha masa mendatang 49% responden UKM yakin bahwa prospek usahanya sangat baik , 28,6% responden memandang bahwa usahanya bisa berkembang, sedangkan 24% responden merasa sulit berkembang, 2% responden merasa tidak bisa berkembang. Faktor yang dibutuhkan dalam pengembangan usaha berkaitan dengan aspek permodalan saat ini adalah penambahan modal 44,9%, 38,8% membutuhkan pelatihan keterampilan, 10% memerlukan pelatihan kewirausahaan, 2% pelatihan manajemen, dan 4,1% menjawab membutuhkan semua aspek tersebut.

Mengenai aspek permodalan, kendala yang dihadapi oleh responden UKM adalah 28,6% sulit mendapatkan pinjaman, 22,4% lemah sistem administrasinya, 36,7% responden UKM lemah dalam hal permodalan, dan 4,1% diakibatkan karena tingginya piutang dagang, sedangkan 8,2% lainnya menjawab lemah disemua sektor. Kendala pengembangan usaha dalam aspek pemasaran antara lain adalah 48% karena persaingan antar pedagang, 36% karena sulit melakukan promosi, 14% karena tidak memiliki tenaga pemasaran. Kendala pengembangan usaha dalam aspek operasional produksi antara lain adalah 45,8% karena mahalnnya harga bahan baku, 29,2% kesulitan mendapatkan bahan baku, 12,5% karena rendahnya skill operasional, dan 4,2% karena Kontrol terhadap kualitas produksi kurang.

Dalam hal persaingan dengan produk impor untuk barang sejenis yang dijual oleh UKM 65,9% merasa mampu bersaing, 20,5% merasa tidak mampu bersaing, sedangkan 13,6% responden UKM yakin sangat mampu bersaing. Dalam hal pengelompokkan usaha, 22,4% tidak setuju adanya pengelompokkan usaha, 53,1% setuju dengan adanya pengelompokkan usaha, dan 24,5% sangat setuju adanya pengelompokkan usaha.

Sehubungan dengan pertanyaan “apakah anda setuju bila dibangun sentra pasar berdasarkan jenis produk yang dihasilkan”, maka 50% responden UKM menjawab setuju, tetapi 25% responden UKM lainnya menjawab tidak setuju dan 25% merasa sangat setuju. Dalam hal pengadaan bahan baku atau persediaan barang dagangan ternyata 79,6% responden UKM tidak membangun hubungan khusus dengan pihak penyedia bahan baku sedangkan 20,4% lainnya menjalin hubungan khusus dengan pihak penyedia bahan baku. Penjelasan dari pernyataan ini adalah bahwa dalam penyediaan bahan baku atau persediaannya responden UKM tidak terlalu tergantung pada supplier.

#### **b. Kebijakan Dinas Koperasi dan UKM**

#### **Kabupaten Lumajang**

Kebijakan yang telah dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Lumajang berkait dengan pemberdayaan dan pengembangan sektor UKM adalah sebagai berikut: (1) Pendataan Data Base sektor UKM secara bertahap, (2) Pemetaan / pendataan UKM Unggulan, (3) Membentuk Kelompok UKM, (4) Membangun sentra bisnis UKM, (5) Mengadakan pembinaan dan bimbingan teknis.

#### **c. Pembahasan**

Perekonomian Sektor Usaha Kecil dan menengah (UKM) selama ini telah memainkan peran yang cukup strategis dalam mendorong laju pertumbuhan ekonomi baik nasional maupun regional. Bahkan dalam periode pasca krisis tetap memperlihatkan kinerjanya sebagai katup pengaman perekonomian dengan menyediakan ragam lapangan usaha yang luas bagi banyak tenaga kerja.

Dibanding usaha besar, kondisi UKM memang lebih memiliki kekbalan yang kuat terhadap krisis mata uang yang berupa kemerosotan nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing. Oleh karena itu, orientasi pembangunan ke depan yang memberikan bobot lebih kepada pemberdayaan UKM, perlu memperoleh dukungan dari segenap masyarakat termasuk di dalamnya peran pemerintah dan para pelaku ekonomi lainnya.

Selanjutnya, program perberdayaan kelompok UKM perlu didukung sistem perencanaan yang lebih matang dan terarah untuk mewujudkan proses pembangunan yang lebih merata dan adil bagi seluruh lapisan masyarakat. Untuk itu, perlu disusun suatu indikator makro sektoral yang dapat menunjukkan kinerja kelompok UKM dalam mendorong pertumbuhan ekonomi, penciptaan lapangan kerja dan tingkat perkembangan usaha yang dapat digunakan untuk evaluasi kinerja UKM dari tahun ke tahun.

Dari gambaran umum obyek penelitian tentang kondisi riil UKM yang ada maka model pengembangan yang tepat adalah dengan melalui:

### (1) Strategi Pengembangan UKM

Salah satu upaya konstruktif dalam menyelaraskan dan meningkatkan pertumbuhan ekonomi yang berkeadilan adalah dengan memberikan kesempatan kepada setiap individu dalam masyarakat untuk mengoptimalkan segala kemampuan dan produktivitasnya dalam pengelolaan berbagai sumberdaya yang ada. Upaya ini tidak akan terealisasi jika tingkat pengangguran dan tenaga kerja yang memiliki skill yang rendah, masih berada pada level yang tinggi. Instrumen kebijakan yang biasanya diadopsi untuk mengurangi tingkat pengangguran adalah ekspansi permintaan agregat (*aggregate demand*) dan kebijakan industrialisasi, baik dalam skala modal besar maupun skala menengah. Bagaimana pun juga, kebijakan ini akan menjadi lebih efektif bila perspektif yang digunakan adalah dalam konteks pemenuhan kebutuhan masyarakat dan pengembangan UKM (usaha kecil dan menengah). Hal ini akan memberikan manfaat yang lebih besar pada sebagian besar masyarakat Indonesia. Kondisi makroekonomi dan ketidakseimbangan eksternal, telah menyebabkan tidak adanya kemungkinan perluasan permintaan *agregat domestic* secara signifikan, juga akan memperkuat kebijakan tersebut.

### (2) Pengembangan Kerjasama Kelembagaan Usaha Kecil dan Menengah (UKM)

Sebagai bagian dari upaya pengembangan UKM menuju bentuk kelembagaan yang lebih mapan dan strategic, maka diperlukan suatu pengembangan kerjasama kelembagaan ekonomi yang tepat, terencana dan sistematis. Pengembangan kerjasama kelembagaan diarahkan kepada adanya peningkatan nilai ekonomi dan strategik usaha kecil menengah dalam kerangka penciptaan kesejahteraan pelaku usaha di sektor ini. Program ini juga selaras dengan upaya restrukturisasi perekonomian yang lebih mantap dan tangguh.

Program pengembangan kerjasama kelembagaan ekonomi UKM bertujuan

untuk meningkatkan kemampuan pelaku usaha kecil, menengah dan koperasi dalam meningkatkan nilai tambah ekonomis dengan dukungan para stakeholder pembangunan ekonomi. Sedangkan sasarannya adalah terwujudnya Model Penguatan Usaha Kecil Menengah yang tepat dan produktif.

Ruang lingkup pelaksanaan kegiatan fasilitasi pengembangan kerjasama (*networking and sharing*) kelembagaan ekonomi (Usaha Kecil, Menengah dan Koperasi) adalah: Pertama, Inventarisasi dan evaluasi penumbuhkembangan jejaring dan kerjasama kelembagaan ekonomi di masing-masing provinsi melalui kegiatan pertemuan koordinasi. Kedua, inventarisasi/identifikasi potensi kerjasama kelembagaan lintas sektor diarahkan pada upaya menemu kenali berbagai potensi sumberdaya yang ada untuk dijadikan sebagai bahan kerjasama kelembagaan lintas sektor. Yang ketiga adalah fasilitasi pengembangan kerjasama kelembagaan ekonomi di wilayah pengembangan UKM meliputi koordinasi antar pelaku usaha untuk menghasilkan komitmen dalam pengembangan usaha UKM. Yang keempat, monitoring dan evaluasi pelaksanaan kegiatan pada setiap tahapan kegiatan mulai dari persiapan dan pelaksanaan.

Untuk merealisasikan program ini dapat dilakukan langkah-langkah pelaksanaan kegiatan pengembangan UKM yaitu dengan :

- Identifikasi model penguatan UKM di Lumajang;
- Penyusunan dan pembahasan model pengembangan UKM.
- Monitoring dan evaluasi atas pembinaan yang telah dilaksanakan.
- Melibatkan semua sektor pelaku ekonomi (kemitraan) secara terpadu.

### Kesimpulan

Dari penelitian yang telah dilakukan, permasalahan model pengembangan UKM di Lumajang sebagai berikut :

1. Pengembangan dan pembinaan terhadap Usaha Kecil dan Menengah (UKM) merupakan salah satu solusi untuk mengatasi masalah kesenjangan ekonomi dan kemiskinan di Lumajang.
2. Model Sentra Klustering merupakan pola pembinaan yang mampu meningkatkan daya saing dan produktivitas Usaha Kecil dan Menengah (UKM) serta diharapkan dimasa akan datang dapat menjadi *leading sector* pengentasan kemiskinan di Lumajang.
3. Pola pembinaan yang tepat dan komprehensif bagi Usaha Kecil dan Menengah (UKM) adalah pembinaan dengan model terpadu (kolaboratif) dengan membangun kemitraan antara UKM, Pemerintah, pasar tradisional dan pasar modern.

### Daftar Pustaka

- Supratikno, H. & Yuwono, P. 1994, Promoting small scale and cottage industries in Indonesia: An impact analysis for Central Java, Bulletin of Indonesian Economic Studies, vol.30, pp.115-142.
- Sato, Y. 2000, Linkage formation by small firms: The case of a rural cluster in Indonesia, Bulletin of Indonesian Economic Studies, vol.36, pp.137-66.
- Shridharana, L. & Manimala, M., J 1999, Promoting industrial cluster: review of experiences in Europe, East Asia, and India, The Journal of Entrepreneurship vol.8, pp.165-193.
- Tambunan, T. 2005, Promoting small and medium enterprises with a clustering approach: A policy experience from Indonesia, Journal of Small Business Management, vol.43, pp.138-154.
- Tambunan, T. 2007, Development of SMEs in a developing country: The Indonesian story, Journal of Business and Entrepreneurship, vol.19, pp.60-78.
- Tambunan, T. 2008, Trade Liberalization effects on the development of small and medium-sized enterprises in Indonesia : A case study, Asia-Pacific Development Journal vol.15 pp.35-59.
- Weijland, H. 1999, Microenterprise clusters in rural Indonesia: Industrial seedbed and policy target, World Development, vol.27, pp.1515-1530.