

GRAND STRATEGI PENGEMBANGAN UKM BERORIENTASI EKSPOR

Widyatmini¹
Irwandaru Dananjaya²
Tati Sunarti³

Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen, Universitas Gunadarma

Abstrak

Pemberdayaan Usaha Kecil dan Menengah sangat penting dan strategis dalam mengantisipasi perekonomian ke depan terutama dalam memperkuat struktur perekonomian nasional. Adanya krisis perekonomian nasional seperti sekarang ini sangat mempengaruhi stabilitas nasional, ekonomi dan politik, yang imbasnya berdampak pada kegiatan-kegiatan usaha besar yang semakin terpuruk, sementara Usaha Kecil dan Menengah serta Koperasi relatif masih dapat mempertahankan kegiatan usahanya (Soeharto. Ekonomi Rakyat, hal 77). Terdapat tiga alasan yang mendasari negara berkembang memandang pentingnya keberadaan UKM, yaitu pertama karena kinerja UKM cenderung lebih baik dalam hal melahirkan tenaga kerja yang produktif. Kedua, sebagai bagian dari dinamikanya, UKM sering mencapai peningkatan produktivitasnya melalui investasi dan perubahan teknologi. Ketiga, karena sering diyakini bahwa UKM memiliki keunggulan. Tujuan dalam penelitian : (1) identifikasi UKM- UKM yang berorientasi ekspor dan kontribusi UKM berorientasi ekspor di Banten; (2) menetapkan grand strategi sektor UKM menjadi kebijakan; (3) mengkaitkan grand strategi sektor UKM berorientasi ekspor dengan visi dan misi pembangunan nasional tahun mendatang. Adapun hasil dalam penelitian ini telah dapat dilakukan identifikasi UKM-UKM di propinsi Banten dan sumbangan masing-masing UKM terhadap PDRB maupun Pendapatan Asli Daerah masing-masing UKM di propinsi. Dengan melakukan analisis SWOT dan menyusun matrik SWOTserta Matrik seleksi grand strategi pada kondisi dan situasi yang ada pada UKM, maka dapat menggunakan grand strategi konsentrasi sehingga dapat di ambil kebijakan secara umum, yang selaras dengan rencana dan arah kebijakan pembangunan nasional tahun 2013- 2014, yaitu: Melakukan peningkatan ketrampilan melalui pendidikan dan pelatihan guna meningkatkan pendapatan tenaga kerja; Melakukan pendampingan usaha pada tenaga kerja mandiri sebagai mitra kerja UKM; Peningkatan akses permodalan bagi pengembangan UKM karena sebagian besar UKM bermodal skala kecil antara 300.000 -10,000.000 per ukm.

Kata kunci : grand strategy, UKM berorientasi ekspor , analisis SWOT.

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Pemberdayaan Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (KUMKM) merupakan bagian integral dalam pembangunan nasional yang bertujuan untuk mewujudkan masyarakat yang adil dan makmur. Usaha kecil dan menengah (UKM) telah terbukti bertahan terhadap

krisis ekonomi, juga sebagai penyelamat perekonomian Indonesia khususnya, karena masih mampu memberikan sumbangan terhadap PDB dan menyerap tenaga kerja. Perkiraan jumlah penduduk Indonesia tahun 2010 adalah 234,181 ribu orang. Nilai transaksi UKM pada 2009 mencapai Rp 2.000 triliun. Diharapkan tahun ini bertambah jadi 60-65 persen

dari sebelumnya pada 2008 sebesar 54 persen dari PDB. Sektor yang diutamakan agribisnis, kelautan dan kerajinan (Syarief Hasan, Menteri Negara Koperasi dan UKM, dalam acara *SME Center*, di Gedung SMESCO-UKM, Jakarta, Kamis (1/4/2010).

Tingkat kontribusi UMKM dalam ekspor non migas mencapai sekitar Rp.183 trilyun. Setidaknya UMKM telah menjadi penguat ekspor non migas hingga 20,17% dan total ekspor non migas sebesar Rp.910,9 trilyun. Peran UMKM dalam ekspor ini merupakan bukti kemampuan dan daya saing produk UMKM di pasar persaingan bebas, sekaligus merupakan potensi yang perlu terus dipertahankan untuk menjaga kesinambungan perdagangan internasional dan meraih devisa tebih besar.

Dengan melihat peluang dan kontribusi serta kenyataan yang ada peran UKM terhadap perekonomian Indonesia, maka dipandang perlu adanya grand strategi pengembangan melalui pemberdayaan UKM. Dengan harapan bahwa UKM mampu menjadi sumber pertumbuhan baru perekonomian Indonesia dalam hal (1). Mensejahterakan masyarakat, (2). Membuka lapangan pekerjaan, (3). Wahana pemerataan pembangunan untuk mengatasi kesenjangan pendapatan antar masyarakat, antar wilayah serta antara pedesaan dan perkotaan yang mampu mengurangi arus urbanisasi, (4). Pasar input dan output hasil-hasil produk UKM, (5). Penghasil devisa, (6). Peningkatan pendapatan nasional (Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Rencana Strategis)

Majalah Franchise.com, Jakarta – Survei bertajuk HSBC Global Small Business Confidence Monitor menengarai, sebanyak 20 persen usaha kecil dan menengah (UKM) di Indonesia berencana melebarkan sayapnya ke luar negeri. Dikatakan, rencana ekspansi itu akan berlangsung dalam dua tahun ke

depan. 13 persen usaha kecil menengah (UKM) Indonesia merencanakan menambah karyawan pada 2009 meski perekonomian 2009 cenderung menurun (Administrator, 2009). Dari perhitungan Kamar Dagang dan Industri (Kadin) hanya ada sekira 15 persen dari total UKM yang siap melakukan ekspor,” kata Menteri Perdagangan (Mendag) Mari Elka Pangestu, di Jakarta, Rabu (17/3/2010).

Kajian aplikasi dan strategi kope-rasi dalam rangka otonomi daerah harus meletakkan UU nomor 22 dan 25 tahun 1999 sebagai *external institution* yang mempengaruhi perubahan internal institution dari koperasi. Dalam kaitan ini terjadi dua kemungkinan yaitu diperlukan *internal institution change* (perubahan kelembagaan) yang menyesuaikan dengan UU nomor 22 dan 25 tahun 1999. Kajian bertujuan untuk mengimplemen-tasikan kerangka formulasi strategi modern yang dibentuk oleh Fred David dalam proses manajemen strategis dan untuk mengungkapkan beberapa keterbatasan yang berasal dari penggunaan untuk mengevaluasi dimensi perusahaan 'internal dan eksternal dan mencapai strategi alternatif dengan menggunakan berbagai alat / teknik-teknik. (Laporan Akhir Kajian pada tahapan Implikasi Strategi Koperasi dalam Rangka Otonomi Daerah)

Tujuan Penelitian

Tujuan utama kajian difokuskan pada identifikasi kondisi sektor UKM, permasalahan UKM dan kontribusi sektor UKM yang berorientasi ekspor terhadap PDB dan PDRB, memberdayakan ekonomi masyarakat dalam rangka meningkatkan daya saing dan kemandirian yang berkelanjutan. Tahun pertama dilakukan pembuatan model grand strategi untuk sektor UKM yang berorientasi ekspor secara khusus dan menyusun strategi pembangunan UKM yang sesuai dengan kerangka perundang-undangan yang ada.

- Adapun tujuan kajian ini adalah
1. Melakukan identifikasi UKM-UKM berorientasi ekspor dan sektor usahanya berdasarkan golongan Usaha Kecil dan Usaha Menengah. Mengevaluasi kondisi eksternal dan internal yang ada.
 2. Menetapkan grand strategis sektor UKM berorientasi ekspor menjadi kebijakan pengembangan pembangunan dan industri dengan melihat pada pertimbangan aspek fenomena historis pertumbuhan, ekosisting kondisi saat ini dan kondisi pengembangan ke depan.

METODE PENELITIAN

Obyek dan Waktu Penelitian

Penelitian ini bertujuan membuat grand strategis Pengembangan UKM berorientasi ekspor dengan melihat pada pertimbangan aspek fenomena historis pertumbuhan, ekosisting kondisi saat ini dan kondisi pengembangan kedepan serta strategi pengembangan ekonomi yang *pro-penduduk miskin* di daerah.

Pemilihan daerah ini dikarenakan bahwa Propinsi Banten, Jawa Barat, Jawa Tengah DKI Jakarta dan Jawa Timur adalah daerah yang kaya akan sumberdaya untuk UKM, mulai dari kerajinan sampai produk-produk non kerajinan yang potensinya cukup besar, akan tetapi belum tergarap secara optimal, sehingga harapannya dapat meningkatkan devisa untuk masing-masing daerah dan juga meningkatkan lapangan kerja.

Variabel Penelitian

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif. Data primer diperoleh dari kuisioner yang disebar dan wawancara langsung, sedangkan data sekunder diperoleh dari berbagai pihak dan instansi serta dinas dan departemen yang terkait. Dalam penelitian ini menggunakan

beberapa variabel dan indikator. Variabel yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah laporan PDRB baik tingkat II maupun I, ekspor dan impor khususnya dalam komoditi pertanian secara luas, serta variabel-variabel kekuatan dan potensi daerah. Dalam penelitian ini akan menggunakan data sekunder dari berbagai instansi yang berkaitan baik variabel yang langsung atau tidak langsung berkaitan dengan penelitian ini. Variabel-variabel penelitian yang diperlukan adalah: (1) Sumber Daya Manusia, (2) Produk, (3) Inovasi, (4) Pemasaran, (5) Manfaat sosial, (6) Pemberdayaan masyarakat, dan (7) Permodalan.

Alat Pengukuran

Dilakukan dengan menggunakan alat analisis daya saing dan analisis SWOT. Untuk perkembangannya dilihat dari tingkat pertumbuhan APBD dan nilai pertumbuhan ekonomi,

Sumber dan Cara penentuan Data/ Informasi

Jumlah UKM yang menjadi obyek penelitian adalah dibatasi pada UKM yang produknya merupakan produk orientasi ekspor. Hal ini dilakukan agar para responden memiliki kesamaan persepsi tentang UKM nya. Penggunaan data responden diperlukan untuk mengetahui karakteristik respon UKM berorientasi ekspor serta kondisinya berkaitan dengan identifikasi faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi daya saing UKM di berbagai daerah yang berbeda.

Pemilihan sampel dalam penelitian pendahuluan dilakukan dengan *metode simple random sampling*, agar hasil penelitian sesuai dengan tujuan penelitian yang telah dirumuskan pada Pendahuluan.

Pemilihan sampel dilakukan dengan melakukan eksplorasi data, serta pengamatan dan interview pendahuluan (*preliminary interviews*).

Metode Analisis

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan melalui tabel, grafik, dan diagram. Di samping statistik deskriptif juga dengan menggunakan statistik inferensial dengan menguji parameter populasi dan sampel untuk membuat kesimpulan yang berlaku untuk populasi atau sampel yang diambil. Metode yang digunakan adalah pengukuran dan metode penentuan kawasan adalah: metode Analisis SWOT dan Grand Strategy Selection Matrix.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden penelitian adalah UKM yang berorientasi ekspor yang

tersebar di setiap wilayah pemda dati II yang berada di lima propinsi yaitu propinsi DKI Jakarta, Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur, dan Banten. Adapun gambaran umum karakteristik dan profil UKM yang berorientasi ekspor yang dieksplorasi dalam penelitian ini terbagi ke dalam dua bagian, yaitu pertama informasi jenis kelamin dan status, dan jenis usaha, bagian kedua yaitu karakteristik inovasi pemanfaatan internet.

Karakteristik responden dalam penelitian ini terbagi ke dalam lima propinsi yaitu propinsi DKI Jakarta berjumlah 32, Jawa Barat 35, Jawa tengah, Jawa Timur35, dan Banten50.

Karakteristik responden dilihat dari usia, status, jenis usaha dan pemanfaatan internet sbb:

Tabel 1.
Karakteristik responden

	Propinsi DKI		Propinsi Jawa Barat		Propinsi Jawa Tengah		Propinsi Jawa Timur		Propinsi Banten	
1. Jenis kelamin										
a. Laki-laki	13	41%	25	71%	35	70%	17	48 %	16	46 %
b. Wanita	19	59%	8	29%	15	30%	18	52 %	19	54 %
2. Status										
a. Belum Menikah	8	25%	5	14%	-	-	3	8,6%	1	3%
b. Menikah	23	72%	29	83%	48	96%	27	77,1%	33	94%
c. Duda/Janda	1	3%	1	3%	2	4%	5	14,4%	1	3%
3. Pendidikan										
a. SD - SLTA	26	81%	28	80%	42	84%	26	77%	15	43%
b. S1	7	19%	7	20%	8	16%	9	23%	18	51%
c. S2	-	-	-	-	-	-	-	-	2	6%
4. Jenis Usaha										
a. Handicraft	10	31%	2	6%	2	2%	8	23%	2	3%
b. Perdagangan	1	3%	7	20%	-	-	-	-	-	-
c. Otomotif	4	13%	-	-	-	-	-	-	-	-
d. Tekstil	17	53%	4	11%	19	38%	5	14%	19	60%
e. Perikanan	-	-	-	-	11	22%	-	-	-	-
f. Kerajinan	-	-	22	63%	6	12%	15	43%	2	3%
g. Furniture	-	-	-	-	12	24%	7	20%	12	34%
5. Kepemilikan email										
a. Punya	18	56%	7	20%	10	20%	7	20%	25	71%
b. Tidak punya	14	44%	28	80%	40	80%	28	80%	10	29%
6. Kepemilikan web										
a. Punya	14	44%	3	9%	6	12%	3	9%	7	20%
b. Tidak punya	18	56%	32	91%	44	88%	32	91%	28	80%

Grand Strategi Pengembangan UKM

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 faktor 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).

Pada tahap ini juga dilakukan terhadap kondisi UKM yang ada di lima propinsi berdasarkan pengumpulan data sekunder maupun data primer yang telah dilakukan sebelumnya. Untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi dasar penyusunan grand strategi untuk pengembangan UKM adalah dengan:

1. Melakukan analisis internal UKM yang ada untuk mengetahui kondisi

yang ada saat ini sehingga dapat terdeteksi kekuatan dan kelemahan UKM.

2. Melakukan analisis eksternal UKM yang dihadapi saat ini sehingga dapat terdeteksi peluang dan ancaman di masa datang.
3. Menyusun matrik pilihan untuk grand strategi.

Matriks Analisis SWOT

Pembuatan matriks SWOT ini sangat perlu dilakukan karena dengan adanya matriks ini maka data dan informasi yang terkumpul dari UKM-UKM yang diteliti dapat dianalisis baik dari sisi kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan yang dimiliki UKM-UKM dipertemukan dengan peluang-peluang dan ancaman-ancaman yang mungkin ditemui di lapangan untuk kemudian di selaraskan dengan arah rencana dan strategi pembangunan nasional yang lebih berpihak pada rakyat.

Tabel 2.
Matriks SWOT Propinsi DKI

Faktor Internal	Kekuatan:	Kelemahan
Faktor Eksternal	Jenis produk beragam Harga bersaing HPP murah dibanding pesaing Dapat mengikuti perkembangan teknologi dan internet Sebagian besar tenaga kerja lulusan SMK Modal milik sendiri Sudah mencapai BEP	Inovasi kurang Kerja sama dengan tenaga binaan yang mempunyai usaha sejenis kurang
Peluang Banyak kebijakan pemerintah yang memberikan pelatihan dan pendidikan wira usaha mandiri bekerja sama dengan Bank Mandiri. Pangsa pasar terbuka lebar dari pasar lokal hingga pasar internasional.	Meningkatkan pengetahuan inovasi untuk meningkatkan daya jual produk Meningkatkan omzet penjualan ke pasar lokal maupun pasar internasional	Melakukan kerja sama dengan tenaga kerja binaan Meningkatkan pengetahuan inovasi baik dari sisi produksi, distribusi maupun promosi untuk meningkatkan nilai tambah produk sehingga mampu lebih bersaing.
Ancaman: Banyak pelatihan dan pendidikan bagi pemula. Banyak yang belum mandiri secara teknologi dan e-business. Sebagian besar modal merupakan skala kecil	Dengan biaya produksi yang murah dapat menerapkan harga diferensiasi terhadap produk yang dijual Dengan perkembangan internet dapat memningkakan jaringan pemasaran secara on-line	Supaya tetap diperhitungkan keberadaan UKM, maka perlu melakukan kerja sama baik dengan tenaga binaan usaha maupun dengan calon pesaing baru. Meningkatkan modal melalui lembaga keuangan yang ada.

Tabel 3.
Matriks SWOT Propinsi Jawa Barat

Faktor Internal	Kekuatan Harga Pokok Produksi lebih murah dibandingkan pesaing 95% modal merupakan milik sendiri dan kisan modal antara 10-50 juta per UKM Pangsa pasar sudah menembus pasar internasional	Kelemahan Harga produk lebih mahal dibanding pesaing Ketersediaan tenaga kerja yang kurang kompeten di lingkungan sekitar UKM Perasaan kesamaan pendidikan sering menjadi halangan untuk bekerja sama Keberagaman produk masih sangat kurang
Faktor Eksternal		
Peluang: Pangsa pasar lokal dan pangsa internasional Sudah mencapai BEP Omzet masih rendah Ada kebijakan pemerintah yang meningkatkan wira usaha mandiri .	Memanfaatkan harga bersaing untuk memasuki pangsa lokal maupun internasional. Bisa melakukan efisiensi biaya untuk lebih menetapkan harga jual yang kompetitif tanpa mengurangi mutu.	Melakukan inovasi produk dengan meningkatkan keberagaman produk. Melakukan pendidikan dan latih pada tenaga kerja agar menjadi trampil dan mempunyai banyak ide kreatif untuk mengembangkan inovasi produk. Jarak perbedaan pendidikan dapat diperpendek dengan pengadaan pendidikan dan latihan.
Ancaman: Kemudahan para pesaing baru masuk di lingkup pasar. Pesaing dari lingkup internasional maupun barang-barang impor sejenis	Inovasi produk dapat dilakukan untuk meningkatkan omzet penjualan.	Keberagaman produk haus dilakukan untuk memberikan pilihan yang kompetitif bagi para calon pembeli

Tabel 4.
Matriks SWOT Propinsi Jawa Tengah

Faktor Internal	Kekuatan Harga Pokok Produksi lebih murah dan sama dibandingkan pesaing Harga jual produk lebih murah dibanding pesaing 80 % pemilik UKM menggunakan modal milik sendiri dan kisan modal antara 10-50 juta per UKM Pelatihan tenaga kerja dan pembinaan usaha. Pangsa pasar sudah menembus pasar internasional	Kelemahan Sebagian besar hanya menjual 1 atau dua macam jenis produk Keberagaman produk masih sangat kurang Inovasi hanya dilakukan di bagian promosi.
Faktor Eksternal		
Peluang: Pangsa pasar lokal dan pangsa internasional Sudah mencapai BEP Omzet masih rendah Ada kebijakan pemerintah yang meningkatkan wira usaha mandiri .	Memanfaatkan keunggulan harga dalam meningkatkan omzet penjualan dan membentuk citra . Melakukan promosi yang gencar untuk meningkatkan omzet penjualan dan bersaing di pasar internasional.	Melakukan inovasi produk untuk memberikan alternative pilihan produk. Melakukan inovas di berbagai aspek.
Ancaman: Para pemilik UKM adalah para pemomilik modal yang dengan skala kecil berkisar antara 300.000 – 10 juta Kemudahan para pesaing baru masuk di lingkup pasar. Pesaing dari lingkup internasional maupun barang-barang impor sejenis	Meningkatkan modal usaha baik melalui bank maupun lembaga keuangan lainnya guna memperbaiki saluran distribusi, promosi maupun ino vasi produk Meningkatkan mutu dan layanan jual maupun promosi ke pasar local maupun internasional guna positioning UKM..	Inovasi perlu dilakukan di berbagai aspek, baik dari sisi proses, promosi maupun saluran distribusi.

Tabel 5.
Matriks SWOT Propinsi Jawa Timur

Faktor Internal	Kekuatan	Kelemahan
Faktor Eksternal	Harga Pokok Produksi lebih murah dibandingkan pesaing Pangsa pasar sudah menembus pasar internasional (100%). Inovasi sudah dilakukan di berbagai aspek. BEP sudah tercapai	Harga produk lebih mahal dibanding pesaing Produk merupakan 100 % barang konsumsi. Kurang memanfaatkan kemajuan teknologi terutama dalam memanfaatkan jaringan bisnis internasional.
Peluang: Pangsa pasar lokal dan pangsa internasional Omzet masih rendah Ada kebijakan pemerintah yang meningkatkan wira usaha mandiri .	Memanfaatkan keunggulan harga pokok produksi guna meningkatkan omzet penjualan. Mendorong promosi dan perbaikan saluran distribusi yang menghambat sampainya barang ke tangan konsumen.	Melakukan pendidikan dan pelatihan terhadap tenaga kerja yang berhubungan dengan bagian pemasaran produk. Melakukan efisiensi produk.
Ancaman: Kemudahan para pesaing baru masuk di lingkup pasar. Ketersediaan sumber daya yang dipakai UKM sangat mempengaruhi keberlangsungan kehidupan UKM.	Memperkokoh posisi di pasar lokal maupun pasar internasional dengan selalu aktif mengikuti ajang promosi maupun pameran.	Mencari peluang untuk melakukan efisiensi produk guna menciptakan aharga yang kompetitif.

Tabel 6.
Matriks SWOT Propinsi Banten

Faktor Internal	Kekuatan	Kelemahan
Faktor Eksternal	Jenis produk sangat beragam. Berbagai teknik promosi sudah dilakukan. Para pemilik UKM sebagian besar tahu memanfaatkan teknologi dan jaringan internet untuk kepentingan transaksi usahanya. Hampir 95 % pemilik UKM menggunakan modal sendiri dalam usahanya	Harga produk lebih mahal dibanding pesaing Hanya berkisar 50 % para pemilik UKM yang melakukan inovasi produk. Para tenaga kerja mempunyai pendidikan yang sangat beragam dan sebagian besar berpendidikan SD dan SMP dan hanya sebagian kecil saja yang berpendidikan SMK, SMA dan sarjana.
Peluang: Pangsa pasar lokal dan pangsa internasional Sudah mencapai BEP Baru 50 % memanfaatkan peluang ke pasar internasional. Omzet masih rendah Ada kebijakan pemerintah yang meningkatkan wira usaha mandiri .	Dengan keberagaman produk memberikan alternative penetapan harga yang memberikan keberagaman sumber dari perbedaan harga pada berbagai produk. Dengan kecanggihhan teknologi berbagai teknik promosi dapat dilakukan untuk mendorong peningkatan penjualan.	Inovasi produk dapat dilakukan guna meningkatkan mutu produk sehingga dapat bersaing di pasar lokal dan pasar internasional. Mengadakan pendidikan dan pelatihan tenaga kerja guna meningkatkan kreatifitas tenaga kerja sehingga bisa memunculkan produk-produk inovasi baru.
Ancaman: Kemudahan para pesaing baru masuk di lingkup pasar. Para pemilik UKM merupakan para pemodal dalam skala kecil yaitu pada kisaran 300.000 – 10 juta. Pesaing dari lingkup internasional maupun barang-barang impor sejenis	Memperkokoh posisi di pasar lokal maupun pasar internasional dengan selalu aktif mengikuti ajang promosi maupun pameran.	Inovasi perlu dilakukan di berbagai aspek, baik dari sisi proses, promosi maupun saluran distribusi.

Matrik Grand Strategy

Matrik ini digunakan untuk memanfaatkan posisi yang kuat atau mengatasi kendala yang ada. Dalam matrik ini membagi grand strategi ke dalam sepuluh pilihan yaitu (Rangkuti, 2008):

1. Turn around
2. Likuidasi
3. Integrasi vertikal
4. Deversifikasi Konglomerasi
5. Konsentrasi
6. Pengembangan Produk dan pasar
7. Inovasi
8. Integrasi horisontal
9. Difersifikasi konsentrat
10. Joint Venture

Adapun gambar matriknya adalah sebagai berikut:

Mengatasi Kelemahan	
1,2 Internal: Meninjau kembali merger	3,4 Eksternal: Akuisisi atau
Sumber daya kemampuan	untuk meningkatkan
5,6,7	8,9,10

Grand Strategi Pengembangan UKM Propinsi Banten:

Melihat temuan dari analisis SWOT terlihat untuk propinsi Banten lebih baik untuk mengedepankan pengembangan pasar atau produk agar terjadi peningkatan pertumbuhan penjualan yang pada akhirnya akan memberikan kekuatan keuangan bagi UKM untuk melakukan inovasi lebih lanjut sehingga makin memperkuat posisi di pasar. Yang tak kalah pentingnya adalah peningkatan pendidikan melalui pelatihan dan pendampingan merupakan salah satu alternatif strategi yang dapat diambil.

Dalam jangka pendek pemilihan alternatif grand strategi untuk pengembangan UKM berorientasi ekspor lebih ke arah peningkatan kekuatan sumberdaya sebagai dasar untuk mengembangkan pasar dan prouduk. Kenyataan ini menggambarkan bahwa urutan grand strategi yang harus dipilih adalah melakukan konsentrasi untuk meningkatkan kekuatan dengan melakukan pelatihan SDM, meningkatkan pendampingan maupun pemberian kredit modal kerja. Langkah selanjutnya adalah melakukan pengembangan pasar dan produk melalui inovasi dan kreatifitas dari sumber daya yang ada.

Grand Strategi Pengembangan UKM Propinsi DKI:

Kondisi UKM di DKI mempunyai kelebihan dengan pengetahuan informasi yang lebih cepat untuk kebijakan-kebijakan pemerintah yang berkaitan dengan UKM sehingga keberadaan UKM lebih mudah terlihat oleh pemerintah, hal ini juga terlihat pada informasi adanya kemudahan untuk pengembangan modal melalui kredit maupun perkembangan teknologi yang lebih cepat di bandingkan daerah lain. Kenyataan tersebut menjadi kekuatan untuk pengembangan UKM di propinsi DKI.

Langkah awal yang harus dilakukan adalah dengan memilih grand strategi untuk melakukan pengembangan produk dan pasar ke luar negeri .Hal ini dilakukan lebih melihat pada kekuatan yang dimiliki UKM di DKI misalnya dengan keberagaman produk, adanya penetapan harga yang mampu bersaing .

Grand Strategi UKM propinsi Jawa Barat:

Adanya kenyataan bahwa produk UKM sudah menembus pasar internasional tetapi ternyata masih beromset rendah, hal ini menjadi pertimbangan

dalam mengembangkan UKM untuk memperkuat posisi UKM bersaing dengan produk-produk luar negeri dengan meningkatkan mutu dan menawarkan harga yang bersaing. Adanya kenyataan rendahnya pendidikan para perajin UKM membuka kesempatan bagi pemerintah daerah untuk memberikan pelatihan dan pendampingan agar dengan peningkatan kemampuan tersebut bisa meningkatkan wawasan para perajin untuk melakukan inovasi.

Pemilihan grad strategi untuk mengembangkan UKM di propinsi ini adalah dengan melakukan konsentrasi pada peningkatan sumber daya ekonominya UKM terutama yang berkaitan dengan peningkatan modal dan peningkatan pendidikan para perajin.

Grand Strategi UKM propinsi Jawa Tengah:

Kekuatan UKM di propinsi Jawa Tengah lebih pada penetapan harga jual yang dapat bersaing dengan produk lain serta sudah mempunyai pengalaman untuk melakukan penjualan di luar negeri hanya sayangnya UKM-UKM tidak mempunyai keberagaman produk yang dapat meningkatkan penjualan apabila dilakukan diversifikasi produk, di samping itu sebagian besar UKM hanya melakukan inovasi di bagian pemasaran saja belum di bagian produknya. Kelemahan ini dapat dijadikan dasar untuk meningkatkan kreatifitas para perajin dengan meningkatkan pengetahuan mereka dalam mengkreasi [roduk-produk mereka untuk meningkatkan keberagaman produknya sehingga mempunyai kekuatan yang lebih besar lagi untuk meningkatkan omset penjualan melalui lini produknya.

Dengan adanya kebijakan penanaman wira usaha mandiri bagi perajin memberikan kesempatan pendampingan bagi para peraji untuk meningkatkan kemampuan pengetahuan mereka. Kenyataan ini menggambarkan bahwa ada kecenderungan bahwa untuk

mengembangkan UKM berorientasi ekspor, pemerintah propinsi lebih memfokuskan pada pemilihan alternatif strategi konsentrasi untuk meninjau kembali pada penguatan di sumber daya ekonomi yang dimiliki para UKM agar dapat meningkatkan omset penjualan produk mereka melalui pasar lokal maupun pasar internasional dengan menambah keberagaman produk yang dijual.

Grand Strategi UKM propinsi Timur:

Berbagai inovasi sudah dilakukan dan semua produknya merupakan produk yang di ekspor ke luar negeri sehingga secara harga jika di pasar dalam negeri menjadi mahal di dibandingkan dengan produk yang serupa di dalam negeri. Adanya kenyataan bahwa kurangnya pemanfaatan teknologi internet dalam menjual produknya sedangkan produknya semua di jual ke luar negeri maka kenyataan ini menjadi bekal untuk mengembangkan pasar ke luar negeri melalui internet. Pelatihan di bidang e-business menjadi mutlak perlu guna meningkatkan penjualan ke luar negeri melalui internet

Kekutan dan peluang untuk meningkatkan penggunaan internet menjadi modal dalam mengembangkan UKM di propinsi Jawa Timur. Pemilihan grand strategi untuk propinsi ini lebih ditekankan pada konsentrasi untuk peningkatan kemampuan dan pengetahuan para pengelola UKM dari sisi SDMnya agar dapat tercapai peningkatan penjualan yang pada akhirnya dapat memperkokoh posisi UKM di pasar internasional.

Hampir seluruh UKM yang ada di lima propinsi memberikan prospek yang bagus terhadap perkembangan UKM dari tahun 2007 sampai dengan tahun 2011. Prospek ini memberikan gambaran adanya kemungkinan terjadinya pertumbuhan dalam penjualan, aktiva maupun laba dari UKM secara keseluruhan. UKM-UKM yang melakukan usaha yang

berada dalam lingkungan yang dinamis harus terus bertumbuh agar dapat bertahan. Pertumbuhan yang berkelanjutan berarti terjadinya peningkatan penjualan dan memberikan kesempatan untuk hidup lebih lama sehingga mempunyai pengalaman di tahun-tahun mendatang untuk mengurangi harga pokok per unit sehingga akhirnya dapat menaikkan laba. Pengurangan biaya ini menjadi sangat penting apabila UKM berada pada industri yang tumbuh dengan cepat dan harga menjadi pertimbangan penting dalam penentuan pangsa pasar mereka maka mereka harus kreatif untuk menemukan pasar –pasar baru yang lebih baik.

Pertumbuhan yang cepat dan industri yang selalu bergerak cepat ini dapat menggunakan alternatif grand strategi konsentrasi dapat diikuti dengan melakukan integrasi vertikal maupun horisontal. Kedua grand strategi berikutnya dapat dilakukan untuk mendukung posisi UKM agar dapat mempertahankan pangsa pasarnya atau meningkatkan pangsa pasarnya.

Adapun konsentrasi melalui integrasi horisontal dapat dilakukan dengan meninjau kembali sumber daya unggulan yang dimiliki UKM untuk memperkuat jaringan kerja sama antar UKM yang saling menguntungkan. Sedangkan untuk strategi konsentrasi melalui integrasi vertikal dapat dilakukan dengan peningkatan ketrampilan melalui pendidikan dan pelatihan guna meningkatkan pendapatan tenaga kerja, melakukan pendampingan usaha pada tenaga kerja mandiri sebagai mitra kerja UKM, peningkatan akses permodalan bagi pengembangan UKM karena sebagian besar UKM bermodal skala kecil antara 300-10 juta per ukm.

Simpulan

Berdasarkan pembahasan pada bab-bab sebelumnya maka pada penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Hampir seluruh UKM yang ada di lima propinsi memberikan prospek yang bagus terhadap perkembangan UKM dari tahun 2007 sampai dengan tahun 2011
2. Kekuatan di sebagian besar UKM di lima propinsi adalah hampir semuanya sudah berada di titik BEP, harga dapat bersaing.
3. Kelemahan UKM adalah kurangnya pengetahuan dan pendidikan, modal yang kecil.
4. Dengan melakukan analisis SWOT dan menyusun matrik SWOT pada kondisi dan situasi yang ada pada UKM di setiap propinsi, maka dapat di ambil kebijakan secara umum, yang selaras dengan rencana dan arah kebijakan pembangunan nasional tahun 2013- 2014, yaitu dengan memilih grand strategi konsentrasi pada meninjau kembali untu pemanfaatan sumber daya ekonomi yang dimiliki UKM :
 - a. Melakukan peningkatan ketrampilan melalui pendidikan dan pelatihan guna meningkatkan pendapatan tenaga kerja.
 - b. Melakukan pendampingan usaha pada tenaga kerja mandiri sebagai mitra kerja UKM.
 - c. Peningkatan akses permodalan bagi pengembangan UKM karena sebagian besar UKM bermodal skala kecil antara 300-10 juta per ukm.

Saran

1. Peran serta pemerintah berkaitan dengan akses permodalan sangat diperlukan karena rata dari UKM sudah melakukan ekspor dan dapat menembus pasar internasional.
2. Untuk meningkatkan daya saing UKM diperlukan dukungan sumber daya yang kompeten untuk melakukan pendampingan pada penggunaan teknologi baru dan internet

untuk memudahkan transaksi usaha para pelaku UKM.

DAFTAR PUSTAKA

- Administrator. 2009. Daya saing UKM Indonesia. Sumber Artikel Depkop.go.id
- Alan, A.P., & Purwanto, H. 2004. *Memfaatkan model keseimbangan umum terapan untuk perumusan kebijakan: hikmah dari pengalaman negara lain*. Jurnal Ekonomi dan Pembangunan Indonesia, vol V No. 1 Juli 2004, Departemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Ato, S. 1998. *Komoditas-komoditas Agroindustri Unggulan dan Prasyarat Kesiapan Sumberdaya Manusia dan Iptek Yang Diperlukan Dalam Rangka Penguasaan Pasar Global*, Badan Agribisnis Departemen Pertanian Republik Indonesia, Jakarta.
- Benoit, G. 2005. *Science, accounting and Statistics: The input-output framework* Direktorat Pengembangan Kawasan Khusus dan Tertinggal, Bappenas 2004. *Kajian strategis pengembangan kawasan dalam rangka mendukung akselerasi peningkatan daya saing daerah: Studi kasus kelompok industri rotan-Cirebon, logam-Tegal, batik-Pekalongan*, Bappenas, Jakarta. www.kawasan.or.id
- Direktorat Pengembangan Kawasan Khusus dan tertinggal 2004. *Tata cara perencanaan pengembangan kawasan: Untuk percepatan pembangunan daerah*, Bappenas, Jakarta, www.kawasan.or.id
- Direktorat Pengembangan Wilayah dan Transmigrasi Deputy Bidang Otda dan Pengembangan Regional 2006. *Penyusunan strategic development regions (SDR)*, Bappenas, Jakarta.
- Endin, A.J.S. 2002. *Rekonstruksi masa depan Indonesia: Perspektif politik dan ekonomi*. PT. Pustaka Sinar Harapan, Jakarta.
- Hubeis, M. 1997. Manajemen industri kecil profesional di era globalisasi melalui pemberdayaan manajemen industri. Orasi Ilmiah. Institut Pertanian Bogor.
- Hairul, A., & Kuncoro, M. 2002. Evaluasi penetapan kawasan andalan: Studi empiris di Kalimantan Selatan, 1993-1999. Jurnal Ekonomi & Bisnis Indonesia, 11.