

**STRATEGI PEMBINAAN DAN KEMITRAAN UKM
DI PROVINSI SUMATERA UTARA
(Menggunakan Metode AHP dan SWOT)**

Dede Ruslan *

Abstrak

Artikel ini bertujuan menganalisis strategi pembinaan dan kemitraan UKM di Sumatera Utara dengan fokus utama mengidentifikasi masalah yang dihadapi UKM dan mengembangkan pola pembinaan dan kemitraan UKM. Metode penjaringan dan analisis data menggunakan analisis hierarki process (AHP) dan SWOT analysis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa masalah utama yang dihadapi UKM secara internal yaitu masalah permodalan, SDM dan Manajemen, pemasaran dan teknologi dengan unsur pembentuk masalahnya adalah masalah agunan, bunga bank, administrasi bank, inovasi produk, desain dan packing, promosi, akses pasar, disrtibusi, pendidikan, keahlian dan pembinaan. Secara eksternal yang menjadi masalahnya adalah iklim usaha yang belum kondusif, ketersediaan bahan baku, pembinaan yang tidak berkesinambungan serta sosial ekonomi. Analisis matrik IFAS (internal factors analysis summary) dan EFAS (external factors analysis summary) menunjukkan bahwa UKM lebih responsif terhadap lingkungan eksternalnya (2.23) daripada lingkungan internalnya (1.94). Formulasi perencanaan strategi yang ditawarkan adalah strategi kelemahan-peluang (WO). UKM dapat mengupayakan seoptimal mungkin meminimalkan kelemahan yang ada dengan memanfaatkan berbagai peluang dengan pola pembinaan dan pengembangan kemitraannya adalah penguatan lembaga pemberdayaan ekonomis masyarakat yang melibatkan pemerintah, usaha besar dan perguruan tinggi secara terstruktur dan berkesinambungan serta pengembangan pola kerjasama pembiayaan syariah.

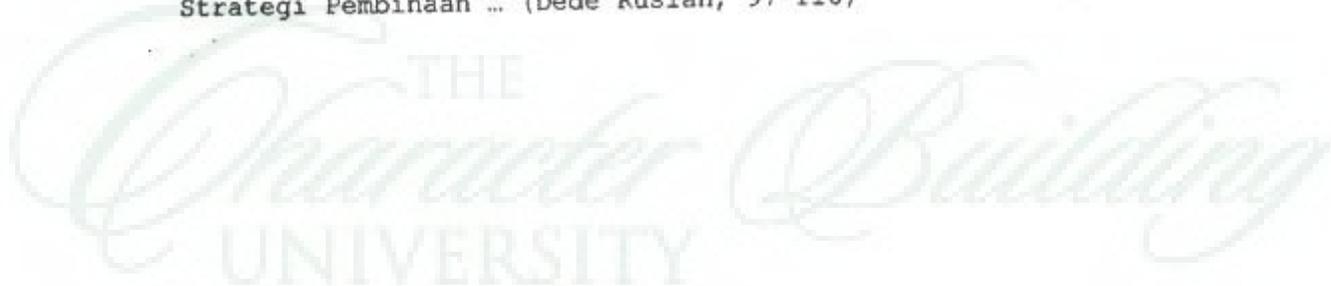
Kata kunci : Identifikasi masalah, Formulasi strategi, AHP dan SWOT analysis.

A. PENDAHULUAN

Persoalan kontemporer dan paling fundamental dari pembangunan di Indonesia, yaitu: pertama, ketergantungan yang tinggi terhadap impor baik berupa bahan baku, bahan penolong,

Strategi Pembinaan ... (Dede Ruslan, 97-116)

97

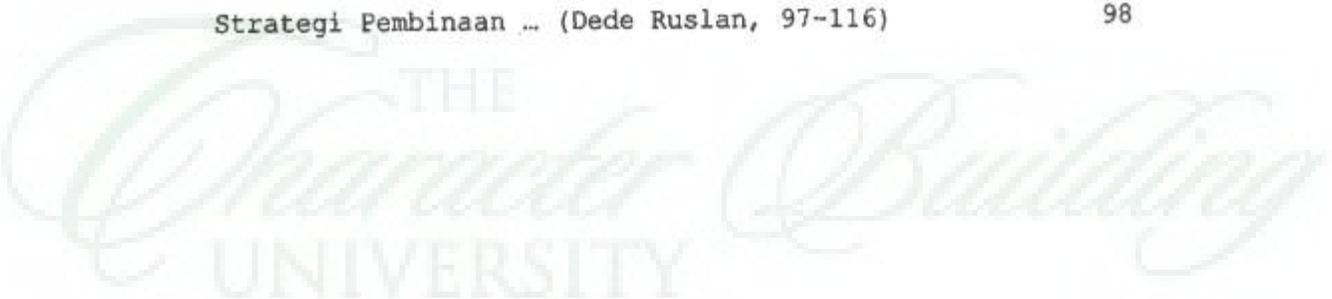


barang setengah jadi dan komponen lainnya. *Kedua*, keterkaitan antara sektor industri dan sektor industri dengan ekonomi lainnya relatif masih lemah. *Ketiga*, struktur industri hanya didominasi oleh beberapa cabang industri yang tahapan proses industrinya pendek. *Keempat*, ekspor produk industri dikuasai oleh hanya beberapa cabang industri. *Kelima*, lebih dari 60% sektor industri terletak di Pulau Jawa. *Keenam*, masih lemahnya kemampuan kelompok industri kecil dan menengah.

Disisi lain, kondisi geografis Kota Medan yang berada pada posisi silang, dekat dengan jalur strategis secara regional maupun internasional menyebabkan Kota Medan memiliki daya saing tersendiri terutama sebagai pintu gerbang distribusi barang sekaligus juga sebagai pintu gerbang ekspor dan impor untuk kawasan bagian utara Pulau Sumatera. Kota Medan dengan penduduknya pada tahun 2004 diperkirakan sebanyak 2.006.142 jiwa merupakan sumber tenaga kerja bagi berkembangnya perekonomian Kota Medan. Disamping itu, Indeks Pembangunan Manusia (IPM) yang dicapai Kota Medan pada tahun 2004 sebesar 74,5 merupakan indikasi meningkatnya kualitas sumberdaya manusia. Hal ini menjadikan Kota Medan sangat memungkinkan untuk menjadi pusat produksi barang dengan adanya kawasan industri berupa Kawasan Industri Medan (KIM) dan kawasan lain yang potensial dikembangkan. Kondisi ini diperkuat dengan dukungan bahan baku yang berasal dari daerah *hinterland* kota Medan seperti Langkat, Deli Serdang, Karo dan bahkan dari Provinsi lain.

Keberadaan Usaha Kecil Menengah (UKM) di Provinsi Sumatera Utara sangat strategis dalam rangka peningkatan perekonomian daerah. Hal ini terlihat dari jumlah tenaga kerja yang terserap disektor tersebut. Ketangguhan UKM merupakan salah satu bukti bahwa UKM mampu menjadi jaring pengaman perekonomian di saat perusahaan besar banyak yang gulung tikar. Untuk itu, pengembangan UKM di Provinsi ini perlu mendapat perhatian yang lebih serius dalam rangka peningkatan kemampuan pengusaha untuk bersaing pada pasar regional dan internasional.

Namun kenyataannya, perkembangan teknologi dan sistem informasi serta perkembangan Kota Medan yang cukup kondusif tersebut tidak membawa peningkatan produktivitas UKM di Provinsi Sumatera Utara. Hal ini sejalan dengan fakta yang menunjukkan jumlah pengusaha besar hanya 0,2% sedangkan pengusaha kecil,



menengah dan koperasi mencapai 99,8%. Ini berarti, jumlah usaha kecil, menengah dan koperasi mencapai 500 kali lipat jumlah usaha besar. Tapi kontribusi terhadap PDRB, usaha kecil - menengah dan koperasi hanya dapat menyumbang 39,8% dan usaha besar 60,2%. Data ini menunjukkan super kuatnya sektor usaha besar dan teramat lemahnya sektor UKM.

Bagaimana persepsi para pelaku UKM terhadap faktor-faktor yang menjadi permasalahan utama yang dihadapi oleh UKM cukup menarik untuk dikaji. Oleh karena itu, yang menjadi tema penelitian ini adalah identifikasi permasalahan UKM di Provinsi Sumatera Utara dan strategi pembinaan dan pengembangan kemitraan UKM. Penelitian ini menjadi sangat penting karena apabila UMKM yang jumlahnya mencapai 99,8% tersebut tidak memiliki daya saing, maka perkembangan perekonomian di Provinsi Sumatera Utara khususnya Kota Medan akan mengalami penurunan.

B. KAJIAN PUSTAKA

Sampai saat ini banyak diantara departemen dan badan pemerintah tersebut mempunyai kriteria sendiri – sendiri yang berbeda dalam mendefinisikan UKM. Kendati beberapa definisi mengenai usaha kecil beragam, namun usaha kecil mempunyai karakteristik yang hampir seragam.

Pertama, tidak adanya pembagian tugas yang jelas antara bidang administrasi dan operasi. *Kedua*, rendahnya akses industri kecil terhadap lembaga-lembaga kredit formal sehingga mereka cenderung menggantungkan pembiayaan usahanya dari modal sendiri atau sumber-sumber lain seperti keluarga, kerabat, pedagang perantara, bahkan rentenir. *Ketiga*, sebagian besar usaha kecil ditandai dengan belum dipunyainya status badan hukum.

Usaha kecil meliputi usaha kecil formal, usaha kecil informal dan usaha kecil tradisional. Usaha kecil formal adalah usaha yang telah terdaftar, tercatat dan telah berbadan hukum, sementara usaha kecil informal adalah usaha yang belum terdaftar, belum tercatat dan belum berbadan hukum, antara lain petani penggarap, industri rumah tangga, pedagang asongan, pedagang keliling, pedagang kaki lima dan pemulung. Sedangkan usaha kecil tradisional adalah usaha yang menggunakan alat produksi sederhana yang telah digunakan secara turun temurun dan/atau berkaitan dengan seni dan budaya.

Ciri-ciri usaha menengah adalah: a) Pada umumnya telah memiliki manajemen dan organisasi yang lebih baik, lebih teratur bahkan lebih modern, dengan pembagian tugas yang jelas antara lain, bagian keuangan, bagian pemasaran dan bagian produksi; b) Telah melakukan manajemen keuangan dengan menerapkan sistem akuntansi dengan teratur, sehingga memudahkan untuk auditing dan penilaian atau pemeriksaan termasuk oleh perbankan; c) Telah melakukan aturan atau pengelolaan dan organisasi perburuhan, telah ada Jamsostek, pemeliharaan kesehatan dll; d) Sudah memiliki segala persyaratan legalitas antara lain izin tetangga, izin usaha, izin tempat, NPWP, upaya pengelolaan lingkungan dll; e) Sudah akses kepada sumber-sumber pendanaan perbankan; f). Pada umumnya telah memiliki sumber daya manusia yang terlatih dan terdidik.

Direktur Institute for Small Scale Industries dari Universitas Filipina, Leon V. Chico mengemukakan bahwa industri kecil mempunyai beberapa keuntungan dibandingkan dengan industri besar, yaitu karena memiliki sejumlah fleksibilitas dan kemampuan adaptasi yang sulit dilakukan pada industri besar serta pemasarannya relatif tidak begitu terpengaruh oleh resesi ekonomi dunia dan menurunnya intensitas perdagangan internasional, serta merupakan sumber penghasilan devisa. Pendapat serupa juga dilontarkan oleh Saleh (1986) bahwa industri kecil memiliki potensi yang besar terhadap penciptaan dan perluasan kesempatan kerja bagi pengangguran, dan dalam jangka panjang peranannya sebagai basis bagi suatu kemandirian pembangunan ekonomi, karena pada dasarnya diusahakan oleh pengusaha dalam negeri serta proses produksinya dengan kandungan impor yang rendah.

Permasalahan yang dihadapi oleh UMKM di Indonesia dapat dikelompokkan dalam masalah yang berkaitan dengan (1) akses pasar; (2) kelemahan dalam pendanaan dan akses pada sumber pembiayaan; (3) kelemahan dalam organisasi dan manajemen, (4) kelemahan dalam kapasitas dan penguasaan teknologi, serta (5) kelemahan dalam membangun jaringan usaha.

Beberapa studi yang berkenaan dengan akses pasar menyimpulkan bahwa UMK pada umumnya tidak memiliki pengetahuan yang memadai tentang pasar. Kasus yang sering pula terjadi khususnya bagi UMK yang berorientasi ekspor adalah ketidakmampuan UMK dalam menjaga kualitas dan kontinuitas produksi,

disiplin dalam waktu penyerahan (*delivery*) maupun cedera janji atas materi-materi yang disepakati.

Menurut Kesepakatan Bersama antara Menko Kesra dan Bank Indonesia, kebijakan Bank Indonesia melalui sambutan Debuti bidang kredit Bank Indonesia (2004), pemberdayaan UMKM mencakup empat pilar, yaitu: a) Penyediaan sumber pembiayaan oleh perbankan; b) Bantuan teknis/program pendampingan; c) Penguatan kelembagaan yang perlu dilakukan oleh kedua belah pihak, yaitu Pemerintah melalui Instansi/Departemen teknis terkait dan Bank Indonesia; d) Kerjasama dengan pemerintah.

Pada aspek organisasi dan manajemen adalah suatu kenyataan bahwa sumber daya manusia (SDM) UMK pada umumnya berpendidikan rendah, tidak memiliki ketrampilan manajemen dan bisnis memadai. Kelemahan utama dalam aspek teknologi terutama berkenaan dengan teknologi produksi yang mampu menghasilkan produk yang selalu dapat mengikuti perubahan permintaan pasar. Sehingga barang-barang yang dihasilkan umumnya konvensional, kurang mengikuti perubahan model, disain baru, pengembangan produk dan bahkan mereka tidak menyadari pentingnya mempertahankan hak paten.

Networking atau jaringan bisnis merupakan unsur baru keunggulan bersaing dan penetrasi pasar. Akibat kualitas SDM yang masih rendah penguasaan teknologi informasi yang terbatas, maka UMK pada umumnya belum mampu membangun jaringan bisnis dan memanfaatkan kemajuan dalam teknologi informasi. Iklim usaha sebagai kondisi yang diupayakan pemerintah melalui penetapan berbagai peraturan perundang-undangan dan kebijaksanaan di berbagai aspek kehidupan ekonomi agar UMK memperoleh kepastian, kesempatan yang sama dan dukungan berusaha seluas-luasnya merupakan upaya yang harus dibangun dalam rangka pemberdayaan UMKM.

Upaya pengembangan bisnis usaha kecil menengah pada awalnya ditentukan oleh kemampuan untuk mengidentifikasi/mendiagnosis faktor internal (kekuatan-kelemahan) dan faktor eksternal (peluang-ancaman) yang digunakan sebagai landasan untuk memformulasikan kegiatan dan menentukan standar keberhasilan kegiatan (usaha). Faktor internal terdiri dari dimensi *structure, culture*

dan *resources* sedangkan faktor eksternal terdiri dari dimensi *competitor, community, dan government* (Wheelen and Hunger, 1986).

Timbulnya kekuatan, kelemahan dan peluang serta ancaman bagi industri kecil (UMKM), mengakibatkan UMKM tersebut perlu dibina dan diberdayakan. Pemberdayaan itu sendiri diterjemahkan dari kata *empowerment*, yang berasal dari kata *empower* yang mengandung dua pengertian: 1) *to give power to* (memberi kekuasaan, mengalihkan kekuatan atau mendelegasikan otoritas pada pihak lain). 2) *to give ability to, enable* (usaha untuk memberi kemampuan) (Oxford English Dictionary). Secara tersirat, makna tersebut menyatakan bahwa konsep pemberdayaan lahir sebagai antitesis terhadap model pembangunan dan model industri yang kurang memihak pada rakyat mayoritas.

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di Provinsi Sumatera Utara yang melibatkan pelaku UMK yang berlokasi di Kota Medan, Kota Binjai, Kabupaten Deli Serdang, kabupaten Serdang Bedagai dan Kabupaten Langkat. Metode pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner tertutup yaitu mengajukan pertanyaan dalam bentuk tulisan dimana jawabannya telah dibatasi dalam bentuk pilihan tertentu serta diikuti dengan wawancara secara mendalam terhadap responden terpilih.

Metode penelitian menggunakan metode deskriptif - eksploratif untuk mengidentifikasi berbagai gejala dan akar permasalahan yang terjadi dalam pengembangan UMKM sedangkan metode *Analytical Hierarchy Process* atau Proses Hierarki Analitik (AHP) dan SWOT analisis dipergunakan untuk menyelesaikan permasalahan yang terkait dengan pola pembinaan dan pengembangan UMKM serta untuk membangun suatu strategi kemitraan antara UMKM dengan industri besar yang ada di Propinsi Sumatera Utara.

D. HASIL PENELITIAN *(data eye di depart)*

Berdasarkan survei pada 5 wilayah penelitian, terdapat komoditas unggulan sebagai berikut:

1. Kota Medan, memiliki komoditas unggulan berupa hasil jahitan maupun bordir, meubel (peralatan rumah tangga), rotan, tas, sepatu, peci, konveksi.
2. Kota Binjai memiliki komoditas unggulan berupa kerajinan tangan.
3. Kabupaten Deli Serdang memiliki komoditas unggulan berupa sapu injuk, mebel, tanaman hias serta keset.
4. Kabupaten Serdang Bedagai memiliki komoditas unggulan berupa opak ubi dan dodol
5. Kabupaten Langkat memiliki komoditas unggulan berupa usaha pembuatan nata de coco

Profil responden ditinjau dari sektor ekonomi, status hukum, tingkat pendidikan, lama usaha, penyerapan tenaga kerja dan keanggotaan asosiasi ditunjukkan dalam tabel 1.

Tabel 1. Profil Responden UMK

	Mikro	%	Kecil	%	Menengah	%	Jumlah	%
Sektor Ekonomi								
a. Industri	0	0	4	13.3	2	40.0	6	12.0
b. Perdagangan	6	40	19	63.3	3	60.0	28	56.0
c. Pertanian	2	13.3	2	6.7	0	0.0	4	8.0
d. Jasa	7	46.7	5	16.7	0	0.0	12	24.0
Jumlah	15	100	30	100	5	100	50	100
Status Badan Hukum								
a. Tidak Berbadan Hukum	11	73.3	21	70	0	0	32	64
b. Berbadan Hukum								
1) Perseorangan	4	26.7	8	20	3	60	13	26
2) CV	0	0	3	10	0	0	3	6
3) PT	0	0	0	0	2	40	2	4
Jumlah	15	100	30	100	5	100	50	100
Tingkat Pendidikan								
a. Tamat SMA	3	20	9	31.0	5	100	17	34.7
b. Tamat SMP	8	53.3	14	46.3	0	0	22	44.9
c. Tamat SD	4	26.7	6	20.7	0	0	10	20.4
Jumlah	15	100	29	100	5	100	49	100
Lama Usaha								
a. Sampai Dengan 10 thn	7	46.7	12	40	1	20	20	40
b. 10 - 20 tahun	2	13.3	16	53.3	3	60	21	42
c. Lebih dari 20 tahun	6	40	2	6.67	1	20	9	18
Jumlah	15	100	30	100	5	100	50	100

Sumber : Hasil Survey Diolah

Ditinjau dari aspek permodalan, diperoleh gambaran bahwa sumber modal awal hampir semua berasal dari modal sendiri, orang tua, dan keluarga yang dilakukan secara individual serta ada beberapa sampel yang memulainya dengan sistem patungan bersama rekan. Jumlah modal awal yang digunakan untuk memulai usaha ini cukup variatif dengan kisaran antara Rp 200.000 sampai dengan Rp 80.000.000. Berbagai permasalahan yang dihadapi UKM sangat

beragam dan sangat bervariasi, baik dari aspek internal pelaku UKM ataupun aspek eksternal.

Secara umum, faktor-faktor penghambat bagi UKM dalam menjalankan usahanya dipengaruhi oleh faktor internal antara lain: a) manajemen, b) kurangnya likuiditas (tambahan modal) sebagai akibat adanya kelemahan dalam pendanaan dan akses pada sumber pembiayaan; c) masalah pemasaran, d) akses pasar; e) kelemahan dalam organisasi dan manajemen karena keterbatasan sumber daya manusia, f) kelemahan dalam kapasitas dan penguasaan teknologi, serta g) kelemahan dalam membangun jaringan usaha, h) lemahnya jaringan usaha dan kemampuan penetrasi pasar.

Sedangkan dari aspek eksternal, yang menjadi masalah bagi UKM adalah sebagai berikut : (a) iklim usaha yang belum kondusif, (b) terbatasnya sarana dan prasarana usaha, (c) terbatasnya akses pasar (informasi pasar), (d) ketersediaan bahan baku, (e) kondisi sosial ekonomi, (f) dan (g) keamanan.

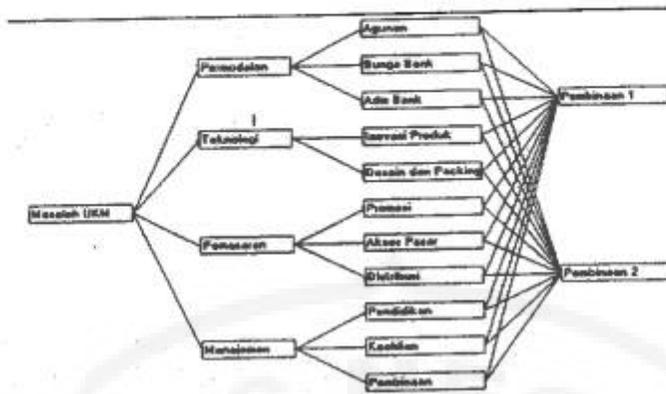
Berdasarkan identifikasi tersebut, berbagai permasalahan yang ditemukan dikelompokkan dan diidentifikasi lebih lanjut untuk melihat gejala permasalahan sebagaimana ditunjukkan dalam tabel 2 berikut :

Tabel 2. Identifikasi Masalah UKM

No.	Aspek Internal	%	Aspek Eksternal	%
1	Permodalan	36	Iklim Usaha yang belum kondusif	20
2	Pemasaran	28	Ketersediaan Bahan Baku	28
3	Manajemen Usaha	18	Pembinaan/Pelatihan	34
4	Teknologi	10	Kondisi Sosial Ekonomi	18
5	SDM Tenaga Kerja	8		
		100		100

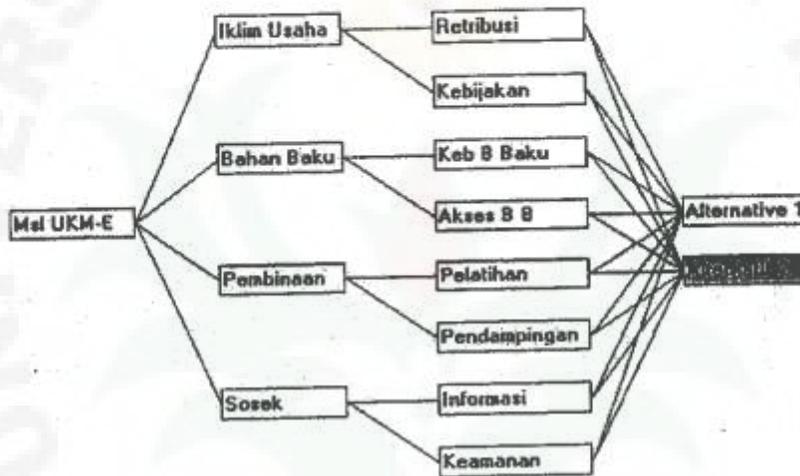
Sumber : Hasil Pengolahan Data

Untuk mengidentifikasi dan mencari akar permasalahan dalam proses pembinaan dan pengembangan kemitraaan di Provinsi Sumatera Utara dipergunakan teknik analisis dengan metode analisis hierarki proses dengan berpedoman pada konsep Saaty (1991) melalui skala banding secara berpasangan.



Gambar 1. Hierarki Proses Aspek Internal

Untuk memudahkan analisis digambarkan dan dijabarkan proses hierarki penggalan gejala dan identifikasi masalah digambarkan dalam gambar 1 dan 2.



Gambar 2. Hierarki Proses Aspek Eksternal

Berdasarkan wawancara tertutup dan kuesioner yang disebarikan kepada responden Skala Banding Secara Berpasangan dengan mempergunakan AHP Proses dan diolah dengan program *Criterion Decision Plus*, diperoleh hasil seperti dalam Tabel 3.

Tabel 3. Persepsi responden atas masalah UKM secara internal

Masalah Utama		Unsur Pembentuk	
Kategori	Nilai	Kategori	Nilai
Permodalan	0.536	Agunan	0.384
		Bunga Bank	0.115
		Administrasi bank	0.039
Teknologi	0.105	Inovasi Produk	0.061
		Desain dan packing	0.044
Pemasaran	0.158	Promosi	0.082
		Akses Pasar	0.062
		Distribusi	0.014
SDM dan Manajemen	0.201	Pendidikan	0.055
		Keahlian	0.036
		Pembinaan	0.109
Alternatif I	0.508		
Alternatif II	0.492		

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Pada umumnya permasalahan yang dihadapi oleh Usaha Kecil dan Menengah (UKM), antara lain meliputi :

A) Faktor Internal

1) Kurangnya Permodalan

Berdasarkan analisis hierarki proses, masalah permodalan ini merupakan peringkat pertama dengan nilai sebesar 0.536. Persoalan permodalan sektor UKM menjadi persoalan dilematis karena perbankan dihadapkan oleh berbagai aturan dan standar yang biasanya tidak mampu dipenuhi oleh UKM. Dari sisi perbankan menganggap bahwa UKM merupakan sektor yang *complicated, high risk dan low profit*, terbatasnya jaminan yang dimiliki UKM dan sulitnya mendapatkan UKM yang potensial. Sedangkan dari sisi pelaku UKM, pembiayaan atau permodalan UKM sulit diperoleh. Berdasarkan hasil AHP menunjukkan bahwa masalah agunan (persyaratan jaminan) merupakan masalah yang dipersepsikan oleh pelaku UKM sangat sulit untuk dipenuhi dengan nilai sebesar 0.384, selanjutnya adalah masalah tingginya tingkat suku bunga bernilai sebesar 0.115 dan masalah administrasi bank sebesar 0.039. Hal ini menunjukkan bahwa

masalah agunan merupakan penghambat utama dibandingkan dengan masalah tingginya tingkat bunga dan administrasi bank.

Tabel 4. Persepsi responden atas masalah UKM secara eksternal

Masalah Utama		Unsur Pembentuk	
Kategori	Nilai	Kategori	Nilai
Iklim Usaha Belum Kondusif	0.412	Retribusi Tumpang Tindih	0.193
		Tidak ada Kebijakan untuk promosi	0.219
Ketersediaan bahan Baku	0.353	Tidak ada kebijakan bahan baku	0.103
		Akses Bahan Baku Sulit	0.250
Pembinaan tidak berkesinambungan	0.166	Pelatihan belum terarah	0.031
		Pendampingan kurang	0.135
Sosial Ekonomi	0.069	Akses kemudahan Informasi	0.013
		keamanan	0.057
Alternatif I	0.591		
Alternatif II	0.601		

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan nilai-nilai tersebut menunjukkan bahwa permasalahan permodalan bagi UKM menjadi salah satu penyebab kenapa usaha kecil ini sebagian besar tidak berbadan hukum (64%). Hal ini menunjukkan bahwa usaha kecil sektor informal tidak akan mengurus status badan hukum. Karena jika badan hukum diurus maka pengusaha kecil/mikro informal harus menghabiskan waktu dan biaya yang lumayan sehingga mereka memilih tetap sebagai pengusaha yang tidak memiliki badan usaha. Selama itu masih berlangsung maka selama itu pula perbankan memandang mereka sebagai unit bisnis yang tidak layak mendapat kredit dari perbankan (bankable).

2) Teknologi

Permasalahan penggunaan teknologi ini dipersepsikan oleh pelaku UKM sebesar 0.105. Jika dibandingkan dengan permasalahan lainnya nilai persepsi ini menunjukkan bahwa penggunaan teknologi tidak terlalu menjadi ancaman bagi pelaku UKM. Sulitnya inovasi produk karena tidak adanya teknologi ini dipersipsikan oleh pelaku UKM sebesar 0.061 dan desain produk sebesar 0.044.

3) Pemasaran

Permasalahan lainnya yang dihadapi oleh UKM adalah terbatasnya pasar yang dapat ditembus dengan nilai persepsinya adalah sebesar 0.158. Kondisi ini terlihat dari ruang pasar yang dimasuki oleh produk-produk UKM pada umumnya adalah pasar lokal dan sangat sedikit yang mampu menembus pasar global. Situasi ini dipersepsikan oleh pelaku UKM sebagai akibat terbatasnya media yang dapat dijadikan sebagai media pemasaran, seperti masalah promosi sebesar 0.082, akses pasar sebesar 0.062 dan distribusi sebesar 0.014.

4) Sumber Daya Manusia dan Manajemen

Keterbatasan SDM usaha kecil baik dari segi pendidikan formal maupun pengetahuan dan keterampilannya sangat berpengaruh terhadap manajemen pengelolaan usahanya, sehingga usaha tersebut sulit untuk berkembang dengan optimal. Masalah ini dipersepsikan oleh pelaku UKM sebesar 0.201 dengan pembentuknya adalah masalah pendidikan, keahlian dan pembinaan dengan nilai masing-masing sebesar 0.055; 0.036 dan 0.109.

B) Faktor Eksternal

1) Iklim Usaha Belum Kondusif

Berbagai pungutan resmi ataupun tidak resmi masih terjadi dan mengganggu bagi para pelaku UKM. Masalah ini dipersepsikan oleh pelaku UKM sebesar 0.412 dengan pembentuknya adalah adanya retribusi yang tumpang tindih sebesar 0.193 dan tidak ada kebijakan untuk promosi yang terlihat dari masih terjadinya persaingan yang kurang sehat antara pengusaha-pengusaha kecil dengan pengusaha-pengusaha besar sebesar 0.219

2) Pembinaan Tidak Berkesinambungan

Sebagai besar responden (53,80%) menyatakan bahwa mereka pernah memperoleh pembinaan dari pemerintah berupa penyuluhan dengan fokus tentang manajemen, produksi dan kepemimpinan. Permasalahannya adalah pembinaan yang diberikan tidak berkesinambungan, sehingga penyuluhan ataupun pelatihan belum terarah yang dipersepsikan oleh responden sebesar 0.031 dan juga tidak ada pendampingan yang dipersepsikan sebesar 0.135.

3) Sosial Ekonomi

Kurangnya informasi yang berhubungan dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, menyebabkan sarana dan prasarana yang

mereka miliki juga tidak cepat berkembang dan kurang mendukung kemajuan usahanya sebagaimana yang diharapkan. Masalah ini dipersiapkan oleh responden sebesar 0.013 dan yang lainnya adalah faktor keamanan sebesar 0.057.

Analisis Faktor Strategi Internal dan Eksternal UKM

Berdasarkan hasil penelitian dari identifikasi gejala dan akar masalah, maka selanjutnya dapat dianalisis dari berbagai masalah tersebut kedalam empat kelompok, yaitu dari sisi internal ataupun dari sisi eksternal. Masalah tersebut dapat dikembangkan menjadi penetapan faktor strategi internal dan eksternal bagi UKM di Provinsi Sumatera Utara.

Analisis faktor internal melalui matriks IFAS (Internal Factors Analysis Summary) dan analisis faktor eksternal melalui matriks EFAS (Eksternal Factors Analysis Summary), yang hasilnya ditunjukkan dalam Tabel 5 dan 6.

Tabel 6

Matrik Analisis Internal Factor Analysis Summary (IFAS)			
Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Nilai
Kekuatan			
Keanekaragaman Produk (Inovasi Produk)	0.08	1	0.08
Discount Harga (Promosi)	0.05	2	0.11
Pelayanan Produk Purna Jual	0.05	2	0.11
Lokasi Mudah Dicapai	0.03	2	0.06
Tenaga Kerja Banyak	0.08	3	0.24
SDM memadai	0.08	3	0.24
Sub Total			0.84
Kelemahan			
Modal Terbatas	0.11	1	0.11
Teknologi Manual	0.08	2	0.16
Desain Produk belum standar	0.05	2	0.11
Packing Produk belum standar	0.05	2	0.11
Promosi tidak rutin dilakukan	0.03	1	0.03
Distribusi Pemasaran melalui perantara	0.05	2	0.11
Akses Pasar terbatas	0.05	2	0.11
Manajerial Rendah	0.11	2	0.22
Tenaga kerja perlu pembinaan	0.08	2	0.16
Sub Total			1.11
Total	1.00		1.94
Sumber : hasil Pengolahan Data			

Analisa SWOT ditujukan untuk mengidentifikasi berbagai faktor untuk merumuskan strategi. Berdasarkan data faktor-faktor internal dan eksternal didapatkan skor pembobotan sebagai berikut : faktor kekuatan = 0.84; faktor kelemahan = 1,11; faktor peluang = 1,31; dan

faktor ancaman = 0,19. Dari skor pembobotan tersebut selanjutnya diplotkan pada gambar analisa diagram SWOT yang terdiri dari 4 kuadran dalam gambar 3.

Tabel 7

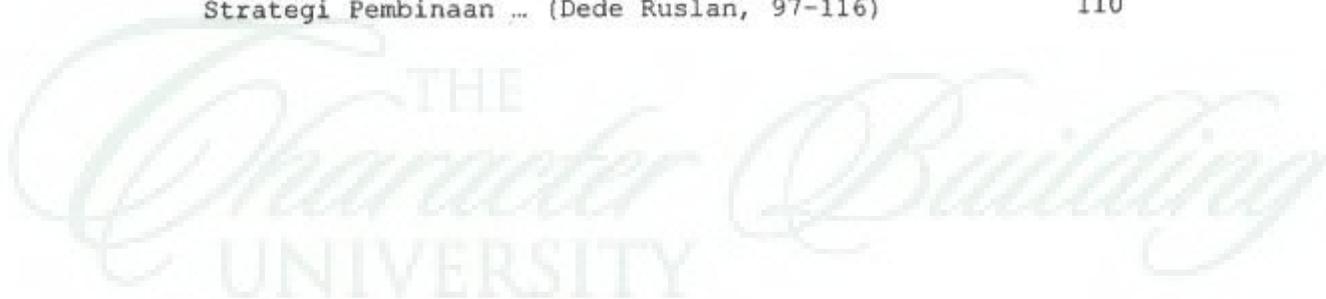
Matrik Analisis Eksternal Factor Analysis Summary (EFAS)			
Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Nilai
Peluang			
Pembinaan Terhadap UKM	0.13	2	0.25
Tersedia dana di perbankan	0.13	4	0.50
Adanya Keberpihak pemerintah	0.09	2	0.19
Perkembangan Sosial Ekonomi	0.13	3	0.38
Sub Total			1.31
Ancaman			
Retribusi Tumpang Tindih	0.09	1	0.09
Tidak ada kebijakan promosi	0.06	3	0.19
Tidak ada kebijakan bahan baku	0.06	3	0.19
Pelatihan belum terarah	0.06	3	0.19
Pendampingan kurang	0.09	1	0.09
Sulit akses informasi kemudahan dana	0.09	1	0.09
Keamanan	0.06	1	0.06
Sub Total			0.91
Total	1.00		2.23
Sumber : Hasil Pengolahan data			



Gambar 3. Diagram SWOT

Dari perpotongan keempat garis faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, maka didapatkan titik koordinat yaitu :

$$\frac{\text{Skor kekuatan} - \text{Skor Kelemahan}}{2} ; \frac{\text{Skor Peluang} - \text{Skor Ancaman}}{2}$$



$$\frac{0.84-1.11}{2}, \frac{1.31-0.19}{2} = (-0.135; 0,56)$$

Nilai (-0.135; 0,56) berada di kuadran 4 yang menggambarkan strategi bersifat *turn around* meminimalkan kelemahan dengan memanfaatkan berbagai peluang.

Penyusunan Alternatif Strategi Pembinaan dan Pengembangan Model Kemitraan UKM.

Setelah melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal maka diharapkan sudah diperoleh gambaran mengenai posisi perusahaan dalam persaingan usahanya. Berdasarkan pada hasil analisis menunjukkan bahwa UKM berada pada daerah strategi kelemahan peluang (*turn around*). Dengan demikian maka alternatif strategi yang diterapkan adalah strategi WO (Weakness Opportunities) dimana strateginya adalah seoptimal mungkin meminimalkan kelemahan dengan memanfaatkan berbagai peluang yang ada. Dengan demikian strategi yang dapat diterapkan dalam rangka pembinaan dan pengembangan kemitraan UKM di Provinsi Sumatera Utara adalah sebagai berikut :

1. Pola Model Pembinaan dan Pengembangan Kemitraan UKM melalui Lembaga Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat (LPEM).

Strategi pembinaan dan pengembangan kemitraan UKM melalui LPEM diharapkan menjadi *model pendekatan baru* dalam program pemberdayaan UMK yang lebih terpadu dan berkesinambungan dengan menggunakan teknik pendekatan yang lebih individual dan operasional sesuai dengan tahap perkembangan dan permasalahan UKM. LPEM dikelola secara mandiri dan berkesinambungan untuk memberikan pelayanan secara terpadu dan profesional kepada UKM yang meliputi : (a) Pembiayaan, (b) Pemasaran, (c) Informasi Bisnis, (d) Konsultasi dan Bimbingan Usaha serta Pengembangan SDM.

Dari hasil analisis internal faktor UKM terungkap bahwa kelemahan UKM adalah adanya keterbatas modal dengan bobot sebesar 0.11 sedangkan disisi lain terdapat peluang tersedianya dana di perbankan dengan bobot sebesar 0.50 dan adanya keberpihakan pemerintah sebesar 0.19. Oleh karena itu dalam rangka pembinaan

dan pengembangan kemitraan melalui LPEM harus menerapkan strategi:

“Penguatan permodalan yang dimiliki UKM dengan memanfaatkan keberpihakan pemerintah berupa penyediaan bantuan dana serta ketersediaan dana di perbankan”.

Dari sisi lain yang terkait dengan kelemahan sektor UKM ini adalah aspek managerial yang rendah dengan bobot sebesar 0.22 dan tenaga kerja perlu pembinaan sebesar 0.16 sedangkan dari aspek peluang yaitu adanya pembinaan terhadap UKM dengan bobot sebesar 0.25, keberpihakan pemerintah sebesar 0.19 dan perkembangan sosial ekonomi sebesar 0.38. Dengan demikian strategi pembinaan dan pengembangan kemitraan yang dilakukan oleh LPEM harus diarahkan pada strategi :

“Peningkatan ketrampilan yang dimiliki oleh tenaga kerja sehingga UKM memiliki tenaga kerja yang berkualitas yang dapat menghasilkan produk sesuai dengan permintaan konsumen”.

Aspek lainnya yang harus dibina dan dikembangkan terhadap UKM ini adalah aspek pemasaran dan informasi bisnis. Berdasarkan analisis faktor internal ditemukan bahwa kelemahan yang termasuk dalam kategori pemasaran dan informasi bisnis, diantaranya adalah akses pasar yang terbatas, distribusi pemasaran melalui perantara, desain produk dan packing yang belum standar masing-masing dengan bobot yang sama yaitu 0.11, serta promosi yang tidak rutin dilakukan dengan bobot sebesar 3. Sedangkan ditinjau dari sisi peluang adalah adanya perkembangan sosial ekonomi sebesar 0.48 dan adanya keberpihakan pemerintah sebesar 0.19. Hal ini memungkinkan untuk mengembangkan strategi pembinaan dan pengembangan kemitraan yang mengarah pada strategi “membangun jaringan distribusi produk, meningkatkan efektivitas promosi produk serta melakukan standarisasi desain, merek, kemasan serta ukuran produk yang sesuai dengan permintaan pasar.

Keterkaitan antar strategi tersebut secara terus menerus harus dilakukan pembinaan dan pengembangan kemitraan yang dibangun lewat Pola Model Pembinaan dan Pengembangan Kemitraan UKM melalui Lembaga Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat (LPEM).

Lembaga Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat ini merupakan sebuah lembaga yang merupakan *Community Development* melalui Strategi Pembinaan ... (Dede Ruslan, 97-116)

keterpaduan program pembinaan dan kemitraan yang dilaksanakan melalui mekanisme atau pola kerjasama secara terpadu dan profesional, dengan melibatkan unsur pemerintah daerah, BUMN dan Dunia Usaha, UKM serta Perguruan Tinggi.

Pengembangan LPEM ini secara khusus melibatkan perguruan tinggi dimaksudkan sebagai upaya mempersiapkan perguruan tinggi menuju *entrepreneurial university* melalui pengembangan budaya kewirausahaan dengan cara :

- a) Mengkreasikan pengetahuan secara efektif melalui peningkatan staf pengajarnya secara individu seiring dengan kemampuan membangun modal intelektualnya guna menumbuhkembangkan dan mebudaya kewirausahaan di lingkungan perguruan tinggi.
- b) Mengembangkan modal intelektual melalui transformasi pengetahuan guna mewujudkan sinergi potensi perguruan tinggi dengan potensi dunia usaha sehingga dapat menumbuhkembangkan IPTEK sesuai kebutuhan.
- c) Mengembangkan modal intelektual menjadi modal moneter "uang" dengan meningkatkan nilai tambah guna mendorong pemanfaatan potensi bisnis akademik dan nonakademik yang bernilai komersial serta meningkatkan peluang keberhasilan wirausaha baru melalui kegiatan pelayanan konsultasi terpadu.

2. Pola Model Kerjasama Pembiayaan

Kemitraan usaha merupakan jalur yang penting dan strategis bagi pengembangan usaha ekonomi rakyat. Mengembangkan program kemitraan dengan usaha besar baik lewat sistem Bapak-Anak Angkat, PIR, keterkaitan hulu-hilir (*forward linkage*), keterkaitan hilir-hulu (*backward linkage*), modal ventura, ataupun subkontrak merupakan bentuk yang sering dilakukan, namun harus diakui walaupun telah cukup banyak upaya pembinaan dan pemberdayaan usaha kecil yang dilakukan oleh lembaga-lembaga yang *concern* dengan pengembangan usaha kecil, upaya pembinaan usaha kecil sering tumpang tindih dan dilakukan sendiri-sendiri. Perbedaan persepsi mengenai usaha kecil ini pada gilirannya menyebabkan pembinaan usaha kecil masih terkotak-kotak atau *sector oriented*, di mana masing-masing instansi pembina menekankan pada sektor atau bidang binaannya sendiri-sendiri. Akibatnya terjadilah dua hal: (1) ketidakefektifan arah pembinaan; (2) tiadanya indikator keberhasilan

yang seragam, karena masing-masing instansi pembina berupaya mengejar target dan sasaran sesuai dengan kriteria yang telah mereka tetapkan sendiri.

Sudah banyak pola pembinaan dan kemitraan yang dikembangkan untuk UKM hanya berdasar pada pola kerjasama usaha melalui aspek pembiayaan. Namun pola pembinaan dan kemitraan tersebut tidak sepenuhnya dapat menyelesaikan permasalahan yang dihadapi. Berdasarkan persepsi responden dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa aspek pembiayaan merupakan salah satu masalah yang cukup besar dinyatakan dalam persepsinya dengan bobot sebesar 0.536 dengan katagori pembentuk masalah tersebut yaitu masalah agunan (0.384), bunga bank (0.115) dan masalah adminisstrasi bank (0.039).

Segmentasi pembiayaan ini didasarkan pada sektor ekonomi atau usaha (line of business) yang berada dalam batasan skala usaha nasabah yang akan dibiayai oleh bank (usaha kecil, menengah dan besar), secara lebih spesifik ditetapkan dalam bentuk target market yang telah ditetapkan.

Dewasa ini lembaga perbankan syariah sangat pesat berkembang, dimana lembaga tersebut menawarkan konsep pembiayaan yang berbeda dengan lembaga perbankan konvensional. Hal ini menunjukkan bahwa jalan untuk menumbuhkan ekonomi tidak hanya terbatas pada dua sistem ekonomi dan sosialisme, melainkan ada sistem ekonomi yang lebih kuat yakni sistem ekonomi Islam.

Berdasarkan hasil wawancara diduga yang dapat menjadi strategi penmbinaan dan pengembangan kemitraan yang terkait dengan aspek pembiayaan UKM ini adalah sebagai berikut :

- a) Kekuatan moral dapat digunakan untuk memastikan repayment dan mengungkap informasi dalam proses screening aplikasi pinjaman.
- b) Sistem bagi hasil memberi ruang yang memadai bagi peminjam untuk berkonsentrasi penuh pada pengelolaan usahanya.
- c) Tingkat partisipasi kedua belah pihak (peminjam dan pemberi pinjaman) yang tinggi dalam proses pengambilan keputusan.

Berdasarkan uraian di atas dapat dikemukakan berbagai strategi pengembangan melalui aspek terapi yang dapat ditinjau dari aspek spiritual, aspek managerial dan aspek teknologi. Aspek spiritual akan mampu menyelesaikan masalah kepemilikan (*agency problems*),

sedangkan aspek managerial akan mampu meningkatkan dan menjalankan fungsi manajemen secara optimal dan disisi lain aspek teknologi dilakukan untuk menjalankan fungsi produksi yang feasible.

Tujuan dari aspek spiritual ini adalah membentuk karakter pelaku UKM yang memiliki tingkat collectability (komitmen pengembalian kredit UKM yang tinggi) melalui pembinaan personal berdasarkan pada nilai-nilai spiritual islam. Aspek terapi managerial bertujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan UKM agar memiliki daya saing tinggi, proses kerja yang baik, karakter kewirausahaan yang memadai dan keuntungan usaha yang tinggi. Sedangkan aspek terapi teknologi bertujuan untuk memperbaiki kualitas produk UKM nasabah perbankan syariah agar barang dan jasa yang dihasilkan mampu mempunyai daya saing yang tinggi dan diserap oleh pasar.

E. PENUTUP

Permasalahan utama UKM secara internal di Provinsi Sumatera Utara adalah masalah permodalan, SDM dan Manajemen, pemasaran dan teknologi dengan unsur pembentuk masalahnya adalah masalah agunan, bunga bank, administrasi bank, inovasi produk, desain dan packing, promisu, akses pasar, disrtibusi, pendidikan, keahlian dan pembinaan. Secara eksternal adalah iklim usaha yang belum kondusif, ketersediaan bahan baku, pembinaan yang tidak berkesinambungan serta sosial ekonomi. Unsur pembentuk masalahnya adalah retribusi tumpah tindih, tidak ada kebijakan untuk promosi, tidak ada kebijakan bahan baku, akses bahan baku sulit, pelatihan belum terarah, pendampingan kurang, akses kemudahan informasi, dan keamanan.

Berdasarkan analisis matrik IFAS (*internal factors analysis summary*) dan EFAS (*external factors analysis summary*) menunjukkan bahwa UKM lebih responsif terhadap lingkungan eksternalnya (2.23) daripada lingkungan internalnya (1.94). Hal ini menunjukkan bahwa posisi internal UKM berada dibawah posisi eksternalnya. Dengan demikian formulasi perencanaan strategi yang ditawarkan adalah strategi kelemahan-peluang (WO). Dalam strategi ini pola pembinaan seyogyanya dilakukan oleh Lembaga Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat dan dari aspek pembiayaan disarankan dengan memanfaatkan aspek pembiayaan syariah.

DAFTAR PUSTAKA

- Bank Indonesia, 2005. Hasil Penelitian Profil Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) di Indonesia. Jakarta: BI
- Dendi, A., G.P. Shivakoti, R. Dale, S.L. Ranamukhaarachchi. 2004. Evolution Of Minangkabau's Shifting Cultivation in West Sumatra Highland of Indonesia and Strategic Implication for Dynamic Farming Systems. Land Degradation and Development, Forthcoming 2005. John Wiley and Sons Ltd.
- European Commission, Centre for Strategy & Evaluation Services, 2002. *Benchmarking of Business Incubators. Case Studies: Finland*. <http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support>
- Raharjo, M. Dawam, 1990. *Transformasi Pertanian, Industrialisasi dan Kesempatan Kerja*, Jakarta: Penerbit UI.
- Rangkuti, F., 1997. Analisis SWOT Teknik membedah Kasus Bisnis, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Saaty, T. L., 1993. *Decision Making for Leader: The Analytical Hierarchy Process for Decision in Complex World*, Pittsburgh: Prentice Hall Coy. Ltd.
- Weaver, K. Mark, 1999. *Strategic Alliance and SME Development in Indonesia*, laporan kajian, The Asia Foundation.
- Widyaningrum, Nurul, dkk, 2003. Pola-pola Eksploitasi Terhadap Usaha Kecil. Bandung: Yayasan AKATIGA.

* Dr. Dede Ruslan, MSi adalah dosen FE - Unimed.