

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN SEKTOR
USAHA MIKRO, KECIL DAN MENENGAH (UKM)
PEMERINTAH KOTA TANJUNGPINANG**



TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelara Magister Sains dalam Ilmu Administrasi
Bidang Minat Administrasi Publik

Disusun Oleh :

**MUHAMMAD SYUKRI
NIM. 015891306**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2011**

ABSTRAK**Analisis Strategi Pengembangan Sektor Usaha Mikro
Kecil dan Menengah (UMKM) Pemerintah Kota Tanjungpinang**

Muhammad Syukri

Universitas Terbuka

syukribappeda@yahoo.com

Kata Kunci : Usaha Mikro Kecil dan Menengah, manajemen strategi, perencanaan pembangunan, analisis SWOT.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana strategi yang optimal dalam pengembangan sektor Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Kota Tanjungpinang. Permasalahan finansial, non finansial dan permasalahan lainnya yang dihadapi oleh pelaku UMKM secara kualitatif akan didata dari hasil survey dan wawancara, yang kemudian datanya akan dianalisis dan hasilnya berupa strategi pengembangan UMKM di Kota Tanjungpinang. Strategi yang optimal hasil analisis tersebut dapat menjadi acuan akademis bagi kebijakan pengembangan UMKM Pemerintah Kota Tanjungpinang.

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dan dilakukan dengan tujuan penelitian, yaitu; (1) identifikasi permasalahan/ hambatan yang dihadapi oleh pelaku UMKM Kota Tanjungpinang, (2) menganalisis kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*) dan tantangan (*threath*) bagi UMKM Kota Tanjungpinang, dan (3) Menentukan strategi yang optimal dalam pengembangan sektor UMKM di Kota Tanjungpinang. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis SWOT.

Subyek penelitian yang menjadi target wawancara/informan kunci (*key informan*) adalah; (1) 4 pejabat Pemerintah Kota Tanjungpinang yang dipilih berdasarkan preferensi peneliti, dan (2) 65 pelaku UMKM dengan ukuran (*n*) sebesar 30% dari 215 pelaku UMKM yang dibina Pemerintah Kota Tanjungpinang. Data primer didapat dari wawancara (*indepth interview*) kepada informan kunci dan untuk menghemat waktu khusus kepada pelaku UMKM menggunakan alat bantu kuesioner. Data sekunder didapat dari SKPD terkait, dilingkungan Pemerintah Kota Tanjungpinang.

Hasil analisis SWOT bagi pelaku UMKM Kota Tanjungpinang didapatkan hasil matriks *Internal Factors Fvaluation* (IFE) menunjukkan total skor rata-rata dibawah 2,5 yang mengindikasikan bahwa pelaku UMKM di Kota Tanjungpinang belum mampu mengembangkan kekuatan dan meminimalkan kelemahan yang ada. Matriks *External Factors Evaluation* (EFE) menunjukkan bahwa total skor rata-rata dibawah 2,5. Hal ini mengindikasikan bahwa pelaku UMKM di Kota Tanjungpinang belum mampu memanfaatkan peluang dan meminimalkan ancaman yang ada. Berdasarkan matriks *Quantitative Strategies Planning* (QSP), nilai *Total*

Attractiveness Score (TAS) tertinggi berada pada strategi pertumbuhan integratif yaitu sebesar 4,4692 dibandingkan dengan strategi pertumbuhan intensif yaitu sebesar 4,4400 dan strategi pertumbuhan diversifikasi yaitu sebesar 4,4385. Strategi pertumbuhan yang dapat diterapkan dengan berdasarkan matriks QSP di Kota Tanjungpinang adalah strategi pertumbuhan integratif.

Sebagai kesimpulan, penelitian ini menemukan strategi yang paling optimal dalam pengembangan UMKM di Kota Tanjungpinang adalah strategi pertumbuhan integratif. Temuan penelitian ini dapat disarankan untuk menjadi acuan akademis bagi Pemerintah Kota Tanjungpinang dalam membuat kebijakan dalam pengembangan sektor UMKM.

Universitas Terbuka

ABSTRACT***Analysis Development Strategy of Micro, Small and Medium Enterprises Sector (MSMEs) Pemerintah Kota Tanjungpinang****Muhammad Syukri**Universitas Terbuka**syukribappeda@yahoo.com*

Key Words : *Micro Small and Medium Enterprises, management strategies, development planning, SWOT analysis.*

The study was conducted to determine how the optimal strategy in the development of Micro Small and Medium Enterprises (MSMEs) in the city of Tanjungpinang. Financial problems, non-financial and other problems faced by MSMEs qualitatively perpetrators will be recorded from the survey results and interviews, then the data will be analyzed and the results of MSMEs development strategy in the city of Tanjungpinang. The optimal strategy is the result of analysis can be an academic reference for MSMEs development policy Pemerintah Kota Tanjungpinang.

This study was conducted with qualitative research and research objectives, namely:(1) identification of problems/constraints faced by MSMEs actors Tanjungpinang City, (2) analyze the strength (strength), weakness (weakness), opportunity (oppurtinity) and threat (tthreat) for MSMEs Tanjungpinang City, and (3) Determine the optimal strategy in the development of SME sector in the City of Tanjungpinang. Data analysis methods used in this research is descriptive analysis and SWOT analysis.

Research subjects who become targets interviews/ key informants (key informants) are: (1) 4 officials city of Pemerintah Kota Tanjungpinang who are selected based on preferences of researchers, and (2) 65 actors MSMEs with size (n) of 30% of 215 players are scouted MSMEs of Pemerintah Kota Tanjungpinang. Primary data obtained from interviews (depth interview) to the key informants and to save time specific to the perpetrators of MSMEs using the tool of the questionnaire. Secondary data obtained from the relevant environment SKPD Pemerintah Kota Tanjungpinang.

The SWOT analysis results for MSMEs Tanjungpinang City Internal Factors Evaluation Matrix (IFE) results indicates the total average scores below 2.5 indicating that MSMEs in the City of Tanjungpinang not been able to develop strengths and minimize weaknesses. External Factors Evaluation Matrix (EFE) shows that the total mean score below 2.5. This indicates that the SMEs in the Tanjungpinang City not been able to exploit opportunities and minimize threats. Based on the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSP), the value of Attractiveness Total Score (ATS) are at highest integrative growth strategy that is

equal to 4.4692 compared with the intensive growth strategy that is equal to 4.4400 and diversification growth strategy that is equal to 4.4385. Growth strategy based on a matrix can be applied to the QSP in the Tanjungpinang City of integrative growth strategy.

In conclusion, this study found the most optimal strategy in the development of MSMEs in the City of Tanjungpinang is integrative growth strategy. The findings of this study can be suggested to be an academic reference for Pemerintah Kota Tanjungpinang in making policy in the development of MSMEs sector.

Universitas Terbuka

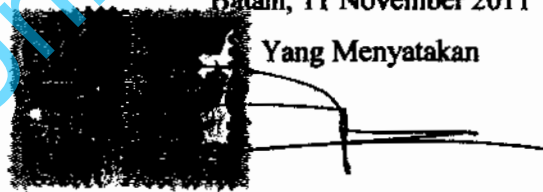
**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Analisis Strategi Pengembangan Sektor Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah (UMKM) Pemerintah Kota Tanjungpinang adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.
Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Batam, 11 November 2011

Yang Menyatakan



(MUHAMMAD SYUKRI, SP)

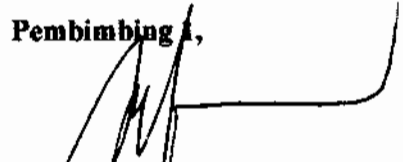
NIM. 015891306

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM


Judul TAPM : Analisis Strategi Pengembangan Sektor Usaha Mikro,
Kecil Dan Menengah (UMKM) Pemerintah Kota Tanjungpinang
Penyusun TAPM : Muhammad Syukri, SP
NIM : 015891306
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Hari/ Tanggal : 11 November 2011

Menyetujui:

Pembimbing 1,



Dr. Muhammad Taufiq, DEA
NIP. 19671117 199401 1 001

Pembimbing 2,



Dr. In. Baskara Wisnu Tedja, M.Ec
NIP. 19581110 198601 1 001

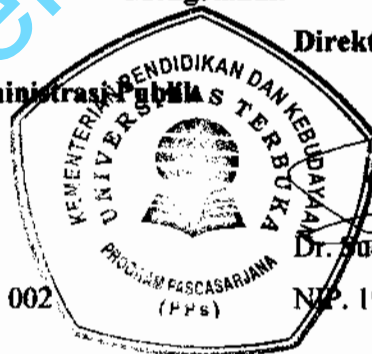
Mengetahui:

**Ketua Bidang Ilmu/
Program Magister Administrasi Publik**


Drs. Susanti, M.Si
NIP. 19671214 199303 2 002

Direktur Program Pascasarjana


Dr. Suciati, M.Sc
NIP. 19520213 198503 2 001



UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

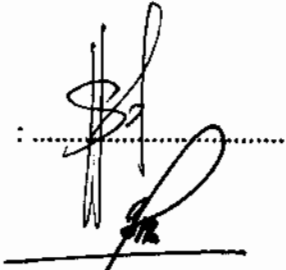
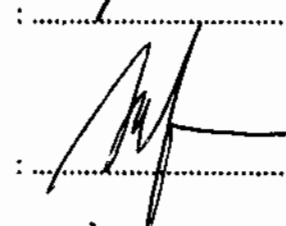
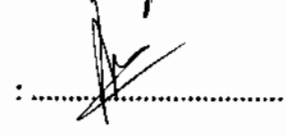

Nama : Muhammad Syukri, SP
 NIM : 015891306
 Program Studi : Magister Administrasi Publik
 Judul Tesis : Analisis Strategi Pengembangan Sektor Usaha Mikro,
 Kecil Dan Menengah (UMKM) Pemerintah Kota Tanjungpinang

Telah dipertahankan dihadapan Sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana,
 Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada:

Hari/ Tanggal : Minggu/ 11 Desember 2011
 Waktu : 12:45 s/d 14.45 WIB

Dan Telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji	: Dr. Sofyan Arifin, M.Si NIP. 19660619 199203 1 002	: 
Penguji Ahli	: Prof. Dr. Monang Sitorus, M.Si	: 
Pembimbing 1	: Dr. Muhammad Taufiq, DEA NIP. 19671117 199401 1 001	: 
Pembimbing 2	: Dr. In. Baskara Wisnu Tedja, M.Ec NIP. 19581110 198601 1 001	: 

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena berkat rahmat dan hidayahnya maka penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis/Tugas Akhir Program Magister (TAPM). Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat kelulusan dan untuk mencapai gelar Magister Administrasi Publik (MAP) Program Pascasarjana Universitas Terbuka..

Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan berbagai pihak sejak mengikuti perkuliahan awal hingga saat penyusunan TAPM ini sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan TAPM ini. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Suciati, M.Sc selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
2. Drs. Susanti, M.Si selaku Ketua Bidang Ilmu/Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka.
3. Paken Pandiangan, S.Si. M.Si selaku Kepala UPBJJ UT Batam penyelenggara Program Pascasarjana.
4. Dr. Muhammad Taufiq, DEA selaku Pembimbing I dan Dr. In. Baskara Wisnu Tedja, M.Ec selaku Pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk membimbing dan mengarahkan penulis dalam penyusunan TAPM.
5. Dr. Sofyan Arifin, M.Si selaku Ketua Komisi Penguji dan Prof. Dr. Monang Sitorus selaku Penguji Ahli.
6. Kedua orang tua yang kami muliakan, Ayahanda H. A. Kahar Yus, BA dan Ibunda Hj. Husnida BA, serta Kakanda Sriharlinda, SPI dan Adinda Rahmi, SH.M.Hum

7. Istri tercinta, Julini Siregar, S.Sos, yang selalu mendoakan dan setia mendampingi penulis, serta putera puteri tercinta, Muhammad Arif, Muhammad Hamdan, Siti Umairah dan Nurul Khatimah.

8. Rekan-rekan mahasiswa sebagai mitra diskusi dalam menyelesaikan penulisan TAPM ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini masih terdapat beberapa kekurangan. Ibarat pepatah tidak ada gading yang tak retak, maka penulis mohon saran dan kritikan dari pembimbing dan penguji serta rekan-rekan mahasiswa dan pembaca laporan ini guna memberikan masukan agar Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini dapat diperbaiki dan dapat lebih baik lagi.

Akhir kata, semoga Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah banyak membantu dan semoga TAPM ini membawa manfaat bagi yang membacanya.

Batam, November 2011
Hormat saya,

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	iii
LEMBAR PERSETUJUAN	v
LEMBAR PENGESAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian	4
D. Kegunaan Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	6
A. Kajian Teoritik	6
B. Konsep Kunci	26
C. Kerangka Berpikir	27
D. Pertanyaan Penelitian	30
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	31
A. Desain Penelitian	31
B. Populasi dan Sampel	33
C. Instrumen Penelitian	35
D. Prosedur Pengumpulan Data	41
E. Metode Analisis Data	42
BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN	48

A. Analisis Permasalahan dan Hambatan Pengembangan UMKM .	48
1. Permasalahan Finansial	48
2. Permasalahan Non Finansial	51
3. Permasalahan Lainnya	68
4. Program Pemerintah	74
B. Analisis SWOT UMKM Kota Tanjungpinang	85
C. Analisis Strategi Pengembangan UMKM	91
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	98
A. Simpulan	98
B. Saran	99

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Tabel. 2.1.	Pilihan Strategi Pertumbuhan	25
Tabel. 3.1.	Informan Kunci Yang Diwawancara Berdasarkan Jenis Usaha	34
Tabel. 3.2.	Jumlah Sampel Untuk Data SWOT Berdasarkan Jenis Usaha	34
Tabel. 3.3.	Instrumen Analisis Deskriptif	36
Tabel. 3.4.	Hasil Pra Survey Kunci Faktor Kekuatan	37
Tabel. 3.5.	Hasil Pra Survey Kunci Faktor Kelemahan	37
Tabel. 3.6.	Hasil Pra Survey Kunci Faktor Peluang	38
Tabel. 3.7.	Hasil Pra Survey Kunci Faktor Ancaman	38
Tabel. 3.8.	Instrumen Analisis SWOT (<i>Internal Faktor Evaluation</i>)	39
Tabel. 3.9.	Instrumen Analisis SWOT (<i>External Faktor Evaluation</i>)	39
Tabel. 3.10.	Instrumen Analisis <i>Quantitative Strategis Planning</i>	40
Tabel. 4.1.	Matriks <i>Internal Faktor Evaluation</i> (IFE)	86
Tabel. 4.2.	Matriks <i>External Faktor Evaluation</i> (EFE)	88
Tabel. 4.3.	Matriks SWOT	89
Tabel. 4.4.	Matriks <i>Quantitative Strategis Planning</i>	92

DAFTAR GAMBAR

Gambar. 2.1. Matriks Ansoff	21
Gambar. 2.2. Model Berfikir	25
Gambar. 3.1. Diagram Alur Penelitian	31
Gambar. 4.1. Grafik Sumber Modal	48
Gambar. 4.2. Grafik Permasalahan Dalam Permodalan	49
Gambar. 4.3. Grafik Sistem Akuntansi Keuangan	53
Gambar. 4.4. Grafik Sistem Pengelolaan SDM dan Penggajian	55
Gambar. 4.5. Grafik Penghitungan Harga Pokok Produksi	58
Gambar. 4.6. Grafik Desain Inovasi Produk	60
Gambar. 4.7. Grafik Standarisasi Produk/ <i>Quality Control</i>	61
Gambar. 4.8. Grafik Jaringan Distribusi	63
Gambar. 4.9. Grafik Promosi	64
Gambar. 4.10. Grafik Metode Pengelolaan Pelanggan	65
Gambar. 4.11. Grafik Metode Pengelolaan Pasar	66
Gambar. 4.12. Grafik Teknologi Yang Digunakan	67
Gambar. 4.13. Grafik Hubungan Kekerabatan Dengan Tenaga Kerja	68

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran. 1. Matriks Permasalahan Finansial
- Lampiran. 2. Rating Faktor Internal
- Lampiran. 3. QSPM *Intensive*
- Lampiran. 4. QSPM *Integrative*
- Lampiran. 5. QSPM *Diversifikasi*
- Lampiran. 6. Transkrip Wawancara

Universitas Terbuka

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Krisis moneter yang terjadi pada pertengahan tahun 1997 menyebabkan perekonomian di Indonesia menjadi sulit, pendapatan masyarakat menurun dan taraf hidup masyarakat menjadi semakin rendah. Perusahaan besar banyak yang lumpuh, namun berbanding terbalik pada usaha menengah dan kecil yang tetap bertahan terhadap terpaan badai krisis moneter tersebut. Pengalaman pembangunan dalam mengatasi krisis moneter tahun 1997 yang terjadi di Indonesia dapat dijadikan sebagai pelajaran berharga bagi Pemerintah Kota Tanjungpinang dalam membuat perencanaan pembangunan perekonomian agar tumbuh dengan baik dan dapat meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan masyarakat.

Pembangunan untuk mewujudkan masyarakat adil dan makmur, perlu dilakukan melalui pembangunan perekonomian yang melibatkan partisipasi masyarakat secara luas. Pembangunan perekonomian ini bersandarkan pada sektor Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Adiningsih (2008;117) dalam buku Satu Dekade Pasca-Krisis Indonesia Badai Pasti Berlalu menyatakan, "Krisis ekonomi 1997 telah membuat peranan UKM meningkat secara signifikan di Indonesia. Terbatasnya lapangan kerja di sektor formal dan persaingan ketat membuat UKM khususnya usaha kecil berkembang pesat, sebagai *safety nets* bagi masyarakat yang kehilangan pekerjaan ataupun kesulitan mencari pekerjaan".

Menurut buku Tanjungpinang Dalam Angka tahun 2009, jumlah penduduk Kota Tanjungpinang adalah 220.376 jiwa. Dari jumlah penduduk tersebut, jumlah angkatan kerja sebesar 87.241 jiwa dengan rincian 92,29% telah bekerja dan 7,71% sedang mencari pekerjaan dan tidak bekerja. Dari jumlah penduduk yang bekerja terdapat 43,83% yang bekerja pada sector UMKM dan 56,17% yang bekerja pada sector jasa dan sector-sector lainnya. Terkait dengan pendapat yang disampaikan oleh Adiningsih, jumlah penduduk yang bekerja pada sector UMKM di Tanjungpinang cukup besar untuk dapat terus berkembang dan ditingkatkan lagi persentasenya, karena masih ada potensi 7,71% penduduk dari jumlah angkatan kerja yang masih mencari pekerjaan dan tidak bekerja dapat diarahkan untuk menjadi pelaku UMKM.

UMKM yang telah terbukti tangguh dalam menghadapi krisis moneter, diharapkan dapat menjadi menjadi pilar utama perekonomian Kota Tanjungpinang dan menjadi salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD). Otonomi daerah sebagaimana Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, diharapkan menjadi kekuatan baru bagi Pemerintah Kota Tanjungpinang untuk mampu mempercepat tumbuhnya iklim usaha yang kondusif terutama bagi sector UMKM. Kota Tanjungpinang yang dibentuk melalui UU No. 5 Tahun 2001 tanggal 21 Juni 2001 memiliki potensi perdagangan, Industri dan Jasa serta menjadi daerah tujuan wisata di Asia Tenggara juga merupakan salah satu basis kawasan pertumbuhan IMS-GT (Indonesia, Malaysia, Singapura-*Growth Triangle*) dan *Asean Free Trade Area* (AFTA). Keunggulan-keunggulan

yang dimiliki Kota Tanjungpinang dapat menjadi motor penggerak pertumbuhan ekonomi daerah di Provinsi Kepulauan Riau dan mampu memberikan kontribusi yang lebih besar dalam penciptaan lapangan pekerjaan dan kesempatan berusaha melalui pengembangan sektor UMKM itu sendiri.

Pelaksanaan program pembangunan sektor UMKM oleh Pemerintah Kota Tanjungpinang merupakan sebuah kolektifitas dari program-program pelaksanaan pembangunan dari SKPD-SKPD yang saling terkait satu dengan lainnya, namun demikian tugas pokok dan fungsi (tupoksi) yang mengemban amanah pengembangan UMKM adalah pada Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar Kota Tanjungpinang. Meskipun rencana kerja (renja) SKPD secara kolektif bersama-sama dalam tiap tahun anggaran APBD telah mengacu pada RPJM Pemerintah Kota Tanjungpinang Tahun 2008-2013 dan Renstra SKPD tiap-tiap SKPD terkait telah melalui mekanisme Musrenbang (*Bottom-Up*) tiap tahun anggarannya, namun setiap tahun pertemuan Musrenbang diadakan masih tetap terdengar keluhan dari para pelaku UMKM bahwa Pemerintah Kota Tanjungpinang terkesan masih berjalan sendiri dan belum mendengar permasalahan yang dihadapi oleh pelaku UMKM. Pelaku UMKM dalam berbagai kesempatan, baik itu dalam pertemuan Musrenbang maupun forum-forum pertemuan, sosialisasi maupun kegiatan pelatihan, menyampaikan bahwa pelaku UMKM masih diperlakukan sebagai objek ketimbang sebagai subjek. Pelaku UMKM di Kota Tanjungpinang berharap Pemerintah Kota Tanjungpinang dapat mendengar dan duduk bersama dalam memecahkan permasalahan

pengembangan sektor UMKM. Berdasarkan beberapa alasan-alasan yang dijelaskan tersebut, penulis tertarik untuk menganalisis permasalahan dan hambatan yang dihadapi oleh pelaku UMKM di Kota Tanjungpinang serta melakukan analisis terhadap kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan pengembangan sektor UMKM untuk kemudian dapat menarik sebuah kesimpulan bagaimana strategi yang optimal dalam pengembangan sektor UMKM di Kota Tanjungpinang.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini, maka penulis merumuskan permasalahan penelitian, sebagai berikut:

“Bagaimana strategi yang optimal dalam pengembangan sektor Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Kota Tanjungpinang?”

C. Tujuan Penelitian

1. Identifikasi permasalahan/hambatan yang dihadapi oleh pelaku UMKM Kota Tanjungpinang.
2. Menganalisis kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunitiy*) dan tantangan (*threath*) bagi UMKM Kota Tanjungpinang.
3. Menentukan strategi yang optimal dalam pengembangan sektor UMKM di Kota Tanjungpinang.

D. Kegunaan Penelitian

1. Memberikan manfaat akademis bagi ilmu pengetahuan dalam pengembangan ekonomi kerakyatan.
2. Memberikan manfaat praktis bagi Pemerintah Kota Tanjungpinang dalam upaya pengembangan sektor UMKM.

Universitas Terbuka

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teoritik

Manajemen strategik adalah suatu proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan dalam suatu organisasi publik atau organisasi berkaitan dengan perlunya penerapan strategi. Manajemen strategik senantiasa diperlukan oleh suatu organisasi publik, dalam hal ini adalah untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan organisasi akan dapat dicapai secara tepat waktu dan tepat sasaran (Nugraha, 2009;1.2).

Chandler (1962) dalam Ranguti (2009;4), menyebutkan bahwa, “strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut”. Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut adalah sebagai berikut:

- a. *Distinctive competence*; tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya.
- b. *Competitive advantage*; kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

Terry (2000:43) dalam buku *Dasar-dasar Manajemen* menyatakan, “Perencanaan adalah proses memutuskan tujuan-tujuan apa yang akan dikejar selama suatu jangka waktu yang akan datang dan apa yang dilakukan agar tujuan-tujuan itu dapat tercapai”. Siagian (2008:89) dalam buku *Filsafat Administrasi* menjelaskan, “jika demikian halnya maka proses perencanaan itu hanya mungkin dijalankan dengan baik apabila administrasi dan manajemen sebelum menjalankan fungsi perencanaan itu mengumpulkan data-data dan fakta-fakta selengkap mungkin. Data-data yang dikumpulkan perlu dianalisis dan dihubungkan dengan situasi yang dihadapi dan mungkin akan dihadapi dimasa depan, baik situasi politik, sosial maupun keamanan dan terutama yang bersifat ekonomi”.

Perencanaan ekonomi bisa diartikan dengan suatu usaha pemerintah yang sungguh-sungguh untuk mengkoordinasikan semua keputusan ekonomi dalam jangka panjang dan untuk mempengaruhi secara langsung dan dalam beberapa hal, bahkan mengendalikan tingkat dan pertumbuhan variabel ekonomi yang penting dari satu negara (penghasilan, konsumsi, lapangan kerja, investasi, tabungan, ekspor, impor dan lain-lain) dalam rangka usaha untuk mencapai sekumpulan keputusan pendahuluan mengenai tujuan-tujuan pembangunan. Suatu rencana ekonomi hanyalah merupakan serangkaian target ekonomi kuantitatif tertentu yang harus dicapai dalam satu jangka waktu tertentu. Rencana-rencana ekonomi bisa bersifat komprehensif (meliputi keseluruhan) atau bisa juga hanya bersifat sebagian-sebagian/partial.

Rencana yang komprehensif targetnya meliputi semua aspek-aspek penting yang menyangkut perekonomian nasional. Rencana yang sebagian-sebagian/partial hanya meliputi sebagian dari ekonomi nasional umpama, bidang perindustrian, pertanian, sektor pemerintah, sektor swasta asing dan sebagainya. Akhirnya, proses perencanaan itu sendiri bisa diartikan sebagai suatu latihan bagi pemerintah, pertama untuk memilih tujuan-tujuan sosial, kemudian menyusun berbagai target, dan terakhir mengorganisir suatu kerangka kerja untuk diimplementasi, dikoordinasi dan memonitor rencana pembangunan tersebut (Todaro, 1983;164-165).

Empat unsur pembangunan sebagaimana dijelaskan oleh Samuelson (1985;554), unsur-unsur pertumbuhan dinegara berkembang pun sebenarnya tidak berbeda, yang berbeda hanya kebutuhan dan tingkat kelangkaan faktor-faktor produksi. Mesin kemajuan ekonomi bergerak diatas empat roda, yaitu:

- Sumber daya manusia (ketersediaan tenaga kerja, pendidikan, disiplin, motivasi dan lain-lain).
- Sumber daya alam (tanah, mineral, bahan bakar, iklim dan lain-lain).
- Pembentukan modal (mesin-mesin, pabrik, jalan raya dan lain-lain).
- Tingkat teknologi (pengetahuan, rekayasa, manajemen kewiraswataan dan lain-lain).

Pemerintah Daerah merupakan aktor penting dalam pemberdayaan masyarakat mengingat peranannya yang dibutuhkan dalam mengatasi kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan pemberdayaan

masyarakat terkait ketersediaan sumber daya yang dibutuhkan serta dalam menciptakan situasi yang kondusif untuk pelaksanaan pendekatan pemberdayaan masyarakat. Namun demikian, terdapat sejumlah masalah menyangkut keberadaan dan peran dari pemerintah daerah ini yang berakar dari masalah birokrasi, serta mekanisme standarisasi (prosedur) yang ada (Prasojo, 2007:5.15).

Fenomena birokrasi telah mendominasi pembicaraan mengenai organisasi, administrasi dan manajemen. Padahal, ketika Weber muncul pertama kali dengan tipe ideal birokralnya sama sekali tidak bermaksud untuk menyatakan bahwa inilah bentuk organisasi yang paling tepat untuk kegiatan bersama manusia. Sebagaimana dijelaskan Miftah Thoha (1991) dalam Sundarso (2007:2.6), tulisan tentang birokrasi Weber ini baru muncul di tahun 1921 ketika terbit buku *Witchcraft und Gessellschaft*. Menurut Martin Albrow, Weber tidak pernah menggunakan istilah "birokrasi" dalam tulisannya. Istilah itu digunakan Vincent de Gournay ketika menguraikan sistem pemerintahan Prusia di tahun 1745.

Masyarakat sudah terkoneksi mempersepsikan birokrasi sebagai sesuatu yang negatif. Birokrasi identik dengan peraturan berbelit-belit, lamban, mempersulit, tidak efisien, tidak adaptif, memperhatikan diri sendiri dan sebagainya. Bagi para pelaku ekonomi, birokrasi adalah pola kerja aparat pemerintahan yang tidak profesional yang sering berarti biaya tambahan (Sundarso, 2007:2.12).

Langkah strategis yang perlu dilakukan oleh pemerintah untuk membantu mengurangi beban perekonomian rakyat setidaknya

meliputi tiga langkah berikut; pertama meningkatkan efisiensi sektor negara dengan penekanan khusus penanggulangan korupsi, kolusi yang dimulai dari atas, kedua meningkatkan alokasi anggaran negara dan daerah untuk menciptakan proyek-proyek padat karya, ketiga melanjutkan reformasi ekonomi Indonesia dengan reformasi politik (Baswir, 1999:187).

Harga yang dihasilkan dari pasar bersaing sempurna akan mengalokasikan sumberdaya secara optimal. Jika harga yang ada tidak sama dengan harga pbs, maka arah perbaikannya adalah menuju ke harga pbs. Fenomena kegagalan pasar bisa diindikasikan dengan harga yang lebih tinggi dari harga pbs (orang akan mengatakan kemahalan), lebih rendah dari harga pbs (terlalu murah), atau harga untuk suatu produk tidak bisa dibentuk oleh pasar. Barang yang dimonopoli biasanya akan mahal; barang yang disubsidi biasanya akan murah; pasar tidak mampu memproduksi harga polisi; dan adanya asymmetric information membuat produk menjadi *overpriced*, misalnya seperti pada kasus seseorang membeli durian busuk. Jika pasar gagal membentuk harga dengan "tepat" maka pemerintah mendapat pembenaran untuk melakukan intervensi, yaitu membuat harga tersebut menjadi tepat. Jadi arah regulasi adalah membuat harga menjadi tepat, sehingga harga tersebut mampu membimbing pelaku ekonomi untuk mengalokasikan sumberdayanya secara optimal. Ingat, fungsi harga adalah memberikan sinyal kelangkaan suatu barang kepada pelaku ekonomi. Jika harga ini benar seperti yang diskenariokan dalam pasar bersaing sempurna, maka pelaku ekonomi

akan mampu mengalokasikan sumberdayanya secara efisien (Sunaryo, 2001;189).

Siagian (2007:260) dalam buku Teori Pengembangan Organisasi menyatakan bahwa: “Keberadaan berbagai organisasi dalam suatu masyarakat tidak hanya demi kepentingan organisasi dan berbagai pihak yang berkepentingan saja, akan tetapi juga demi peningkatan kesejahteraan seluruh masyarakat. Kebenaran pendapat ini terlihat pada ungkapan bahwa setiap organisasi mempunyai tanggung jawab sosial. Penunaian kewajiban sosial sangat mungkin tidak dapat terlaksana dengan baik apabila suatu organisasi bekerja sendirian. Berarti kerja sama antar organisasi sangat diperlukan, misalnya dalam bentuk penggabungan sumber, penyatuan gerak langkah dan kesamaan tindakan. Dengan kata lain diperlukan pembentukan jaringan kemitraan (*networking*)”.

Sebagaimana dijelaskan Urata (2000) oleh Adiningsih (2003;3) dalam buku *Regulasi Dalam Revitalisasi Usaha Kecil dan Menengah Di Indonesia*, secara umum UKM sendiri menghadapi dua permasalahan utama, yaitu permasalahan finansial dan masalah nonfinansial (organisasi manajemen). Masalah yang termasuk dalam finansial diantaranya adalah:

- Kurangnya kesesuaian (terjadinya *mismatch*) antara dana yang tersedia yang dapat diakses oleh UKM.
- Tidak adanya pendekatan yang sistematis dalam pendanaan UKM.

- Biaya transaksi yang tinggi, yang disebabkan oleh prosedur kredit yang cukup rumit sehingga menyita banyak waktu sementara jumlah kredit yang dikucurkan kecil.
- Kurangnya akses ke sumber dana yang formal, baik disebabkan oleh ketiadaan bank di pelosok maupun tidak tersedianya informasi yang memadai.
- Bunga kredit untuk investasi maupun modal kerja yang cukup tinggi.
- Banyak IKM yang belum *bankable*, baik disebabkan belum adanya manajemen keuangan yang transparan maupun kurangnya kemampuan manajerial dan finansial.

Sedangkan termasuk dalam masalah organisasi manajemen (nonfinansial) diantaranya adalah:

- Kurangnya pengetahuan atas teknologi produksi dan *quality control* yang disebabkan oleh minimnya kesempatan untuk mengikuti perkembangan teknologi serta kurangnya pendidikan dan pelatihan.
- Kurangnya pengetahuan akan pemasaran, yang disebabkan oleh terbatasnya informasi yang dapat dijangkau oleh UKM mengenai pasar, selain karena keterbatasan kemampuan UKM untuk menyediakan produk/ jasa yang sesuai dengan keinginan pasar.
- Keterbatasan sumber daya manusia (SDM) secara kurangnya sumber daya untuk mengembangkan SDM.
- Kurangnya pemahaman mengenai keuangan dan akuntansi.

Selain dua permasalahan utama diatas, UKM juga menghadapi permasalahan *linkage* dengan perusahaan ekspor. Permasalahan yang terkait dengan *linkage* antar perusahaan diantaranya sebagai berikut:

- Industri pendukung yang lemah.

Sedangkan permasalahan yang terkait dengan ekspor diantaranya sebagai berikut:

- Kurangnya informasi mengenai pasar ekspor yang dapat dimanfaatkan.
- Kurangnya lembaga yang dapat membantu mengembangkan ekspor.
- Sulitnya mendapatkan sumber dana untuk ekspor.
- Pengurusan dokumen yang diperlukan untuk ekspor yang birokratis.

Sebagaimana dijelaskan oleh Urata (2000) dalam Adiningsih (2003;4), beberapa hal yang ditengarai menjadi faktor penyebab permasalahan-permasalahan diatas adalah: pelaksanaan undang-undang dan peraturan yang berkaitan dengan UKM, termasuk masalah perpajakan yang belum memadai masih terjadinya *mismatch* antara fasilitas yang disediakan oleh pemerintah dan kebutuhan UKM dengan industri yang lebih besar.

Standar ISO 9001 berfokus pada penciptaan kepuasan pelanggan lewat pengukuran yang berkelanjutan, dokumentasi, penilaian dan penyesuain. Standar memperlihatkan syarat bagi sistem manajemen kualitas dimana sebuah organisasi; (1) perlu untuk memperlihatkan keahliannya dalam penyediaan produk dan jasa yang mampu memenuhi persyaratan pelanggan, (2) bertujuan untuk meningkatkan kepuasan

pelanggan lewat aplikasi efektif pada sistem, termasuk didalamnya proses untuk perbaikan yang berkelanjutan pada sistem dan kepastian kesesuaian dengan persyaratan yang diajukan pelanggan (Kuncoro, 2005;292).

Dengan sedikit gambaran tentang peran usaha kecil di luar negeri dan di dalam negeri kita sendiri ini (meskipun masih diliputi berbagai kendala), sekali lagi kita dapat meyakini bahwa sesungguhnya kegiatan usaha kecil dapat membesarkan banyak hal yang bersifat positif, sekaligus dapat menghilangkan beberapa hal yang negatif. Adalah keliru - sebagaimana pernah diungkapkan oleh seorang direktur BRI- apabila ada anggapan bahwa usaha kecil perlu dikasihani karena populasinya terbelakang dan sarat keterbatasan. Ini perlu untuk diluruskan. Usaha kecil sudah memiliki potensi besar, kenapa harus dikasihani seperti usaha yang lemah tanpa daya? Yang dibutuhkan usaha kecil bukanlah belas kasihan, tetapi bantuan akses menuju pasar. Disini pengertian "bantuan" dapat berupa kredit, pelatihan, bimbingan teknik dan lain sebagainya. Lagi pula, usaha kecil kegiatannya tidak tergantung pada kekayaan alam yang ada di sekitarnya, karena lebih menekankan pada keterampilan dalam mengolah hasil bumi (seperti berbagai produk pertanian dan perkebunan), peternakan (pengolahan kulit, susu, perikanan dan lain sebagainya), atau hasil kehutanan (kerajinan rotan, kayu dan lain sebagainya), bahkan juga barang-barang bekas untuk industri kecil (Kadarisman, 2007;63-64).

Kementerian Koperasi dan UKM turut memprakarsai program perkuatan permodalan melalui KUR untuk mengatasi masalah

permodalan UMKM. Tujuan diluncurkannya KUR adalah; (1) untuk mempercepat pengembangan sektor riil dan pemberdayaan UMKM, (2) untuk meningkatkan akses pembiayaan kepada UMKM dan koperasi, (3) untuk penanggulangan kemiskinan dan perluasan lapangan kerja. KUR adalah skim penyediaan kredit yang khusus diperuntukkan bagi UMKM dan koperasi yang usahanya layak namun tidak mempunyai agunan yang cukup sesuai dijamin oleh Perum Jamkrindo dan PT Askrindo. Program KUR didukung oleh enam bank umum, yaitu; BRI, BNI, BTN, Bank Mandiri, Bank Syariah Mandiri, dan Bukopin, serta dua perusahaan penjaminan yaitu Perum Sarana Pengembangan Usaha (Perum SPU) sekarang berubah menjadi Perum Jaminan Kredit Indonesia (Perum Jamkrindo) dan PT Asuransi Kredit Indonesia (PT Askrindo). KUR dijamin oleh pemerintah sebesar 70% melalui Perum Jamkrindo dan PT Askrindo. Dalam waktu lima tahun kedepan mulai tahun 2010 diharapkan dapat mengucurkan dana kepada UMKM dan koperasi sebesar Rp 100 triliun. Kebijakan ini jelas menunjukkan keseriusan pemerintah untuk meningkatkan peran UMKM dan koperasi dalam rangka mengurangi angka kemiskinan dan pengangguran. Melalui pola perkreditan seperti KUR, yang bersifat kredit masal, maka harapan tersebut optimis terpenuhi mengingat calon penerima kredit tidak diwajibkan untuk menyediakan jaminan tambahan, seperti pada kredit lainnya yang terikat dengan ketentuan bank teknis (Idris, 2010;50).

Untuk menghadapi perekonomian global tersebut tidak ada cara lain bagi Indonesia kecuali melakukan upaya-upaya guna meningkatkan

daya saing ekonomi nasional. Upaya-upaya tersebut tidak hanya ditujukan bagi usaha-usaha besar saja, namun harus mencakup upaya peningkatan kemampuan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM), agar dapat terus berkembang dan mampu bersaing dalam era globalisasi tersebut. Upaya untuk meningkatkan kemampuan tersebut antara lain dengan meningkatkan kemampuan permodalan UMKM termasuk koperasi (Gopar, 2010;75).

Permasalahan utama adalah keterbatasan modal dan kesulitan pemasaran. Walaupun banyak skim kredit khusus bagi pengusaha mikro dan kecil, sebagian besar dari responden terutama yang berlokasi di pedalaman/perdesaan tidak pernah mendapatkan kredit dari bank atau lembaga-lembaga keuangan lainnya. Mereka tergantung sepenuhnya pada uang/tabungan mereka sendiri, uang/bantuan dan dari saudara/kenalan atau dari sumber-sumber informal untuk mendanai kegiatan produksi mereka. Alasannya beragam; tidak pernah dengar atau menyadari adanya skim khusus tersebut, ada yang pernah mencoba tetapi ditolak karena usahanya dianggap tidak layak untuk didanai atau mengundurkan diri karena ruwetnya prosedur administrasi, atau tidak mampu memenuhi persyaratan termasuk penyediaan jaminan, atau ada banyak pengusaha kecil yang dari awalnya memang tidak berkeinginan meminjam dari lembaga keuangan formal (Tambunan, 2010;2).

Sukamdani dalam Kadarisman (2007;177-178) mengemukakan enam faktor strategis yang diperlukan sebagai pendukung agar dunia usaha kita sehat dan kuat. Ke enam faktor tersebut meliputi:

1. Perlunya pemerintah menjalankan good governance.
2. Perlunya pemerintah memiliki visi dan misi berdasarkan prinsip pasar (yang terbuka) dan demokrasi (berkeadilan sosial).
3. Perlu adanya kebijakan pemerintah terhadap dunia usaha yang didasarkan pada rumusan misi dan tujuan serta program yang jelas dan dilaksanakan secara konsisten dan tegas selama kurun waktu tertentu sesuai dengan yang diperlukan untuk mengimplementasikan program secara tuntas.
4. Tersedianya Sumber Daya Manusia (SDM) yang secara konsisten sebagai wirausaha
5. Tersedianya organisasi bisnis yang profesional dan didukung oleh banyak kegiatan pengkajian, penelitian dan pengembangan yang handal.
6. Tersedianya media cetak dan elektronik yang proaktif dalam memberikan informasi, analisa bisnis serta kajian kecenderungan bisnis untuk masa depan baik ditingkat nasional, regional maupun internasional.

Hampir semua bentuk intervensi yang diketahui pernah diaplikasikan, antara lain program-program pelatihan *technical skills* dan kewirausahaan, konsultasi pemberdayaan karyawan, subsidi input, peningkatan infrastruktur, pembangunan fasilitas publik, pembangunan sentra-sentra industry, kredit subsidi dan lainnya. *Review* menunjukkan ada lebih dari 30 program-program pendampingan teknis UMKM di Indonesia yang tersebar di beberapa departemen. Pelatihan teknis yang

dilakukan lebih difokuskan pada pelatihan kepada produsen dalam hal pembukuan, manajemen, *technical skills*, kewirausahaan dan marketing. Kesimpulan umum yang diperoleh adalah bahwa sebagian besar program tersebut memberikan pengaruh yang sedikit sekali terhadap pengembangan UMKM. Sebagian besar disebabkan oleh terbatasnya dana yang dialokasikan untuk begitu banyaknya program dan dengan jumlah UMKM yang begitu besar (Setyari, 2005;3).

Penciptaan iklim usaha yang seluas-luasnya bagi UKM untuk dapat menjalankan kegiatan usaha dan aspek terpenting dari penciptaan iklim ini adalah terjaminnya "*level playing field*" bagi semua pihak. Aspek ini meliputi penyempurnaan sistem perundang-undangan dan kebijakan sektoral, dan perlu mendapat dukungan peraturan daerah, penyederhanaan perijinan (pelayanan satu atap) dan upaya penegakan hukum, penciptaan iklim usaha juga menuntut peningkatan kemampuan aparat pemerintah agar mampu berperan sebagai fasilitator bagi UKM (Soetrisno, 2000;6).

Segmen pasar adalah kelompok individu atau perusahaan yang memiliki satu atau lebih karakteristik yang sama. Oleh karena itu, mereka memiliki kebutuhan produk yang relatif sama. Analisis peluang pasar merupakan gambaran dan perkiraan atas ukuran dan potensi penjualan suatu segmen pasar yang menarik bagi perusahaan dan penilaian tentang para pesaing utama di segmen-segmen tersebut (Lamb, 2001;54).

Inovasi adalah suatu produk yang dianggap sebagai sesuatu yang baru oleh calon pengguna. Tidak jadi masalah apakah produk tersebut

tergolong baru terhadap dunia atau beberapa kategori lain yang termasuk dalam produk baru. Jika produk ini baru bagi calon pengguna, maka hal ini merupakan inovasi dalam konteks ini (Lamb, 2001;462).

Harga markup (*markup pricing*), merupakan metode yang paling sederhana, *entrepreneur* menambahkan persentase markup pada biaya yang dikeluarkannya untuk menghasilkan produk. Besarnya *markup* dapat mengacu pada standar industri atau ditentukan berdasarkan pertimbangan *entrepreneur*. Metode ini populer karena menentukan biaya suatu produk lebih mudah daripada menentukan permintaan pasar (Wijatno, 2009;186)

Ferrel & Hartline (2008) dalam Wijatno (2009;187), menjelaskan distribusi seringkali dilupakan dan tidak dianggap sebagai elemen terpenting dalam bauran pemasaran. Namun sejarah menunjukkan banyak perusahaan dapat unggul dalam persaingan karena memiliki jaringan distribusi yang kuat.

Promosi merupakan aktifitas yang menunjang keberhasilan strategi bauran pemasaran lainnya. Tanpa promosi keunggulan produk dapat tidak diketahui konsumen. Program harga diskon yang disusun perlu diperkuat dengan iklan sehingga diketahui oleh target pasar. Komponen promosi terdiri dari periklanan, hubungan masyarakat, penjualan personal dan promosi penjualan (Wijatno 2009;191).

Robbins dan Coulter (2007) dalam Wijatno (2009;226-227), menjelaskan bahwa didalam proses manajemen sumber daya manusia, terdapat delapan proses yang mesti dilakukan, yaitu perencanaan sumber

daya manusia, *recruitment* dan *decruitment*, seleksi, orientasi, pelatihan karyawan, manajemen kinerja karyawan, kompensasi dan benefit, serta pengembangan karir:

1. Perencanaan sumber daya manusia; proses dimana seorang *entrepreneur* memastikan bahwa mereka memiliki jumlah karyawan yang memiliki kapabilitas yang tepat ditempat dan waktu yang juga tepat.
2. *Recruitment* dan *decruitment*; *Recruitmen* adalah proses untuk menempatkan, mengenali dan menarik pelamar yang berkemampuan, dan *decruitment* adalah proses untuk mengurangi gugus kerja organisasi.
3. Seleksi; merupakan proses untuk menentukan kualitas pelamar terbaik untuk pekerjaan tersedia.
4. Orientasi; merupakan proses pengenalan karyawan terhadap pekerjaannya, orientasi ini terdiri dari pengenalan unit kerja dan organisasi.
5. Pelatihan karyawan; bagian ini merupakan hal yang amat penting dalam proses manajemen sumber daya manusia, ketika tuntutan kerja berubah, kecakapan karyawan pun harus berubah.
6. Manajemen kinerja karyawan; *entrepreneur* harus dapat mengetahui apakah karyawan telah bekerja secara efektif dan efesien atau apakah mereka membutuhkan perbaikan.
7. Kompensasi dan benefit; *entrepreneur* harus dapat mengembangkan sistem kompensasi yang merefleksikan perubahan kondisi kerja dan

tempat kerja agar karyawan tetap termotivasi, kompensasi meliputi upah dasar, gaji, insentif dan benefit lainnya.

8. Pengembangan karir; merupakan posisi berurutan yang dimiliki seseorang dalam hidupnya, jadi semua orang memiliki karir, tak terkecuali pekerja tidak terlatih.

Sebagaimana dijelaskan oleh Alsem (2007); Kotler & Keller (2006) dalam Wijatno (2009;237-241), terdapat tiga kelompok strategi untuk ekspansi bisnis, yaitu; (1) ekspansi bisnis dapat dilakukan dengan mendorong pertumbuhan melalui penjualan pada bisnis saat ini yang dinamakan dengan strategi pertumbuhan intensif (*intensive growth strategy*), (2) pertumbuhan bisnis diperoleh melalui strategi pertumbuhan integratif (*integrative growth strategy*) yaitu dengan membangun atau mengakuisisi bisnis yang terkait dengan bisnis saat ini, (3) ekspansi bisnis dilakukan dengan menambah bisnis yang tidak berhubungan dengan bisnis yang digeluti saat ini yang dikenal dengan strategi diversifikasi bisnis (*diversification growth strategy*). Berikut ini adalah penjelasan untuk masing-masing strategi:

- a. Strategi Pertumbuhan Intensif

Pada tahun 1957, Igor Ansoff memperkenalkan matriks yang memperlihatkan bahwa *entrepreneur* dapat mengembangkan bisnisnya melalui empat strategi pertumbuhan yang merupakan kombinasi produk dan pasar. Produk terdiri dari produk saat ini dan produk baru. Pasar terdiri dari pasar saat ini dan pasar baru. Matriks ini terdiri dari empat strategi yang merupakan hasil kombinasi pasar

dan produk yaitu strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan produk, strategi pengembangan pasar, dan strategi diversifikasi. Ketiga strategi pertama merupakan strategi pertumbuhan intensif dan strategi terakhir merupakan strategi pertumbuhan diversifikasi. Matriks ini kemudian dikenal dengan “Matriks Ansoff”, seperti disajikan gambar 2.1 dibawah ini:

	Produk Saat Ini	Produk Baru
Pasar Saat Ini	Strategi Penetrasi Pasar	Strategi Pengembangan Pasar
Pasar Baru	Strategi Pengembangan Pasar	Strategi Diversifikasi

Sumber : Philip Kotler & Kevin L. Keller (2006), *Marketing Management, 12th edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Pearson Education* dalam Wijatno (2009:238), *Pengantar Entrepreneurship*.

Gambar 2.1 Matriks Ansoff

b. Strategi Penetrasi Pasar

Strategi yang mengeksploitasi pasar saat ini dengan menggunakan produk yang dimiliki perusahaan merupakan strategi penetrasi pasar. Strategi ini dilaksanakan diantaranya dengan mempengaruhi pelanggan saat ini agar mau membeli lebih banyak. Usaha ini dapat dilakukan melalui program komunikasi pemasaran diantaranya dengan memberi insentif terhadap pelanggan yang

membeli lebih banyak. Peritel besar di Indonesia sering memberikan insentif berupa tambahan produk yang sama, produk lain, voucher belanja ataupun diskon bagi pelanggan yang membeli dalam kuantitas tertentu. Cara lain adalah dengan pembelajaran konsumen (*consumer learning*) mengenai penggunaan produk yang ditawarkan. Semua usaha ini dilakukan agar pelanggan bersedia menggunakan produk yang sama lebih banyak.

c. Strategi Pengembangan Pasar

Cara berikutnya yang dapat dilakukan *entrepreneur* untuk meningkatkan penjualan produknya adalah dengan ekspansi pasar. Strategi ini dilakukan diantaranya dengan menarik pelanggan pesaing, mempengaruhi bukan pengguna menjadi produk yang ditawarkan, mempengaruhi pengguna potensial agar bersedia menggunakan produk perusahaan, memasarkan produk ke wilayah lain yang selama ini belum dilirik melalui pengembangan jaringan distribusi yang lebih luas cakupannya.

d. Strategi Pengembangan Produk

Strategi ketiga yang dapat ditempuh *entrepreneur* agar bisnisnya tumbuh dan berkembang adalah dengan menawarkan produk baru kepada pasar yang dilayaninya saat ini. Produk dapat berupa produk yang belum ada sebelumnya (*new to the world product*) dan produk lama dengan fitur baru, kemasan baru, teknologi baru atau kualitas yang berbeda.

e. Strategi Pertumbuhan Integratif

Kelompok strategi yang kedua yang ditempuh *entrepreneur* adalah strategi pertumbuhan integratif. Tumbuh dan berkembangnya perusahaan dicapai bukan dengan mengakuisisi perusahaan sejenis dalam industri. Strategi ini dapat ditempuh sepanjang tidak terdapat regulasi dari pemerintah yang melarang pengintegrasian bisnis dari hulu ke hilir. Terdapat tiga jenis dalam kelompok ini.

Integrasi ke Hulu (*Backward Integration*). Yang pertama *entrepreneur* dapat membeli perusahaan pemasoknya. Misalnya perusahaan mie instan mengakuisisi perusahaan membuat terigu yang selama ini menjadi pemasoknya. Strategi ini dinamakan strategi integrasi ke hulu (*backward integration*) yang memiliki tujuan untuk memperoleh kontrol dan kepastian pasokan bahan baku.

Integrasi ke Hilir (*Forward Integration*). Strategi integrasi yang kedua adalah strategi integrasi ke hilir. Mirip dengan integrasi ke hulu, tujuan integrasi ke hilir adalah kontrol, namun dalam hal ini kontrol terhadap distribusi produknya. Strategi ini juga dipertimbangkan apabila *entrepreneur* memandang bahwa memiliki distribusi sendiri lebih mendatangkan profit daripada menyerahkan kepada pihak lain. Perusahaan yang diakuisisi dapat berupa distributor atau pengecer produknya. Pada contoh diatas, perusahaan mie instan dapat saja mengakuisisi perusahaan pengecer seperti swalayan.

Integrasi horizontal (*horizontal integration*). Strategi ketiga dari kelompok strategi ini adalah strategi integrasi horizontal. Dengan

strategi ini, *entrepreneur* dapat membesarkan perusahaannya dengan mengakuisisi atau membeli perusahaan sejenis dalam industrinya. Dengan membeli perusahaan pesaing, maka pangsa pasar pesaing akan otomatis terambil. Pada contoh diatas, perusahaan mie instan di maksud dapat membeli perusahaan mie instan lain yang merupakan pesaingnya. Contoh nyata di Indoneia, pengecer beras dari Perancis, Carrefour, membeli saham pengecer lain yaitu Alfa pada awal 2008, yang menjadi mayoritas pemegang saham serta mengendalikan Alfa.

f. Strategi Diversifikasi

Strategi diversifikasi ditempuh oleh *entrepreneur* yang melihat adanya peluang bisnis di luar bisnis yang sedang ditekuninya. Ekspansi bisnis dengan strategi diversifikasi dapat ditempuh apabila perusahaan memiliki kapabilitas dan sumber daya yang dapat mengeksploitasi peluang bisnis tersebut. Terdapat tiga macam strategi divesifikasi, yaitu divesivikasi konsentrik (*concentric diversification*), divesivikasi horizontal (*horizontal diversification*) dan divesifikasi konglomerasi (*conglomerate diversification*).

Diversivikasi konsentrik, strategi ini ditempuh *entrepreneur* dengan memasuki bisnis yang memanfaatkan atau memiliki teknologi yang sama. Produk yang dihasilkan bisa saja ditujukan untuk segmen yang berbeda. Misalnya perusahaan penghasil komputer termasuk monitor komputer dan televisi menggunakan teknologi yang mirip namun target konsumen yang berbeda.

Diversifikasi horizontal, berkebalikan dengan strategi diversifikasi konsentrik. Strategi diversifikasi horizontal membidik segmen yang sama dengan menawarkan produk yang berhubungan erat namun dihasilkan dengan teknologi yang tidak terkait dengan produk sebelumnya. Misalnya perusahaan komputer yang secara teknologi tidak terkait dengan komputer.

Diversifikasi konglomerasi. Ekspansi bisnis melalui diversifikasi konglomerasi di tempuh dengan memasuki bisnis yang tidak terkait dengan bisnis sebelumnya baik dari segi teknologi, produk maupun target pasarnya. *Entrepreneur* yang sebelumnya bergerak di bisnis transportasi (taksi), kemudian melebarkan bisnisnya dengan memasuki bisnis makanan dan minuman (restoran), perikanan (tambak) dan perkebunan (kelapa sawit) merupakan contoh ekspansi bisnis melalui diversifikasi konglomerasi. Dengan demikian untuk dapat tumbuh dan berkembang dapat menempuh sembilan strategi atau kombinasinya seperti disajikan pada tabel dibawah ini :

Tabel 2.1 Pilihan Strategi Pertumbuhan

Sembilan Pilihan Strategi Pertumbuhan	
Strategi Pertumbuhan Intensif	1. Penetrasi Pasar 2. Pengembangan Pasar 3. Pengembangan Produk
Strategi Pertumbuhan Integratif	4. Integrasi ke Hulu 5. Integrasi ke Hilir 6. Integrasi ke Horizontal
Strategi Pertumbuhan Diversifikasi	7. Diversifikasi Konsentrik 8. Diversifikasi Horizontal 9. Diversifikasi Konglomerasi

Sumber : Philip Kotler & Kevin L. Keller (2006), *Marketing Management, 12th edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Pearson Education* dalam Wijatno (2009:238), *Pengantar Entrepreneurship*.

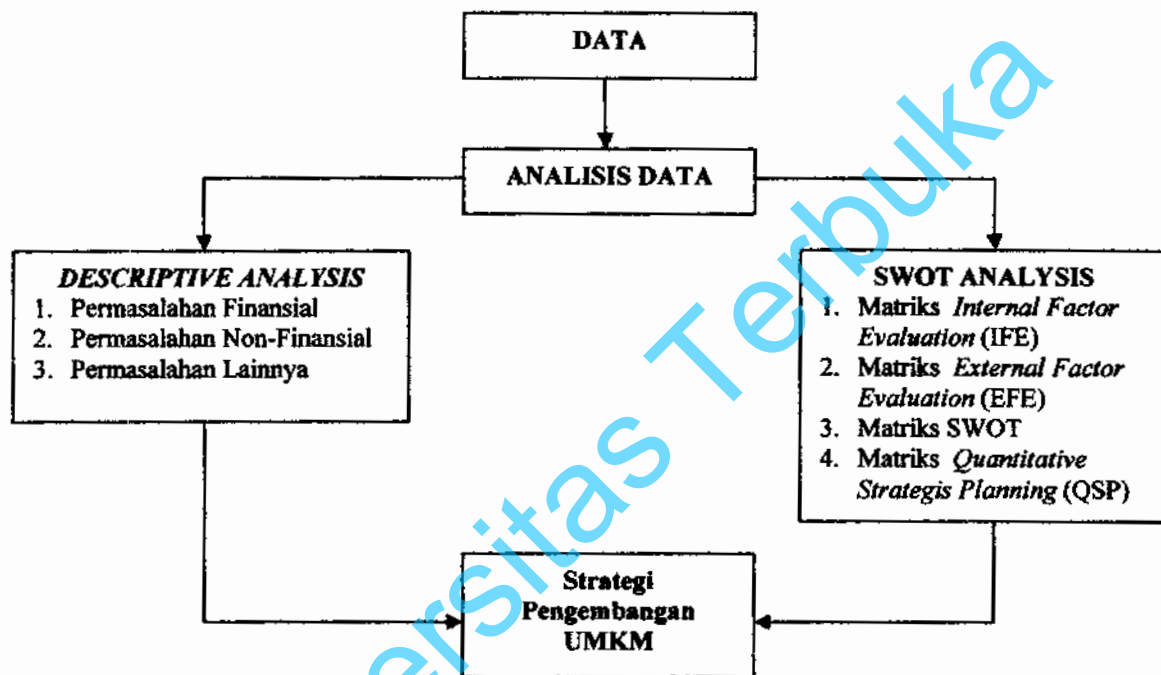
B. Konsep Kunci

Strategi pengembangan UMKM adalah pilihan-pilihan/upaya-upaya/langkah-langkah strategis yang dapat dilakukan oleh Pemerintah Kota Tanjungpinang dalam pengembangan sektor UMKM dengan berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal sektor UMKM.

Pilihan-pilihan/upaya-upaya/langkah-langkah strategis yang dapat dilakukan oleh Pemerintah Kota Tanjungpinang mencakup tiga strategi pertumbuhan, yaitu; (1) strategi pertumbuhan intensif, (2) strategi pertumbuhan integratif, dan (3) strategi pertumbuhan diversifikasi. Analisis deskriptif (*descriptive analysis*), dimaksudkan untuk menyajikan atau mendeskripsikan hasil temuan lapangan, sehingga memudahkan pemahaman kita mengenai bentuk permasalahan dan hambatan yang dirasakan oleh pelaku usaha. Analisis SWOT digunakan untuk melihat hubungan dan pengaruh setiap variabel-variabel internal maupun eksternal pembangunan ekonomi daerah sehingga memungkinkan ditarik ke area analisis yang lebih spesifik untuk mengkaji perumusan kerangka strategi pengembangan UMKM. Perencanaan strategi pengembangan UMKM akan dianalisis melalui *Quantitative Strategis Planning Matrix* (QSPM), dengan melihat strategi pertumbuhan yang akan dievaluasi mencakup tiga strategi, yaitu; (1) strategi pertumbuhan intensif, (2) strategi pertumbuhan integratif, dan (3) strategi pertumbuhan diversifikasi.

C. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir yang akan dikembangkan dalam menganalisis strategi pengembangan UMKM adalah melalui; (1) analisis deskriptif dan (2) analisis SWOT. Adapun bagan alur kerangka berpikir pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



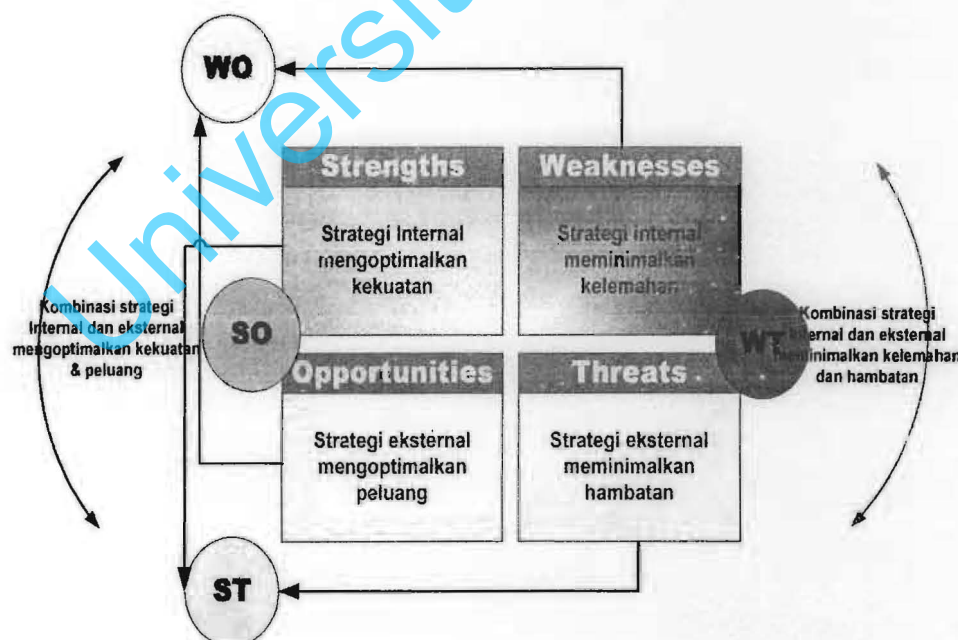
Gambar 2.2 Model Berpikir

Penggunaan analisis deskriptif (*descriptive analysis*) dimaksudkan untuk menyajikan atau mendeskripsikan hasil temuan lapangan. Dengan menggunakan *indepth interview* maka akan digali permasalahan dan hambatan yang terjadi dalam pengembangan UMKM di Kota Tanjungpinang. Hasil temuan dilapangan akan disajikan dalam bentuk statistika deskriptif dengan menggunakan persentase,

tabel dan grafik. Adapun permasalahan dan hambatan yang akan digali adalah;

- 1) permasalahan finansial,
- 2) permasalahan non finansial, dan
- 3) permasalahan lainnya yang dirasakan oleh pelaku usaha dalam mengembangkan usahanya.

Untuk menggali kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan dari pengembangan UMKM maka digunakan analisis SWOT. Kerangka kerja analisis SWOT untuk melihat hubungan dan pengaruh setiap variabel-variabel internal maupun eksternal pembangunan ekonomi daerah. Kerangka kerja SWOT untuk analisis strategi pengembangan UMKM ditunjukkan gambar 2.3 berikut ini:



Gambar 2.3 Kerangka Kerja Analisis SWOT

Analisis SWOT melalui matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE), akan dikembangkan kedalam *Quantitative Strategis Planning Matrix* (QSPM) untuk mendapatkan pilihan strategi pengembangan UMKM di Kota Tanjungpinang . Adapun strategi pengembangan yang akan dievaluasi didalam QSPM ini mencakup tiga strategi, yaitu;

- (1) strategi pertumbuhan intensif,
- (2) srategi pertumbuhan integratif, dan
- (3) strategi pertumbuhan diversifikasi.

D. Pertanyaan Penelitian

1. Permasalahan dan hambatan apa sajakah yang dihadapi dalam pengembangan UMKM?
2. Bagaimanakah analisis SWOT UMKM di Kota Tanjungpinang dengan memperhatikan *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE)?
3. Berdasarkan analisis *Quantitative Strategis Planning Matrix* (QSPM), strategi pengembangan UMKM manakah yang akan dipilih dari tiga strategi pertumbuhan; (1) strategi pertumbuhan intensif, (2) strategi pertumbuhan integratif, dan (3) strategi pertumbuhan diversifikasi, untuk mengembangkan UMKM di Kota Tanjungpinang?

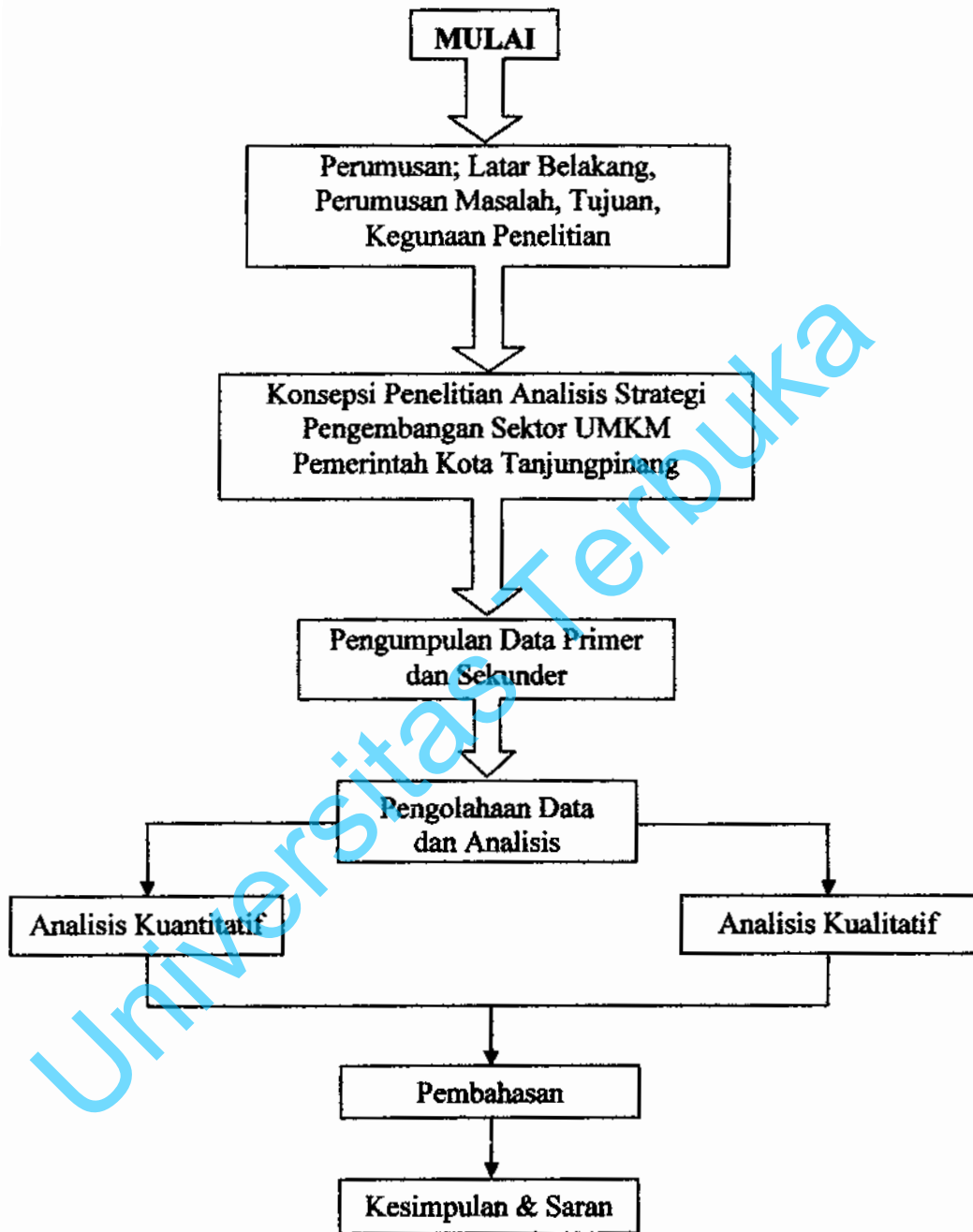
BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Metodologi penelitian yang digunakan pada penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif, dimana penelitian ini dikonstruksi sebagai satu strategi penelitian yang biasanya menekankan kata-kata daripada kuantifikasi dalam pengumpulan dan analisis data, menekankan pendekatan induktif untuk hubungan antara teori dan penelitian, yang tekanannya pada penempatan penciptaan teori (*generation of theory*). Oleh karena itu, penelitian kualitatif didefinisikan sebagai suatu proses penyelidikan untuk memahami masalah sosial berdasarkan pada penciptaan gambaran holistik lengkap yang dibentuk dengan kata-kata, melaporkan pandangan informan secara terperinci, dan disusun dalam sebuah latar ilmiah. Dalam metodologi penelitian kualitatif ini berlaku logika induktif, dimana kategori muncul dari informan ketika penelitian sedang berlangsung, bukan diidentifikasi oleh peneliti sebelum penelitian.

Berdasarkan pola/alur pikir, maka dalam bagian ini dapat disusun bagan alur metodologi penelitian Analisis Strategi Pengembangan Sektor Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Pemerintah Kota Tanjungpinang, yang digambarkan dalam alur kerja/*flow chart*, sebagai berikut:



Gambar 3.1 Diagram Alur Penelitian

B. Populasi dan Sampel

Data yang digunakan dalam studi ini terdiri dari dua, yaitu data primer dan sekunder. Data primer dilakukan melalui *survey* dan *indepth interview*, sedangkan data sekunder didapatkan dari Bappeda dan Penanaman Modal Kota Tanjungpinang dan data dari SKPD terkait lainnya. Pada data primer, metode pemilihan sampel yang digunakan adalah *non-probabilita* dengan *purposive sampling*. Pemilihan sampel purposif bertujuan untuk memilih subjek yang memiliki posisi terbaik dalam memberikan informasi yang dibutuhkan.

Purposive sampling atau kadang-kadang disebut juga *judgement sampling* merupakan pemilihan siapa subjek yang ada dalam posisi terbaik untuk memberikan informasi yang dibutuhkan, oleh sebab itu menentukan subjek atau orang-orang terpilih harus sesuai dengan ciri-ciri khusus yang dimiliki untuk sampel tersebut. Subjek dipilih karena dipercaya mewakili satu populasi tertentu. Pilihan atas sampel purposif karena peneliti menguji pertimbangan-pertimbangan untuk memasukkan unsur atau subjek yang dianggap khusus dari suatu populasi tempat mencari informasi. Peneliti memilih sampel berdasarkan penilaian atas karakteristik anggota sampel yang diperoleh dari data yang sesuai dengan maksud penelitian.

Wawancara dapat dilakukan dengan individu tertentu untuk mendapatkan data atau informasi tentang masalah yang berhubungan dengan satu subjek tertentu atau orang lain. Individu sebagai sasaran wawancara ini disebut *key informan*, yaitu orang yang memiliki keahlian

atau pemahaman yang terbaik mengenai suatu hal yang ingin diketahui. Sebaliknya wawancara juga dapat dilakukan dengan individu tertentu untuk mendapatkan data atau informasi tentang dirinya sendiri, seperti pendirian, pandangan, persepsi, sikap, atau perilaku. Individu sebagai sasaran wawancara ini sering disebut responden. Informan maupun responden tidak harus saling menggantikan. Keduanya dibutuhkan sebagai sasaran wawancara untuk mendapatkan data dan informasi yang lebih komprehensif. Informan maupun responden sebagai sasaran yang diwawancara hanya menunjuk pada unit observasi dengan data dikumpulkan tentang sesuatu masalah yang ada dalam unit analisis.

Sampel terpilih yang akan menjadi target wawancara (*key informan*) penulis adalah sebagai berikut:

1. Untuk data yang menggunakan *indepth interview* target yang akan diwawancara adalah:
 - Pejabat Pemerintah pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Penanaman Modal Kota Tanjungpinang,
 - Pejabat Pemerintah pada Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar Kota Tanjungpinang,
 - Pejabat Pemerintah pada Dinas Kelautan Perikanan Pertanian Kehutanan dan Energi Kota Tanjungpinang,
 - Pejabat Pemerintah pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu (BP2T) Kota Tanjungpinang,
 - 10 (sepuluh) pelaku usaha yang dipilih berdasarkan *preferensi* peneliti dari 65 sampel pelaku usaha.

2. Untuk data SWOT menggunakan kuesioner, target sampel yang akan didata adalah Pelaku Usaha, dengan populasi (N) = 215 pelaku usaha. Ukuran sampel (n) sebesar 30% dari 215 pelaku usaha, sehingga sampel (n) = 65 pelaku usaha.

Secara umum metode ini dipilih oleh peneliti adalah untuk memperoleh jawaban yang akurat dari subjek terpilih dengan harapan *key informan* dapat mewakili populasi. Metode ini sesuai digunakan untuk penelitian ini yang lebih bersifat *eksploratif*. Data yang akan dianalisis diperoleh dari hasil survei lapangan. Metode ini memakan waktu yang cukup panjang dalam proses pengumpulan data, karena menggunakan wawancara mendalam (*indepth interview*) sehingga waktu pelaksanaan wawancara untuk beberapa *key informan* akan sulit diprediksi. Untuk itu penulis harus cermat dalam teknik mewawancarai subjek dan harus tepat dalam pemilihan waktu wawancara, dimana efektifitas dan efisiensi waktu harus menjadi pertimbangan utama. Salah satu cara untuk menghemat waktu adalah dengan menggunakan teknik *mix method*, dimana khusus untuk responden pelaku usaha dapat menggunakan alat bantu kuesioner.

C. Instrumen Penelitian

Berdasarkan tujuan dan konsepsi penelitian, maka disusun instrumen penelitian sebagai berikut:

NO	PERNYATAAN	PERTANYAAN
1	Permasalahan Finansial	1. Darimanakah sumber modal? 2. Permasalahan apa sajakah yang dihadapi dalam permodalan?
2	Permasalahan Non Finansial	3. Jelaskan sistem manajerial dan administrasi yang digunakan? 4. Teknologi apa saja yang digunakan? 5. Jumlah, tingkat pendidikan dan hubungan kekerabatan tenaga kerja/SDM yang digunakan?
3	Permasalahan lainnya	6. Selain permasalahan finansial dan non finansial, permasalahan lain yang sering dihadapi? 7. Apa yang harus dilakukan pemerintah untuk mengatasi permasalahan tersebut?
4	Program Pemerintah	8. Sudah pernahkah menerima program/pembinaan pemerintah? 9. Jenis program/pembinaan yang diterima? 10. Apakah program/pembinaan tersebut bermanfaat? 11. Program/pembinaan seperti apa yang diharapkan dilakukan oleh pemerintah?

Tabel 3.1 Instrumen analisis deskriptif

Untuk analisis SWOT akan menggunakan matriks *Internal Factors Evaluation* (IFE) dan matriks *External Factors Evaluation* (EFE). Matriks *Internal Factors Evaluation* (IFE) digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal pada pengembangan UMKM di Kota Tanjungpinang. Pengumpulan data faktor internal ini dapat diambil dari aspek manajemen produksi, keuangan, pemasaran dan sistem informasi.

Semua aspek ini akan terangkum dalam faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan pada matriks IFE. Matriks *External Factors*

Evaluation (IFE) digunakan untuk mengetahui faktor eksternal pada pengembangan UMKM di Kota Tanjungpinang. Pengumpulan data faktor eksternal ini menyangkut persoalan ekonomi, sosial budaya, demografi, lingkungan dan persaingan pasar. Semua aspek ini akan terangkum dalam faktor eksternal berupa peluang dan ancaman pada matriks EFE.

Sebelum faktor kunci ditetapkan dan dimasukkan kedalam matriks IFE dan EFE maka perlu diadakan pra survei terlebih dahulu untuk mendapatkan kunci faktor dalam pengembangan UMKM. Kunci faktor pra survei adalah dengan memilih 5 dari 10 pilihan kunci faktor dengan memberikan tanda ceklist pada kuesioner yang dibagikan kepada 20 orang pelaku UMKM.

Hasil dari pra survei untuk menetapkan kunci faktor dalam pengembangan UMKM tersebut, adalah sebagaimana tabel berikut:

Kekuatan (*Strength*)

No.	Critical Succes Factor	Jumlah
1	Pasar yang relative pasti	15
2	Tenaga kerja murah dari anggota keluarga	16
3	Jumlah produksi dapat menyesuaikan dengan kebutuhan	6
4	Pengaturan tatanan usaha yang tidak rumit	7
5	Pemanfaatan bahan baku lokal	10
6	Kreatifitas dan inovasi pelaku usaha	3
7	Harga jual cukup terjangkau oleh masyarakat	15
8	Mudah mencari pelanggan	9
9	Semangat memajukan usaha tinggi	9
10	Tidak memerlukan modal besar dalam usaha	11

Tabel 3.2 Hasil pra survei kunci faktor kekuatan

Kelemahan (Weakness)

No.	Critical Succes Factor	Jumlah
1	Teknik dan peralatan yang digunakan sangat sederhana	14
2	Kurang menguasai teknologi	6
3	Rendahnya kemampuan SDM yang dimiliki	18
4	Terlalu bergantung pada pimpinan usaha	5
5	Organisasi dan manajemen yang sederhana/tradisional	19
6	Kualitas hasil produksi belum terstandarisasi	8
7	Kurang mampu menciptakan inovasi	6
8	Produk hanya mengikuti trend yang berkembang	7
9	Keterbatasan informasi tentang peluang pasar	13
10	Belum memiliki <i>quality control</i>	5

Tabel 3.3 Hasil pra survei kunci faktor kelemahan

Peluang (Opportunity)

No.	Critical Succes Factor	Jumlah
1	Kemudahan pinjaman modal oleh Bank Perkreditan Rakyat	10
2	Potensi hasil laut yang tinggi	11
3	Penerapan otonomi daerah	13
4	Peluang pasar dengan Kabupaten dan Kota lainnya di Provinsi Kepri	10
5	Meningkatnya perkembangan pariwisata dan perdagangan	14
6	Peluang ekspor karena berdekatan dengan negara tetangga	6
7	Adanya <i>Free Trade Zone (FTZ)</i>	11
8	Mudahnya proses perizinan melalui Badan Perizinan Terpadu	4
9	Pembinaan yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah	6
10	Peluang pasar lokal dan daya beli masyarakat meningkat	15

Tabel 3.4 Hasil pra survei kunci faktor Peluang

Ancaman (Threat)

No.	Critical Succes Factor	Jumlah
1	Ekspansi usaha dan keberadaan pasar modern	17
2	Berfluktuasinya harga komoditas utama dunia	14
3	<i>Image</i> produk luar negeri lebih baik dari produk dalam negeri	3
4	Kebijakan pemerintah belum fokus pada UMKM	14
5	Serbuan produksi barang dari luar negeri akibat dari pasar global	6
6	Kurang optimalnya integrasi dan kebijakan pemerintah	13

7	Kurang tersedianya infrastruktur terutama sumber energi	13
8	Produk luar negeri yang masuk secara <i>illegal</i>	6
9	Kenaikan harga BBM dan TDL	10
10	Nilai tukar rupiah yang tidak stabil	6

Tabel 3.5. Hasil pra survei kunci faktor ancaman

Sebagaimana hasil rekapitulasi pra survei diatas maka kunci faktor internal pada IFE adalah sebagaimana tabel berikut:

No.	<i>Key Internal Factors</i>	Skor
Kekuatan		
1	Pasar yang relatif pasti	
2	Tenaga kerja murah dari anggota keluarga	
3	Pemanfaatan bahan baku lokal	
4	Harga jual cukup terjangkau oleh masyarakat	
5	Tidak memerlukan modal besar dalam usaha	
Kelemahan		
1	Teknik dan peralatan yang digunakan sangat sederhana	
2	Rendahnya kemampuan SDM yang dimiliki	
3	Organisasi dan manajemen yang sederhana/tradisional	
4	Kualitas hasil produksi belum terstandarisasi	
5	Keterbatasan informasi tentang peluang pasar	

Tabel 3.6 Instrumen analisis SWOT (*Internal Factor Evaluation*)

Adapun untuk kunci faktor eksternal pada EFE sebagaimana tabel berikut:

No.	<i>Key External Factors</i>	Skor
Peluang		
1	Potensi hasil laut yang tinggi	
2	Penerapan otonomi daerah	
3	Meningkatnya perkembangan pariwisata dan perdagangan	
4	Adanya <i>Free Trade Zone (FTZ)</i>	
5	Peluang pasar lokal dan daya beli masyarakat meningkat	
Ancaman		
1	Ekspansi usaha dan keberadaan pasar modern	
2	Berfluktuasinya harga komoditas utama dunia	

3	Kebijakan pemerintah belum fokus pada UMKM	
4	Kurang optimalnya integrasi dan kebijakan pemerintah	
5	Kurang tersedianya infrastruktur terutama sumber energi	

Tabel 3.7 Instrumen analisis SWOT (*External Factor Evaluation*)

Matriks *Quantitative Strategies Planning* (QSP) memberikan gambaran kelebihan-kelebihan relatif dari tiga strategi pertumbuhan, yaitu;

- (1) strategi pertumbuhan intensif,
- (2) strategi pertumbuhan integratif, dan
- (3) strategi pertumbuhan diversifikasi.

Adapun faktor kunci untuk matriks QSP diambil dari hasil pra survei faktor kunci SWOT, dengan hasil sebagai berikut:

No.	Critical Succes Factor	Skor
Kekuatan (<i>Strength</i>)		
1	Pangsa pasar yang relatif pasti	
2	Tenaga kerja murah dari anggota keluarga	
3	Tidak memerlukan modal besar dalam usaha	
4	Harga jual cukup terjangkau oleh masyarakat	
5	Pemanfaatan bahan baku lokal	
Kelemahan (<i>Weakness</i>)		
1	Teknik dan peralatan yang digunakan sangat sederhana	
2	Rendahnya kemampuan SDM yang dimiliki	
3	Organisasi dan manajemen yang sederhana/ tradisional	
4	Kualitas hasil produksi belum terstandarisasi	
5	Keterbatasan informasi tentang peluang pasar	
Peluang (<i>Opportunity</i>)		
1	Potensi hasil laut yang tinggi	
2	Penerapan otonomi daerah	
3	Meningkatnya perkembangan pariwisata dan perdagangan	
4	Adanya <i>Free Trade Zone</i> (FTZ)	
5	Peluang pasar lokal dan daya beli masyarakat meningkat	
Ancaman (<i>Threat</i>)		
1	Ekspansi usaha dan keberadaan pasar modern	
2	Berfluktuasinya harga komoditas utama dunia	
3	Kebijakan pemerintah belum fokus pada UMKM	

4	Kurang optimalnya integrasi dan kebijakan pemerintah	
5	Kurang tersedianya infrastruktur terutama sumber energi	

Tabel 3.8 Instrumen analisis *Quantitative Strategis Planning*

D. Prosedur Pengumpulan Data

Agar pelaksanaan penelitian dapat dilakukan secara sistematis, efektif dan efisien, maka kegiatan penelitian ini perlu ditetapkan urutan pelaksanaannya. Berdasarkan strategi yang telah disusun, maka pelaksanaan pekerjaan akan dilakukan melalui tahapan-tahapan, sebagai berikut:

1. Pengumpulan data referensi awal dan studi literatur untuk mendukung kegiatan penelitian. Dalam hal ini akan dilakukan tinjauan pustaka dan pengumpulan data sekunder dan informasi pendukung lainnya. Jenis kajian ini meliputi; literatur, jurnal, artikel, peraturan dan berbagai kebijakan yang terkait dengan penelitian.
2. Persiapan Teknis.
 Persiapan-persiapan teknis yang akan dilakukan peneliti dalam melaksanakan penelitian sesuai dengan tata urutan penelitian dengan menempuh tahapan-tahapan sebagai berikut;
 - Pendalaman Metodologi Penelitian,
 - Diskusi/ Bimbingan/Tutorial/dari Pembimbing Penelitian.
 - Penetapan target pendataan dan penyusunan rencana pelaksanaan pengumpulan data.
 - Penyusunan rencana pelaksanaan penelitian secara menyeluruh dan Jadwal Pelaksanaan Penelitian.

3. Observasi Lapangan.

Kegiatan observasi lapangan pada prinsipnya dilakukan untuk mengenali kondisi riil keadaan dilapangan serta mempelajari karakteristik pelaku UMKM setempat serta menghimpun data-data sekunder terkait penelitian untuk memudahkan peneliti pada saat tahapan pelaksanaan pengumpulan data akan dilaksanakan.

4. Kajian Awal dan Persiapan Kuesioner.

Tahapan ini dilakukan setelah peneliti melakukan observasi lapangan dan telaah data sekunder. Pokok tahapan ini adalah melakukan identifikasi dan resume kondisi lapangan berdasarkan hasil kegiatan observasi lapangan yang masih bersifat global/umum. Berdasarkan kajian awal maka akan disusun daftar pertanyaan (kuesioner), yang fokus kepada objek penelitian. Untuk pertanyaan yang bersifat wawancara (*indepth interview*) akan dilakukan dengan eksploratif melalui pendalaman pertanyaan-pertanyaan yang ada pada kuesioner yang dikembangkan sesuai dengan kondisi pada saat survei dilaksanakan.

5. Melakukan Survei Lapangan/Pendataan

Tahapan ini dilakukan untuk menghimpun data, yang membutuhkan waktu \pm 1 bulan antara bulan April s/d Mei 2011.

E. Metode Analisis Data

Sementara itu, metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi analisis deskriptif dan analisis SWOT.

a. Analisis Deskriptif

Penggunaan analisis deskriptif (*descriptive analysis*) dimaksudkan untuk menyajikan atau mendeskripsikan hasil temuan lapangan. Tujuan utama statistika adalah menarik kesimpulan dari sampel ke seluruh populasi. Dalam menghitung statistik yang sesuai untuk meringkaskan sampel, dapat digunakan cara frekuensi (tabel dan grafik) dan pusat suatu distribusi.

b. Analisis SWOT

Metode SWOT digunakan untuk merumuskan secara kualitatif baik lingkungan internal maupun eksternal dari obyek yang sedang diamati. Dalam lingkup internal, analisis akan menjelaskan secara rinci aspek-aspek yang menjadi kelemahan (*weakness*) dan kekuatan usaha (*strength*). Sementara itu, dalam lingkup eksternal analisis ini akan menjelaskan secara rinci mengenai aspek peluang (*opportunity*) dan tantangan (*threat*) usaha yang akan dihadapi.

Kerangka matriks SWOT dikembangkan pendekatan matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE, *External Factor Evaluation*) dan matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE, *Internal Factor Evaluation*). Ada lima langkah operasional matriks EFE, secara berturut-turut sebagai berikut:

- (1) Karena EFE menyangkut lingkungan eksternal, maka pertama harus dibuat daftar faktor atau determinan penting sebagai variabel eksternal yang berpengaruh terhadap pengembangan UMKM di Kota Tanjungpinang yang dapat diterjemahkan sebagai

faktor peluang (*Opportunities*), dan atau faktor penghambat (*Threats*).

- (2) Untuk setiap faktor atau determinan di atas kemudian ditentukan bobot (*weight*), mulai dari 0,0 untuk faktor yang sangat tidak penting sampai nilai 1,0 untuk faktor yang sangat penting. Bobot ini menyatakan seberapa penting faktor-faktor tersebut mempengaruhi kapasitas pengembangan UMKM. Total nilai seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
- (3) Sebagaimana pada langkah 2 masing-masing faktor diberi peringkat (*rating*) dari angka 1 sampai 4. Peringkat ini menggambarkan seberapa besar efektivitas kebijakan atau strategi yang ada sekarang telah merespon atau mengakomodir berbagai faktor eksternal tersebut. Nilai 1 diberikan jika kebijakan atau strategi pembangunan yang ada sangat kurang mempertimbangkan faktor yang eksternal dimaksud. Nilai 2 diberikan jika kebijakan/strategi pembangunan yang ada merespon faktor eksternal dimaksud sebagaimana respon kebijakan di kabupaten/kota lainnya. Nilai 3 bila kebijakan/strategi pembangunan yang ada merespon faktor eksternal relatif lebih baik dibandingkan kabupaten lainnya. Nilai 4 bila kebijakan/strategi pembangunan merespon faktor eksternal dengan sangat baik atau optimal. (catatan: nilai respon dalam konteks studi ini dapat diterjemahkan lebih luas sebagai kondisi

yang sedang terjadi atau tingkat permasalahan yang dihadapi setiap daerah)

- (4) Setiap bobot pada langkah 2 dikalikan dengan peringkat yang telah ditentukan pada langkah 3. Hasilnya adalah nilai terbobot (*weighted score*).
- (5) Nilai terbobot dijumlahkan dari semua variabel untuk mengetahui total nilai terbobot dari perusahaan.

Berapapun banyaknya faktor eksternal yang dipertimbangkan, baik itu peluang maupun hambatan, total nilai terbobot akan berkisar dari 1,0 sebagai yang terendah sampai 4,0 sebagai yang tertinggi, dengan nilai rata-rata 2,5. Bila diperoleh total nilai terbobot lebih kecil dari 2,5, berarti kebijakan atau strategi pembangunan tingkat kabupaten/kota berada dalam kondisi belum mampu memanfaatkan peluang secara optimal, serta sangat lemah kemampuannya mengatasi masalah atau hambatan yang dihadapi. Dengan kata lain, kabupaten/ kota tersebut berada dalam posisi kurang berkembang dan masih sangat tergantung terhadap pengaruh faktor eksternal. Sebaliknya jika total nilai tersebut lebih besar dari 2,5, maka dapat disimpulkan bahwa kondisi kabupaten/kota relatif potensial untuk berkembang lebih cepat.

Langkah penyusunan matriks IFE hampir sama dengan penyusunan matriks EFE. Hanya saja dalam hal ini yang didaftar adalah faktor-faktor penting dari lingkungan internal Kota

Tanjungpinang yang dapat ditetapkan sebagai faktor kekuatan (*Strength*), dan atau sebagai faktor kelemahan (*Weakness*).

Berdasarkan dari hasil analisis matriks IFE dan EFE akan diketahui point tertinggi dan terendah dari masing-masing internal dan eksternal. Matriks analisis SWOT merupakan matriks yang berisi strategi manajemen dengan menggabungkan antara faktor internal dan eksternal. Bentuk penggabungan faktor-faktor ini yaitu antara *Strength-Opportunities* (SO), *Weakness-Opportunities* (WO), *Strength-Threath* (ST) dan *Weakness- Threath* (WT). Matriks analisis SWOT diharapkan dapat membantu memberikan arahan dalam merencanakan strategi pengembangan UMKM di Kota Tanjungpinang.

Perencanaan strategi pengembangan UMKM Kota Tanjungpinang hasil analisis SWOT akan dianalisis melalui *Quantitative Strategis Planning Matrix* (QSPM), dimana tidak ada batas jumlah strategi yang dapat dievaluasi atau jumlah rangkaian strategi yang dapat diperiksa sekaligus menggunakan QSPM. Selain itu, teknik QSPM mengharuskan perencana strategik untuk memahami faktor-faktor eksternal dan internal yang terkait dalam proses keputusan.

Adapun strategi pertumbuhan yang akan dievaluasi didalam QSPM ini mencakup tiga strategi, yaitu; (1) strategi pertumbuhan intensif, (2) srategi pertumbuhan integratif, dan (3) strategi pertumbuhan diversifikasi.

Strategi pertumbuhan intensif adalah strategi pertumbuhan yang dilakukan terus menerus, strategi pertumbuhan integratif adalah strategi yang memerlukan evaluasi terhadap permasalahan yang ada serta mengadakan perbaikan dan strategi pertumbuhan diversifikasi yaitu strategi pertumbuhan dengan mengadakan pengembangan

Ketiga strategi tersebut dimasukkan kedalam QSPM dengan nilai *attractiveness score*. Penentuan strategi terpilih akan dapat dilihat pada *Total Attractiveness Score* (TAS). Nilai TAS tertinggi akan dipilih menjadi strategi pembangunan bidang UMKM di Kota Tanjungpinang

Universitas Terbuka

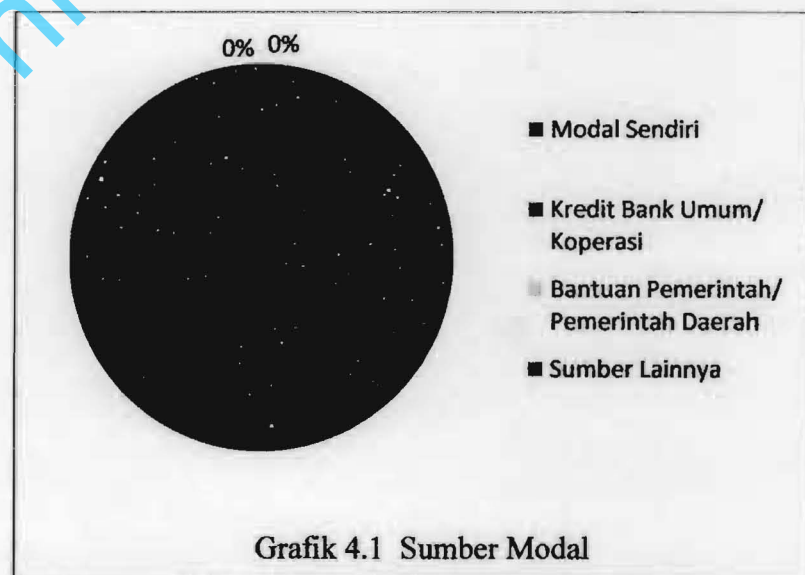
BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

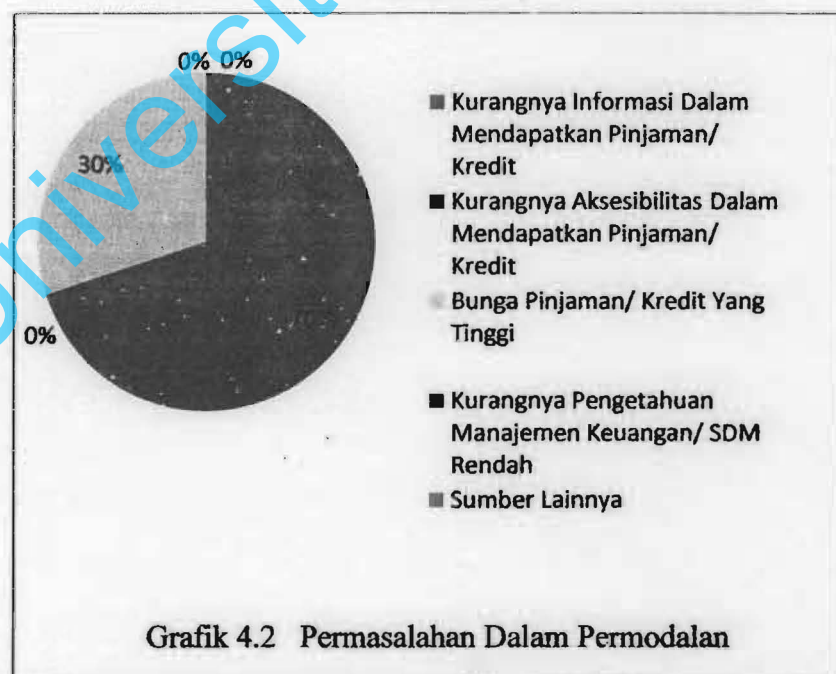
A. Analisis Permasalahan dan Hambatan Pengembangan UMKM

1. Permasalahan Finansial

Berdasarkan data yang diolah, sumber modal dari pelaku Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Kota Tanjungpinang paling besar berasal dari modal sendiri, yaitu sebesar 80%. Sedangkan modal yang berasal dari kredit bank umum atau dari koperasi (lembaga penyedia keuangan) adalah sebesar 20%. Untuk sumber modal yang berasal dari bantuan pemerintah/pemerintah daerah atau modal yang berasal dari sumber lainnya adalah sebesar 0% untuk masing-masing sumber. Besaran sebaran sumber modal yang didapat dari survei penelitian dapat dilihat pada grafik 4.1 berikut:



Dari grafik dapat dilihat bahwa pelaku UMKM di Kota Tanjungpinang masih mengandalkan modal sendiri, dan masih belum memanfaatkan lembaga penyedia keuangan dengan optimal. Hal ini dapat dilihat bahwa pelaku UMKM masih belum memanfaatkan lembaga penyedia keuangan disebabkan karena kurangnya informasi dalam mendapatkan pinjaman atau kredit sebesar 70% dan bunga pinjaman kredit yang tinggi sebesar 30%. Permasalahan dalam permodalan untuk kurangnya aksesibilitas dalam mendapatkan pinjaman/kredit adalah sebesar 0%, untuk kurangnya pengetahuan manajemen keuangan/SDM yang rendah adalah sebesar 0% dan sumber lainnya sebesar 0%. Besaran sebaran permasalahan dalam permodalan ini dapat dilihat pada grafik 4.2 berikut:



Permasalahan permodalan yang terjadi pada pelaku UMKM di Kota Tanjungpinang dapat dijelaskan sebagaimana pendapat Urata (2000) dalam Adiningsih (2003), yang termasuk dalam permasalahan finansial diantaranya adalah:

- Kurangnya kesesuaian (terjadinya mismatch) antara dana yang tersedia yang dapat diakses oleh UKM.
- Tidak adanya pendekatan yang sistematis dalam pendanaan UKM.
- Biaya transaksi yang tinggi, yang disebabkan oleh prosedur kredit yang cukup rumit sehingga menyita banyak waktu sementara jumlah kredit yang dikucurkan kecil.
- Kurangnya akses ke sumber dana yang formal, baik disebabkan oleh ketiadaan bank di pelosok maupun tidak tersedianya informasi yang memadai.
- Bunga kredit untuk investasi maupun modal kerja yang cukup tinggi.
- Banyak IKM yang belum *bankable*, baik disebabkan belum adanya manajemen keuangan yang transparan maupun kurangnya kemampuan manajerial dan finansial.

Kurangnya informasi dalam mendapatkan pinjaman dan bunga pinjaman terlalu tinggi bagi pelaku UMKM di Kota Tanjungpinang sesuai dengan yang disampaikan Tambunan (2010) dalam jurnalnya menjelaskan bahwa walaupun banyak skim kredit khusus bagi pengusaha mikro dan kecil, sebagian besar dari

responden terutama yang berlokasi di pedalaman/perdesaan tidak pernah mendapatkan kredit dari bank atau lembaga-lembaga keuangan lainnya. Mereka tergantung sepenuhnya pada uang/tabungan mereka sendiri, uang/bantuan dan dari saudara/kenalan atau dari sumber-sumber informal untuk mendanai kegiatan produksi mereka. Alasannya beragam; tidak pernah dengar atau menyadari adanya skim khusus tersebut, ada yang pernah mencoba tetapi ditolak karena usahanya dianggap tidak layak untuk didanai atau mengundurkan diri karena ruwetnya prosedur administrasi, atau tidak mampu memenuhi persyaratan termasuk penyediaan jaminan, atau ada banyak pengusaha kecil yang dari awalnya memang tidak berkeinginan meminjam dari lembaga keuangan formal.

2. Permasalahan Non Finansial

Permasalahan non finansial yang dihadapi oleh pelaku UMKM Kota Tanjungpinang dapat digambarkan melalui sistem manajerial dan administrasi yang diterapkan, sebagaimana hasil data olahan dibawah ini. Sebagaimana dijelaskan oleh Urata (2000) dalam Adiningsih (2003), masalah organisasi manajemen (*nonfinansial*) diantaranya adalah:

- Kurangnya pengetahuan atas teknologi produksi dan *quality control* yang disebabkan oleh minimnya kesempatan untuk

mengikuti perkembangan teknologi serta kurangnya pendidikan dan pelatihan.

- Kurangnya pengetahuan akan pemasaran, yang disebabkan oleh terbatasnya informasi yang dapat dijangkau oleh UKM mengenai pasar, selain karena keterbatasan kemampuan UKM untuk menyediakan produk/ jasa yang sesuai dengan keinginan pasar.
- Keterbatasan sumber daya manusia (SDM) secara kurangnya sumber daya untuk mengembangkan SDM.
- Kurangnya pemahaman mengenai keuangan dan akuntansi.

Disamping dua permasalahan utama diatas, UKM juga menghadapi permasalahan hubungan antar perusahaan (*linkage*) dengan perusahaan ekspor. Permasalahan yang terkait dengan *linkage*/ antar perusahaan diantaranya sebagai berikut:

- Industri pendukung yang lemah.

Sedangkan permasalahan yang terkait dengan ekspor diantaranya sebagai berikut:

- Kurangnya informasi mengenai pasar ekspor yang dapat dimanfaatkan.
- Kurangnya lembaga yang dapat membantu mengembangkan ekspor.
- Sulitnya mendapatkan sumber dana untuk ekspor.
- Pengurusan dokumen yang diperlukan untuk ekspor yang birokratis.

Untuk sistem akuntansi keuangan yang dilakukan oleh para pelaku UMKM di Kota Tanjungpinang, terdapat 50% pelaku UMKM yang menerapkan sistem akuntansi keuangan dan 50% lagi masih belum menerapkan akuntansi keuangan dengan baik. Pencatatan keuangan oleh pelaku UMKM di Kota Tanjungpinang biasanya hanya pencatatan uang masuk dan keluar saja, atau dengan istilah pelaku UMKM itu sendiri mereka masih tradisional. Besaran sebaran sistem akuntansi keuangan yang dilakukan oleh pelaku UMKM di Kota Tanjungpinang, dapat dilihat pada grafik 4.3 berikut:

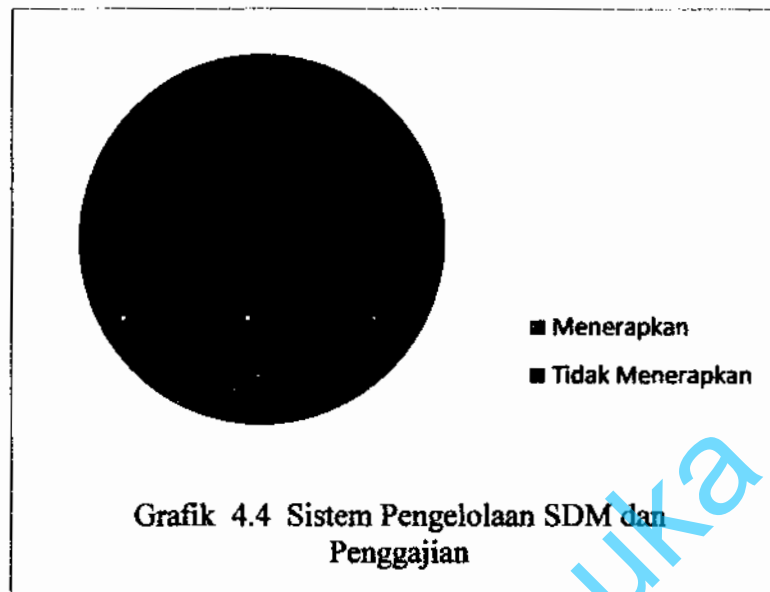


Kurangnya pemahaman mengenai keuangan dan akuntansi dalam permasalahan organisasi manajemen oleh pelaku UMKM di Kota Tanjungpinang, sebagaimana dijelaskan oleh Urata dalam

Adiningsih (2003), dapat menggambarkan mengapa pelaku UMKM di Kota Tanjungpinang menjawab bahwa mereka masih menerapkan sistem keuangan yang menurut mereka masih tradisional dan belum dapat menerapkan akuntansi guna menunjang akuntabilitas bagi usahanya.

Untuk sistem pengelolaan SDM dan penggajian, agak sedikit lebih baik karena 80% pelaku UMKM menjawab mereka sudah menerapkan sistem pengelolaan SDM walaupun menurut mereka masih sederhana saja, dan sisanya sebesar 20% pelaku UMKM di Kota Tanjungpinang menjawab bahwa mereka sampai saat ini masih belum menerapkan sistem pengelolaan SDM dan penggajian.

Sistem pengelolaan SDM dan penggajian yang sudah diterapkan oleh pelaku UMKM di Kota Tanjungpinang adalah dengan menetapkan jumlah pegawai sesuai dengan kebutuhan, menerima pegawai melalui proses lamaran, memberikan pelatihan singkat mengenai pekerjaan dan pembagian pekerjaan yang spesifik bagi tiap-tiap pekerja serta menerapkan gaji tetap bagi masing-masing pekerja sesuai dengan beban kerja atau kesepakatan antara pekerja dengan pengusaha/pelaku usaha UMKM. Besaran sebaran sistem pengelolaan SDM dan penggajian ini dapat dilihat pada grafik 4.4 berikut:



Robbins dan Coulter (2007) dalam Wijatno (2009), menjelaskan bahwa didalam proses manajemen sumber daya manusia, terdapat delapan proses yang mesti dilakukan, yaitu perencanaan sumber daya manusia, *recruitment* dan *decruitment*, seleksi, orientasi, pelatihan karyawan, manajemen kinerja karyawan, kompensasi dan benefit, serta pengembangan karir:

1. Perencanaan sumber daya manusia; proses dimana seorang *entrepreneur* memastikan bahwa mereka memiliki jumlah karyawan yang memiliki kapabilitas yang tepat ditempat dan waktu yang juga tepat.
2. *Recruitment* dan *decruitment*; *Recruitmen* adalah proses untuk menempatkan, mengenali dan menarik pelamar yang berkemampuan, dan *decruitment* adalah proses untuk mengurangi gugus kerja organisasi.

3. Seleksi; merupakan proses untuk menentukan kualitas pelamar terbaik untuk pekerjaan tersedia.
4. Orientasi; merupakan proses pengenalan karyawan terhadap pekerjaannya, orientasi ini terdiri dari pengenalan unit kerja dan organisasi.
5. Pelatihan karyawan; bagian ini merupakan hal yang amat penting dalam proses manajemen sumber daya manusia, ketika tuntutan kerja berubah, kecakapan karyawan pun harus berubah.
6. Manajemen kinerja karyawan; *entrepreneur* harus dapat mengetahui apakah karyawan telah bekerja secara efektif dan efisien atau apakah mereka membutuhkan perbaikan.
7. Kompensasi dan benefit; *entrepreneur* harus dapat mengembangkan sistem kompensasi yang merefleksikan perubahan kondisi kerja dan tempat kerja agar karyawan tetap termotivasi, kompensasi meliputi upah dasar, gaji, insentif dan benefit lainnya.
8. Pengembangan karir; merupakan posisi berurutan yang dimiliki seseorang dalam hidupnya, jadi semua orang memiliki karir, tak terkecuali pekerja tidak terlatih.

Sistem pengelolaan SDM dan penggajian sebagaimana yang diterapkan UMKM di Kota Tanjungpinang sudah seperti apa yang dikatakan oleh Robbins dan Coulter (2007) dalam Wijatno (2009), bahwa mereka telah menerapkan perencanaan sumber daya manusia dengan memiliki jumlah pekerja yang sesuai dengan kebutuhan,

penerimaan pekerja melalui proses recruitment dan melakukan decruitment pada pekerja yang sudah tidak dibutuhkan, menerapkan pelatihan untuk jenis pekerjaan tertentu serta telah menerapkan kompensasi dan benefit sesuai dengan kesepakatan antara pengusaha dan pekerjanya

Penghitungan harga pokok produksi dalam sistem manajerial dan administrasi yang diterapkan oleh pelaku UMKM di Kota Tanjungpinang juga sudah baik, dimana 80% pelaku UMKM di Kota Tanjungpinang menjawab mereka sudah menerapkan penghitungan harga pokok produksi sehingga dapat menjual barang produksinya dengan harga yang lebih baik dan kompetitif, sisanya sebesar 20% pelaku UMKM menjawab mereka belum dapat menerapkan penghitungan harga pokok produksi dalam sistem manajerial dan administrasi bagi usaha yang mereka jalankan.

Penerapan penghitungan harga pokok produksi dalam sistem manajerial dan administrasi untuk tiap-tiap komponen produksi yang memiliki biaya mulai dari bahan baku, proses produksi serta jasa dalam pembuatan barang telah dapat dihitung sedemikian rupa oleh para pelaku UMKM di Kota Tanjungpinang, sehingga mereka dapat menghitung berapa harga jual dan berapa nilai keuntungan dalam penjualan barang-barang hasil produksinya. Besaran sistem penghitungan harga pokok produksi oleh pelaku UMKM di Kota Tanjungpinang, dapat dilihat pada grafik 4.5 berikut:



Menurut Wijatno (2009), harga markup (*markup pricing*), merupakan metode yang paling sederhana, *entrepreneur* menambahkan persentase markup pada biaya yang dikeluarkannya untuk menghasilkan produk. Besarnya markup dapat mengacu pada standar industri atau ditentukan berdasarkan pertimbangan *entrepreneur*. Metode ini populer karena menentukan biaya suatu produk lebih mudah daripada menentukan permintaan pasar.

Penghitungan harga produk dengan berdasarkan harga pokok produksi yang diterapkan pelaku UMKM Kota Tanjungpinang mengacu pada harga markup (*markup pricing*) sebagaimana yang dijelaskan oleh Wijatno (2009), merupakan metode yang paling sederhana, *entrepreneur* menambahkan persentase markup pada biaya yang dikeluarkannya untuk menghasilkan produk. Besarnya markup dapat mengacu pada standar industri atau ditentukan berdasarkan pertimbangan *entrepreneur*. Metode ini populer karena

menentukan biaya suatu produk lebih mudah daripada menentukan permintaan pasar.

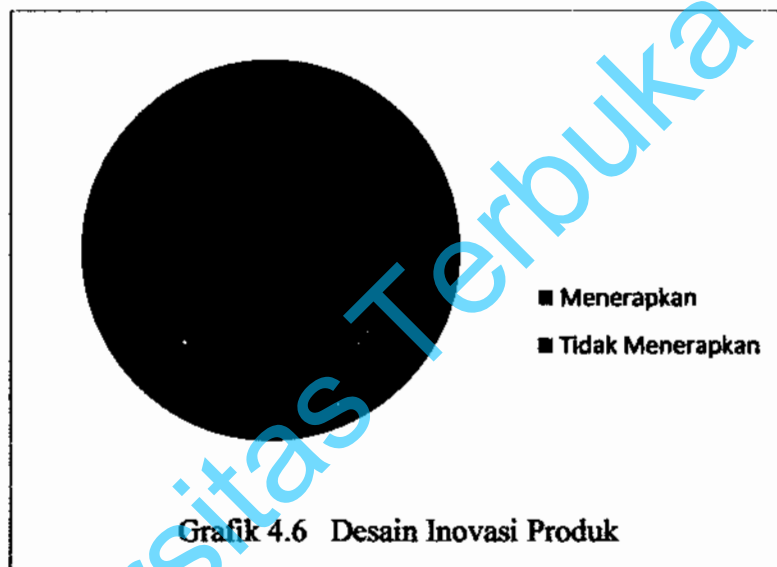
Selain harga produk dengan berdasarkan harga pokok produksi, harga terkait erat dengan permintaan. Sunaryo (2001) menjelaskan bahwa harga yang dihasilkan dari pasar bersaing sempurna akan mengalokasikan sumber daya secara optimal. Fungsi harga adalah memberikan sinyal kelangkaan suatu barang kepada pelaku ekonomi. Jika harga ini benar seperti yang diskenariokan dalam pasar bersaing sempurna, maka pelaku ekonomi akan mampu mengalokasikan sumber dayanya secara efisien.

Inovasi menurut Lamb (2001), adalah suatu produk yang dianggap sebagai sesuatu yang baru oleh calon pengguna. Tidak jadi masalah apakah produk tersebut tergolong baru terhadap dunia atau beberapa kategori lain yang termasuk dalam produk baru. Jika produk ini baru bagi calon pengguna, maka hal ini merupakan inovasi dalam konteks ini.

Desain inovasi produk dalam sistem manajerial dan administrasi yang diterapkan oleh pelaku UMKM di Kota Tanjungpinang juga sudah baik, dimana 80% pelaku UMKM menjawab mereka sudah menerapkan desain inovasi produk karena sebagian besar pelaku UMKM adalah pelaku industri maka dibutuhkan desain produk yang dapat mencirikan produksi mereka dan agar dapat berkompetisi lebih baik dengan desain yang bagus dan

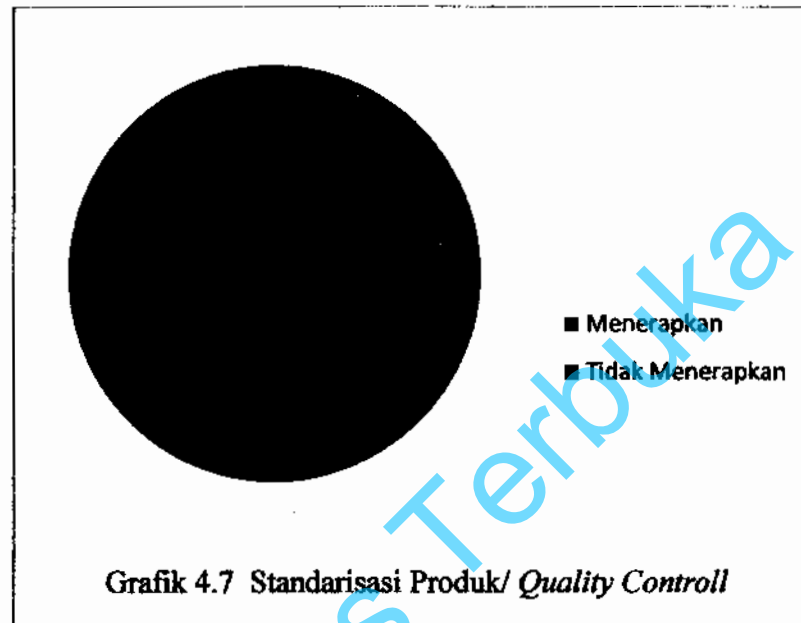
up-to date (contohnya ; desain baju, desain kusen, desain besi pagar, desain paving dll).

Besaran sebaran desain inovasi produk yang dilakukan oleh pelaku UMKM di Kota Tanjungpinang, dapat dilihat pada grafik 4.6 berikut:



Standarisasi produk (*quality controll*) yang diterapkan oleh pelaku UMKM di Kota Tanjungpinang juga sudah baik, dimana 80% pelaku UMKM menjawab mereka sudah menerapkan standarisasi produk karena sebagian besar pelaku UMKM menyadari bahwa untuk dapat berkompetisi dengan baik dan menjaga pasar (*market*) mereka adalah dengan menjaga mutu/ kualitas dari produk mereka. Sedangkan sisanya sebesar 20% pelaku UMKM di Kota Tanjungpinang menjawab, mereka belum menerapkan standarisasi

produk (*quality controll*). Besaran desain inovasi produk ini dapat dilihat pada grafik 4.7 berikut:



Kesadaran menjaga kualitas produksi mereka sejauh ini hanya untuk menjaga pasar mereka, karena sebagian besar produksi mereka adalah berdasarkan pesanan. Ketika mereka ditanya apakah sudah menerapkan standarisasi SNI ataupun ISO, tidak satupun yang menjawab perlu untuk hal tersebut, karena produksi mereka hanya berdasarkan pesanan maka cukup dengan menjaga kualitas sesuai dengan pesanan dari pihak pembeli (*buyers*), disamping itu menurut mereka biaya untuk standarisasi tersebut tentunya mahal dan mereka tidak mengetahui bagaimana cara mendapatkan standarisasi tersebut.

Mengingat standarisasi begitu penting guna memajukan usaha, maka sebaiknya pelaku UMKM mulai melaksanakan

standarisasi, baik yang bersifat nasional maupun internasional, sebagaimana dijelaskan oleh Kuncoro (2005) Standar ISO 9001 berfokus pada penciptaan kepuasan pelanggan lewat pengukuran yang berkelanjutan, dokumentasi, penilaian dan penyesuain. Standar memperlihatkan syarat bagi sistem manajemen kualitas dimana sebuah organisasi; (1) perlu untuk memperlihatkan keahliannya dalam penyediaan produk dan jasa yang mampu memenuhi persyaratan pelanggan, (2) bertujuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan lewat aplikasi efektif pada sistem, termasuk didalamnya proses untuk perbaikan yang berkelanjutan pada sistem dan kepastian kesesuaian dengan persyaratan yang diajukan pelanggan.

Ferrel & Hartline (2008) dalam Wijatno (2009), menjelaskan distribusi seringkali dilupakan dan tidak dianggap sebagai elemen terpenting dalam bauran pemasaran. Namun sejarah menunjukkan banyak perusahaan dapat unggul dalam persaingan karena memiliki jaringan distribusi yang kuat.

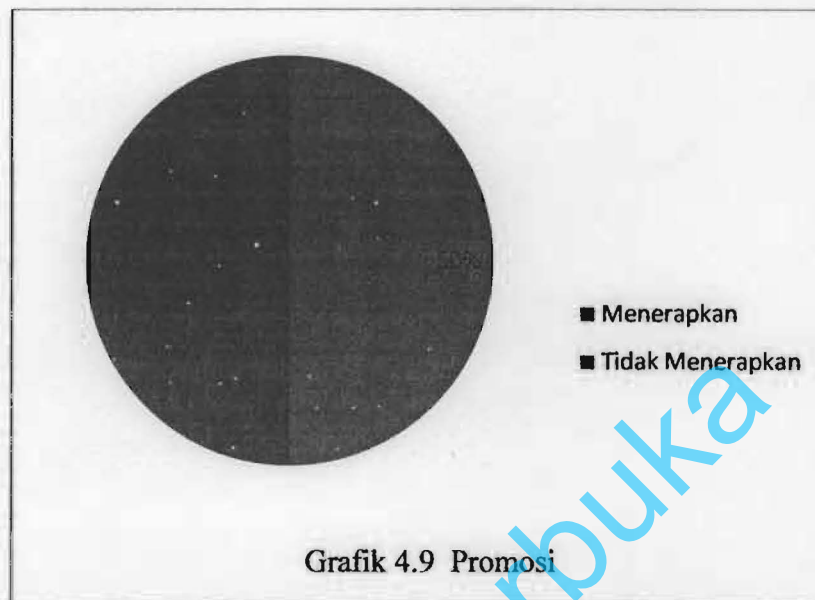
Jaringan distribusi yang diterapkan oleh pelaku UMKM di Kota Tanjungpinang sedikit agak baik, dimana 60% pelaku UMKM menjawab mereka sudah menerapkan jaringan distribusi dan sisanya sebesar 40% pelaku UMKM di Kota Tanjungpinang menjawab masih belum menerapkan jaringan distribusi.

Besaran sebaran untuk jaringan distribusi yang dilakukan pelaku UMKM di Kota Tanjungpinang dapat dilihat pada grafik 4.8 berikut:



Promosi yang diterapkan oleh pelaku UMKM di Kota Tanjungpinang masih belum optimal, dimana 50% pelaku UMKM menjawab mereka sudah menerapkan promosi bagi barang produksinya dan sebagian lagi sebesar 50% pelaku UMKM di Kota Tanjungpinang belum menerapkan promosi bagi usaha yang mereka jalankan.

Promosi tidak mereka jalankan karena menurut mereka promosi belum begitu diperlukan karena barang mereka masih dapat terserap oleh pasar, sedangkan jika mereka menjalankan promosi malah akan menambah unsur pembiayaan/*cost production* bagi usaha yang mereka jalankan. Besaran sebaran promosi yang dilakukan pelaku UMKM di Kota Tanjungpinang dapat dilihat pada grafik 4.9 berikut:



Wijatno (2009), menjelaskan promosi merupakan aktifitas yang menunjang keberhasilan strategi bauran pemasaran lainnya. Tanpa promosi keunggulan produk dapat tidak diketahui konsumen. Program harga diskon yang disusun perlu diperkuat dengan iklan sehingga diketahui oleh target pasar. Komponen promosi terdiri dari periklanan, hubungan masyarakat, penjualan personal dan promosi penjualan, untuk itu maka pelaku UMKM seharusnya melaksanakan promosi dengan lebih intensif lagi.

Metode pengelolaan pelanggan yang diterapkan oleh pelaku UMKM di Kota Tanjungpinang sudah cukup baik, dimana 70% pelaku UMKM menjawab mereka sudah menerapkan pengelolaan pelanggan karena sebagian besar pelaku UMKM menyadari bahwa untuk menjaga pasar mereka maka pengelolaan pelanggan

merupakan hal yang perlu dijaga. Besaran sebaran metode pengelolaan pelanggan dapat dilihat pada grafik 4.10 berikut:



Metode pengelolaan pasar yang diterapkan oleh pelaku UMKM di Kota Tanjungpinang sedikit baik walupun masih belum optimal, dimana 60% pelaku UMKM di Kota Tanjungpinang menjawab mereka sudah menerapkan metode pengelolaan pasar dan sebesar 40% pelaku UMKM di Kota Tanjungpinang menjawab bahwa mereka belum menerapkan metode pengelolaan pasar.

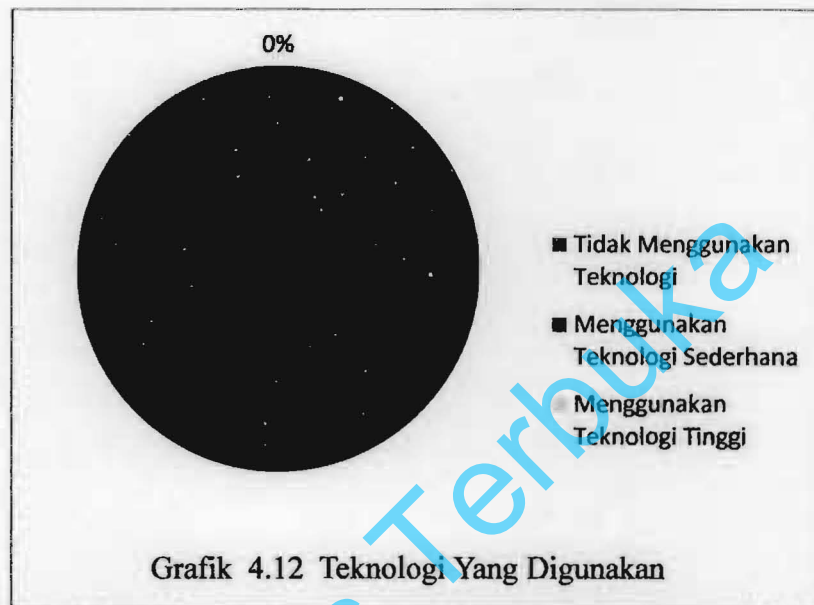
Lamb (2001), menjelaskan segmen pasar adalah kelompok individu atau perusahaan yang memiliki satu atau lebih karakteristik yang sama. Oleh karena itu, mereka memiliki kebutuhan produk yang relatif sama. Analisis peluang pasar merupakan gambaran dan perkiraan atas ukuran dan potensi penjualan suatu segmen pasar yang menarik bagi perusahaan dan penilaian tentang para pesaing

utama di segmen-segmen tersebut. Pengelolaan pasar yang baik akan menempatkan segmen-segmen pasar lebih sesuai sesuai dengan segmentasinya masing-masing. Metode pengelolaan pasar dapat dilihat pada grafik 4.11 berikut :



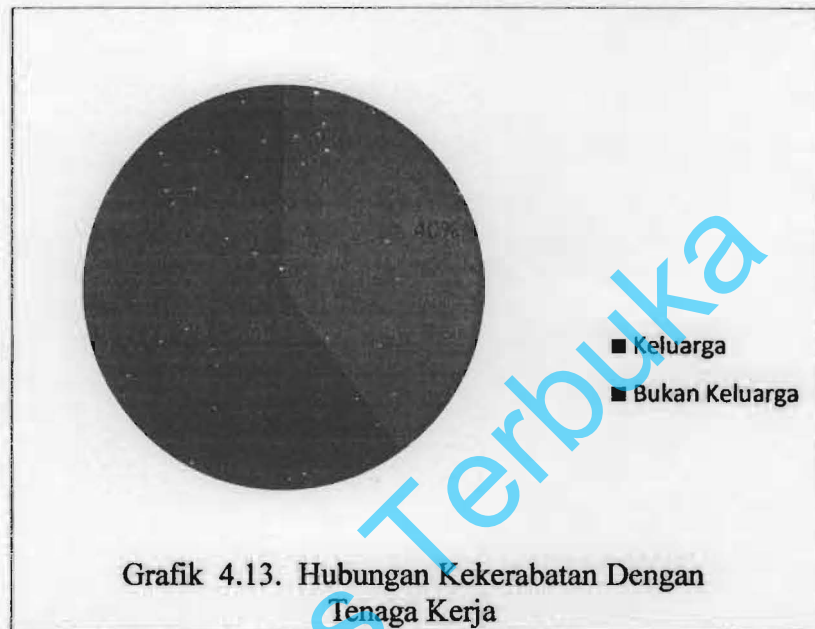
Untuk penggunaan teknologi dalam pelaksanaan usahanya, para pelaku UMKM di Kota Tanjungpinang 100% menjawab mereka menggunakan teknologi sederhana. Sebagaimana yang dijelaskan Urata (2000) dalam Adiningsih (2003), bahwa pelaku UMKM masih memiliki kekurangan pengetahuan atas teknologi produksi dan *quality control* yang disebabkan oleh minimnya kesempatan untuk mengikuti perkembangan teknologi serta kurangnya pendidikan dan pelatihan. Batasan pengetahuan mereka terhadap perkembangan teknologi menyebabkan mereka menjawab teknologi yang mereka

gunakan adalah teknologi sederhana. Besaran sebaran penggunaan teknologi dapat dilihat pada grafik 4.12 berikut:



Hubungan kekerabatan dengan tenaga kerja dilingkungan UMKM Kota Tanjungpinang berjumlah 40% dan yang tidak memiliki hubungan kekerabatan berjumlah 60%. Sebagaimana yang dijelaskan Urata (2000) dalam Adiningsih (2003), keterbatasan sumber daya manusia (SDM) secara kurangnya sumber daya untuk mengembangkan SDM, menyebabkan penggunaan tenaga kerja dari keluarga sendiri masih ada. Penggunaan tenaga kerja yang masih memiliki hubungan kekerabatan/ keluarga juga dikarenakan, sebagian pelaku UMKM ingin menggunakan tenaga kerja murah dan ada juga yang ingin membantu saudaranya agar dapat bekerja. Besaran sebaran hubungan kekerabatan dengan tenaga kerja dilingkungan

UMKM Kota Tanjungpinang dapat digambarkan pada grafik 4.13 berikut:



3. Permasalahan Lainnya

Selain permasalahan finansial dan non finansial, masih ada beberapa permasalahan yang dihadapi yang dihadapi oleh pelaku UMKM. Walaupun dalam menjawab pertanyaan tentang permasalahan tersebut pelaku UMKM masih ada yang menyebutkan masalah yang berkaitan dengan finansial dan non finansial, contohnya mereka masih menyebutkan permasalahan modal, maka penulis harus lebih berhati-hati menggali informasi sampai benar-benar mendapatkan permasalahan yang mereka hadapi.

Adapun permasalahan yang dihadapi pelaku UMKM di Kota Tanjungpinang selain permasalahan finansial dan non finansial, sebagai berikut:

- Permasalahan perizinan; sebagaimana penjelasan mereka, jenis perizinan cukup banyak sehingga menyulitkan mereka untuk mengetahui jenis izin yang mana saja yang harus mereka miliki. Disamping itu pengurusan perizinan juga cukup berbelit-belit dan banyak mengeluarkan biaya.
- Permasalahan bahan baku; sebagaimana penjelasan mereka untuk mendapatkan bahan baku kadang-kadang agak sulit atau langka, dengan kata lain ketersediaan bahan baku *continuitas*-nya masih belum terjamin. Disamping itu juga bahan baku tersebut kadang kala tidak sesuai dengan harapan mereka, contohnya salah satu industri pembuat batako dan *paving block/ cone block*, dimana salah satu bahan baku untuk pembuatan paving blok adalah granit/ kerikil halus, sementara bahan yang tersedia oleh industri pendukung hanya pasir laut atau pasir sungai. Untuk bahan baku pembuatan batako dapat menggunakan pasir tapi untuk paving blok jika menggunakan campuran pasir maka mutunya akan rendah. *Mismatch* ketersediaan bahan baku ini masih sering terjadi, sehingga produksi paving blok sering terganggu, atau jika dipaksakan untuk diproduksi dengan bahan baku yang kurang sesuai atau bermutu rendah maka hasil produksi mereka mutunya akan menjadi rendah pula.

- Permasalahan pemasaran yang berorientasi ekspor (informasi ekspor dan perizinan ekspor); sebagaimana penjelasan mereka masih kekurangan informasi ekspor, apakah barang mereka layak ekspor dan kemana barang mereka dapat diekspor. Disamping itu juga mereka juga tidak mengetahui tata cara pengurusan dokumen ekspor dan juga permasalahan standarisasi yang menurut mereka takut tidak memenuhi standard.

Ketiga permasalahan diatas sebagaimana penjelasan Urata dalam Adiningsih (2003), disamping dua permasalahan utama (finansial dan non finansial), UKM juga menghadapi permasalahan *linkage* dengan perusahaan ekspor. Permasalahan yang terkait dengan *linkage* antar perusahaan diantaranya sebagai berikut:

- Industri pendukung yang lemah.

Sedangkan permasalahan yang terkait dengan ekspor diantaranya sebagai berikut:

- Kurangnya informasi mengenai pasar ekspor yang dapat dimanfaatkan.
- Kurangnya lembaga yang dapat membantu mengembangkan ekspor.
- Sulitnya mendapatkan sumber dana untuk ekspor.
- Pengurusan dokumen yang diperlukan untuk ekspor yang birokratis.

Urata (2000) dalam Adiningsih (2003), juga menjelaskan bahwa beberapa hal yang ditengarai menjadi faktor penyebab

permasalahan-permasalahan diatas adalah; pelaksanaan undang-undang dan peraturan yang berkaitan dengan UKM, termasuk masalah perpajakan yang belum memadai masih terjadinya mismatch antara fasilitas yang disediakan oleh pemerintah dan kebutuhan UKM dengan industri yang lebih besar.

Permasalahan perizinan usaha di Kota Tanjungpinang seharusnya sekarang sudah dapat diatasi dengan adanya Badan Pelayanan Perizinan Terpadu (BP2T) yang berdiri pada pertengahan tahun 2009 . Badan ini telah berjalan sebagaimana Tupoksinya dalam melayani dan memberikan kemudahan perizinan bagi pelaku usaha. Meskipun demikian sudah 2 tahun berlalu namun anggapan masyarakat pengurusan perizinan masih tetap juga sulit.

Anggapan negatif masyarakat tersebut bukanlah tanpa sebab, karena birokrasi kita terdahulu telah meninggalkan kesan buruk bagi masyarakat kita. Miftah Thoha dalam Sundarso (2007) menjelaskan tentang pendapat Weber dengan tipe ideal birokrasinya sama sekali tidak bermaksud untuk menyatakan bahwa inilah bentuk organisasi yang paling tepat untuk kegiatan bersama manusia.

Kemudian Sundarso (2007) memberikan juga pendapat bahwa, masyarakat sudah terkondisi mempersepsikan birokrasi sebagai sesuatu yang negatif. Birokrasi identik dengan peraturan berbelit-belit, lamban, mempersulit, tidak efisien, tidak adaptif, memperhatikan diri sendiri dan sebagainya. Bagi para pelaku

ekonomi, birokrasi adalah pola kerja aparat pemerintahan yang tidak profesional yang sering berarti biaya tambahan.

Biaya tambahan akibat dari pola kerja aparat pemerintah yang tidak profesional tersebut menyebabkan tekanan ekonomi semakin meningkat, untuk itu pemerintah perlu melakukan langkah strategis untuk membantu mengurangi beban perekonomian sebagaimana yang dijelaskan Baswir (1999) melalui efisiensi sektor negara dengan penekanan khusus penanggulangan korupsi, kolusi yang dimulai dari atas.

Adapun langkah strategis sebagaimana dijelaskan Baswir (1999) diatas, yang perlu dilakukan oleh pemerintah untuk membantu mengurangi beban perekonomian rakyat setidaknya meliputi tiga langkah berikut ; pertama meningkatkan efisiensi sektor negara dengan penekanan khusus penanggulangan korupsi, kolusi yang dimulai dari atas, kedua meningkatkan alokasi anggaran negara dan daerah untuk menciptakan proyek-proyek padat karya, ketiga melanjutkan reformasi ekonomi Indonesia dengan reformasi politik

Mengingat hal tersebut diatas maka akan menjadi pekerjaan rumah yang berat bagi BP2T Kota Tanjungpinang sebagai ujung tombak Pemerintah Kota dalam pelayanan perizinan untuk membuktikan diri dalam menjawab anggapan pelaku usaha yang terlanjur menilai negatif terhadap perilaku birokrasi terdahulu.

Pemerintah Daerah sebagaimana penjelasan Prasojo (2007), merupakan aktor penting dalam pemberdayaan masyarakat

mengingat peranannya yang dibutuhkan dalam mengatasi kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan pemberdayaan masyarakat terkait ketersediaan sumber daya yang dibutuhkan serta dalam menciptakan situasi yang kondusif untuk pelaksanaan pendekatan pemberdayaan masyarakat. Namun demikian, terdapat sejumlah masalah menyangkut keberadaan dan peran dari Pemerintah Daerah ini yang berakar dari masalah birokrasi, serta mekanisme standarisasi (prosedur) yang ada.

Soetrisno (2000) dalam jurnalnya menjelaskan bahwa penciptaan iklim usaha yang seluas-luasnya bagi UKM untuk dapat menjalankan kegiatan usaha dan aspek terpenting dari penciptaan iklim ini adalah terjaminnya "*level playing field*" bagi semua pihak. Aspek ini meliputi penyempurnaan sistem perundang-undangan dan kebijakan sektoral, dan perlu mendapat dukungan peraturan daerah, penyederhanaan perizinan (pelayanan satu atap) dan upaya penegakan hukum, penciptaan iklim usaha juga menuntut peningkatan kemampuan aparatur pemerintah agar mampu berperan sebagai fasilitator bagi UKM.

Apa yang harus dilakukan Pemerintah Daerah untuk mengatasi hal tersebut diatas sebagaimana yang diharapkan oleh pelaku UMKM Kota Tanjungpinang adalah sebagai berikut:

- Mempermudah proses perizinan; pelaku UMKM di Kota Tanjungpinang sangat berharap agar pelayanan perizinan dapat ditingkatkan melalui kemudahan mengurus perizinan. Melalui

Badan Pelayanan Perizinan Terpadu (BP2T) Kota Tanjungpinang diharapkan dapat menjawab permasalahan pelayanan perizinan tersebut, hanya mungkin perlu waktu untuk BP2T untuk merubah anggapan masyarakat yang terlanjur negatif.

- Menyederhanakan perizinan; pelaku UMKM Kota Tanjungpinang berharap jenis perizinan juga sebaiknya disederhanakan, namun untuk perizinan tentunya akan merujuk kepada peraturan yang berlaku.
- Promosi; pelaku UMKM Kota Tanjungpinang berharap Pemerintah Kota untuk dapat membantu promosi dari produk yang mereka hasilkan melalui pameran-pameran/expo.
- Menyediakan informasi pasar; penyediaan informasi pasar perlu dilakukan Pemerintah Kota agar pelaku UMKM dapat dengan cepat mengakses informasi.
- Bantuan pendanaan untuk ekspor; pelaku UMKM Kota Tanjungpinang berharap adanya bantuan pendanaan berupa pinjaman dengan bunga rendah agar mereka dapat meng-ekspor barang produksi mereka.

4. Program Pemerintah

Sukamdani dalam Kadarisman (2007;177-178) mengemukakan enam faktor strategis yang diperlukan sebagai pendukung agar dunia usaha kita sehat dan kuat. Ke enam faktor tersebut meliputi:

1. Perlunya pemerintah menjalankan good governance.
2. Perlunya pemerintah memiliki visi dan misi berdasarkan prinsip pasar (yang terbuka) dan demokrasi (berkeadilan sosial).
3. Perlu adanya kebijakan pemerintah terhadap dunia usaha yang didasarkan pada rumusan misi dan tujuan serta program yang jelas dan dilaksanakan secara konsisten dan tegas selama kurun waktu tertentu sesuai dengan yang diperlukan untuk mengimplementasikan program secara tuntas.
4. Tersedianya Sumber Daya Manusia (SDM) yang secara konsisten sebagai wirausaha.
5. Tersedianya organisasi bisnis yang profesional dan didukung oleh banyak kegiatan pengkajian, penelitian dan pengembangan yang handal.
6. Tersedianya media cetak dan elektronik yang proaktif dalam memberikan informasi, analisa bisnis serta kajian kecenderungan bisnis untuk masa depan baik ditingkat nasional, regional maupun internasional.

Terkait dengan harapan dari pelaku UMKM Kota Tanjungpinang, mereka mengharapkan Pemerintah Kota Tanjungpinang dapat membuat program/kegiatan sebagaimana kebutuhan mereka, diantaranya:

- Bantuan modal/pinjaman dengan bunga rendah; kegiatan ini diperlukan untuk membantu mereka karena pinjaman usaha sebagaimana yang berlaku pada bank atau lembaga penyedia

keuangan/perkreditan biasanya memiliki bunga yang terlalu tinggi.

- Pelatihan peningkatan Sumber Daya Manusia (SDM); kegiatan ini diperlukan guna meningkatkan keterampilan/*life skill* , penguasaan terhadap teknologi/perkembangan teknologi dan juga kemampuan organisasi dalam mengelola usahanya.
- Sosialisasi peraturan perizinan; kegiatan ini diperlukan oleh mereka, agar mereka dapat lebih mengetahui peraturan-peraturan perizinan terbaru, bagaimana tata cara pengurusannya, pembiayaan pengurusan perizinan dan dapat mengetahui hak dan tanggung-jawab yang harus mereka laksanakan.
- Penyediaan informasi pasar, aksesibilitas pasar dan promosi; kegiatan ini diperlukan oleh mereka guna meningkatkan pemasaran yang telah mereka lakukan, meningkatkan aksesibilitas mereka kepada pasar dan meningkatkan promosi produk-produk mereka sebagai pelaku UMKM di Kota Tanjungpinang.

Pemerintah Kota Tanjungpinang dalam membuat program/kegiatan sebagaimana yang dibutuhkan perlu melihat juga tingkat kebutuhan sebagaimana yang diutarakan oleh pelaku UMKM. Seperti kebutuhan mereka akan bantuan modal, hal ini merupakan kebutuhan pertama yang cukup mendesak mereka butuhkan. Mengapa para pelaku UMKM Kota Tanjungpinang lebih memilih modal sendiri dari pada lembaga penyedia keuangan, karena keterbatasan mereka akan informasi dan aksesibilitas ke lembaga penyedia keuangan serta

bunga yang tinggi yang menyebabkan mereka enggan meminjam karena akan mengurangi keuntungan atau juga karena takut tidak mampu untuk membayar pinjaman.

Perihal permasalahan modal tersebut diatas diakui oleh Kepala Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar Kota Tanjungpinang Bpk. Drs. H. Wan Kamar memang terjadi. Pemerintah Pusat dan Pemerintah Kota telah berupaya mengatasi permasalahan ini dengan berbagai program dan kegiatan, diantaranya Kredit Usaha Rakyat (KUR) dari Pemerintah Pusat dan Bantuan Pinjaman/Kredit Usaha dari Pemerintah Daerah yang dananya dititipkan melalui Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Bestari Kota Tanjungpinang.

Penjelasan Wan Kamar tersebut sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Idris (2010), bahwa Kementerian Koperasi dan UKM turut memprakarsai program perkuatan permodalan melalui KUR untuk mengatasi masalah permodalan UMKM. Tujuan diluncurkannya KUR adalah; (1) untuk mempercepat pengembangan sektor riil dan pemberdayaan UMKM, (2) untuk meningkatkan akses pembiayaan kepada UMKM dan koperasi, (3) untuk penanggulangan kemiskinan dan perluasan lapangan kerja. KUR adalah skim penyediaan kredit yang khusus diperuntukkan bagi UMKM dan koperasi yang usahanya layak namun tidak mempunyai agunan yang cukup sesuai dijamin oleh Perum Jamkrindo dan PT Askkrindo. Program KUR didukung oleh enam bank umum, yaitu ; BRI, BNI, BTN, Bank Mandiri, Bank Syariah Mandiri, dan Bukopin,

serta dua perusahaan penjaminan yaitu Perum Sarana Pengembangan Usaha (Perum SPU) sekarang berubah menjadi Perum Jaminan Kredit Indonesia (Perum Jamkrindo) dan PT Asuransi Kredit Indonesia (PT Askrindo). KUR dijamin oleh pemerintah sebesar 70% melalui Perum Jamkrindo dan PT Askrindo. Dalam waktu lima tahun kedepan mulai tahun 2010 diharapkan dapat mngucurkan dana kepada UMKM dan koperasi sebesar Rp 100 triliun. Kebijakan ini jelas menunjukkan keseriusan pemerintah untuk meningkatkan peran UMKM dan koperasi dalam rangka mengurangi angka kemiskinan dan pengangguran. Melalui pola perkreditan seperti KUR, yang bersifat kredit masal, maka harapan tersebut optimis terpenuhi mengingat calon penerima kredit tidak diwajibkan untuk menyediakan jaminan tambahan, seperti pada kredit lainnya yang terikat dengan ketentuan bank teknis.

Dana Pinjaman/ Kredit Usaha dari Pemerintah Daerah tersebut di amini oleh Bpk. Drs. H. Gatot Winoto, MT selaku Kepala Bappeda dan Penanaman Modal Kota Tanjungpinang, sebagaimana keterangannya bahwa Pemerintah Kota Tanjungpinang telah menganggarkan 1 (satu) milyar rupiah pada tahun 2011 ini yang dananya dititipkan pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Bestari untuk kredit usaha dengan bunga rendah yang diperuntukkan bagi pelaku UMKM yang berdomisili di Kota Tanjungpinang. Besaran anggaran tersebut dengan persetujuan DPRD Kota

Tanjungpinang, tentunya akan diupayakan untuk dapat ditingkatkan lagi jumlah anggarannya untuk tahun-tahun berikutnya.

Penjelasan dan Gatot Winoto sesuai dengan yang diutarakan oleh Gopar (2010), bahwa untuk menghadapi perekonomian global tersebut tidak ada cara lain bagi Indonesia kecuali melakukan upaya-upaya guna meningkatkan daya saing ekonomi nasional. Upaya-upaya tersebut tidak hanya ditujukan bagi usaha-usaha besar saja, namun harus mencakup upaya peningkatan kemampuan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM), agar dapat terus berkembang dan mampu bersaing dalam era globalisasi tersebut. Upaya untuk meningkatkan kemampuan tersebut antara lain dengan meningkatkan kemampuan permodalan UMKM termasuk koperasi.

Program/kegiatan yang kedua yang diharapkan pelaku UMKM Kota Tanjungpinang adalah pelatihan peningkatan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berguna meningkatkan keterampilan/life skill dan juga kemampuan organisasi dalam mengelola usahanya. Samuelson (1985) menjelaskan unsur-unsur pertumbuhan dinegara berkembang pun sebenarnya tidak berbeda, yang berbeda hanya kebutuhan dan tingkat kelangkaan faktor-faktor produksi. Mesin kemajuan ekonomi bergerak diatas empat roda, yaitu:

- Sumber daya manusia (ketersediaan tenaga kerja, pendidikan, disiplin, motivasi dan lain-lain).
- Sumber daya alam (tanah, mineral, bahan bakar, iklim dan lain-lain).

- Pembentukan modal (mesin-mesin, pabrik, jalan raya dan lain-lain).
- Tingkat teknologi (pengetahuan, rekayasa, manajemen kewiraswataan dan lain-lain).

Salah satu unsur pertumbuhan pembangunan diatas adalah sumber daya manusia (ketersediaan tenaga kerja, pendidikan, disiplin, motivasi dan lain-lain. Untuk itu guna meningkatkan pertumbuhan pembangunan maka diperlukan pelatihan peningkatan sumber daya manusia (SDM).

Wan Kamar dalam keterangannya, untuk pelatihan peningkatan kualitas SDM pelaku usaha setiap tahun terus dilakukan dan jumlah pesertanya setiap tahun selalu mengalami peningkatan. Wan Kamar juga memberikan catatan bahwa pelatihan ini hanya ditujukan kepada pelaku usaha atau yang sudah memiliki usaha, sedangkan pelatihan SDM sejenis bagi yang belum memiliki usaha diselenggarakan di SKPD terkait yaitu di Dinas Tenaga Kerja dan Kesejahteraan Sosial (Disnaker & Kessos) Kota Tanjungpinang.

Keterangan Wan Kamar tersebut sudah sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Setyari (2005), bahwa hampir semua bentuk intervensi yang diketahui pernah diaplikasikan, antara lain program-program pelatihan technical skills dan kewirausahaan, konsultasi pemberdayaan karyawan, subsidi input, peningkatan infrastruktur, pembangunan fasilitas publik, pembangunan sentra-sentra industry, kredit subsidi dan lainnya. Review menunjukkan ada lebih dari 30

program-program pendampingan teknis UMKM di Indonesia yang tersebar di beberapa departemen. Pelatihan teknis yang dilakukan lebih difokuskan pada pelatihan kepada produsen dalam hal pembukuan, manajemen, technical skills, kewirausahaan dan marketing. Kesimpulan umum yang diperoleh adalah bahwa sebagian besar program tersebut memberikan pengaruh yang sedikit sekali terhadap pengembangan UMKM. Sebagian besar disebabkan oleh terbatasnya dana yang dialokasikan untuk begitu banyaknya program dan dengan jumlah UMKM yang begitu besar.

Program/ kegiatan yang ketiga yang diharapkan pelaku UMKM Kota Tanjungpinang adalah Sosialisasi peraturan perizinan; kegiatan ini diperlukan oleh pelaku usaha untuk dapat lebih mengetahui peraturan-peraturan perizinan terbaru, bagaimana tata cara pengurusannya, pembiayaan pengurusan perizinan dan dapat mengetahui hak dan tanggung-jawab yang harus mereka laksanakan.

Kepala Bidang Perizinan pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu (BP2T) Kota Tanjungpinang, Bapak Drs. Novari dalam penjelasannya mengatakan bahwa kegiatan sosialisasi peraturan perizinan pada tahun anggaran lalu telah dilaksanakan dan tahun ini akan dilaksanakan pada triwulan ke-3 (tiga) Tahun Anggaran 2011. Dalam keterangannya juga Bapak Novari menjelaskan bahwa anggaran yang tersedia memang belum memadai, namun mengingat keterbatasan anggaran yang tersedia pada APBD Kota

Tanjungpinang maka berapapun anggaran yang tersedia akan dijalankan sebaik mungkin oleh BP2T Kota Tanjungpinang.

Program kegiatan berikutnya adalah untuk penyediaan informasi pasar, aksesibilitas pasar dan promosi, sebagaimana keterangan dari Kepala Bappeda dan Penanaman Modal Kota Tanjungpinang, kegiatan tersebut telah dianggarkan pada beberapa SKPD terkait melalui kegiatan pameran, penyediaan informasi pasar dan meningkatkan aksesibilitas pelaku usaha ke pasar, dalam hal ini program kegiatan tersebut sejalan dengan apa yang dijelaskan oleh Kadarisman (2007), yang dibutuhkan usaha kecil bukanlah belas kasihan, tetapi bantuan akses menuju pasar. Usaha kecil kegiatannya tidak tergantung pada kekayaan alam yang ada di sekitarnya, karena lebih menekankan pada keterampilan dalam mengolah hasil bumi (seperti berbagai produk pertanian dan perkebunan), peternakan (pengolahan kulit, susu, perikanan dan lain sebagainya), atau hasil kehutanan (kerajinan rotan, kayu dan lain sebagainya), bahkan juga barang-barang bekas untuk industri kecil

Suksesnya program pengembangan UMKM itu sendiri memerlukan koordinasi dan kerjasama yang erat antara pelaku UMKM dan Pemerintah Kota Tanjungpinang. Pembentukan jaringan kemitraan (*networking*) sebagaimana yang dijelaskan Siagian (2007), bahwa keberadaan berbagai organisasi dalam suatu masyarakat tidak hanya demi kepentingan organisasi dan berbagai pihak yang berkepentingan saja, akan tetapi juga demi peningkatan kesejahteraan

seluruh masyarakat. Kebenaran pendapat ini terlihat pada ungkapan bahwa setiap organisasi mempunyai tanggung jawab sosial. Penunai kewajiban sosial sangat mungkin tidak dapat terlaksana dengan baik apabila suatu organisasi bekerja sendirian. Berarti kerja sama antar organisasi sangat diperlukan, misalnya dalam bentuk penggabungan sumber, penyatuan gerak langkah dan kesamaan tindakan. Dengan kata lain diperlukan pembentukan jaringan kemitraan (*networking*)

Kerjasama antara pelaku UMKM dan Pemerintah Kota Tanjungpinang dalam upaya pengembangan UMKM terkait penjelasan diatas memerlukan sebuah perencanaan yang matang guna mencapai tujuan pengembangan UMKM kearah yang lebih baik. Perencanaan sendiri sebagaimana dijelaskan Terry (2008), adalah proses memutuskan tujuan-tujuan apa yang akan dikejar selama suatu jangka waktu yang akan datang dan apa yang dilakukan agar tujuan-tujuan itu dapat tercapai. Siagian (2008) menjelaskan, proses perencanaan itu hanya mungkin dijalankan dengan baik apabila administrasi dan manajemen sebelum menjalankan fungsi perencanaan itu mengumpulkan data-data dan fakta-fakta selengkap mungkin. Data-data yang dikumpulkan perlu dianalisis dan dihubungkan dengan situasi yang dihadapi dan mungkin akan dihadapi dimasa depan, baik situasi politik, sosial maupun keamanan dan terutama yang bersifat ekonomi

Perencanaan ekonomi menurut Todaro (1983), bisa diartikan dengan suatu usaha pemerintah yang sungguh-sungguh untuk mengkoordinasikan semua keputusan ekonomi dalam jangka panjang dan untuk mempengaruhi secara langsung dan dalam beberapa hal, bahkan mengendalikan tingkat dan pertumbuhan variabel ekonomi yang penting dari satu negara (penghasilan, konsumsi, lapangan kerja, investasi, tabungan, ekspor, impor dan lain-lain) dalam rangka usaha untuk mencapai sekumpulan keputusan pendahuluan mengenai tujuan-tujuan pembangunan. Suatu rencana ekonomi hanyalah merupakan serangkaian target ekonomi kuantitatif tertentu yang harus dicapai dalam satu jangka waktu tertentu. Rencana-rencana ekonomi bisa bersifat komprehensif (meliputi keseluruhan) atau bisa juga hanya bersifat sebagian-sebagian/ partial. Rencana yang komprehensif targetnya meliputi semua aspek-aspek penting yang menyangkut perekonomian nasional. Rencana yang sebagian-sebagian/ partial hanya meliputi sebagian dari ekonomi nasional umpama, bidang perindustrian, pertanian, sektor pemerintah, sektor swasta asing dan sebagainya. Akhirnya, proses perencanaan itu sendiri bisa diartikan sebagai suatu latihan bagi pemerintah, pertama untuk memilih tujuan-tujuan sosial, kemudian menyusun berbagai target, dan terakhir mengorganisir suatu kerangka kerja untuk diimplementasi, dikoordinasi dan memonitor rencana pembangunan tersebut.

B. Analisis SWOT UMKM Kota Tanjungpinang

Analisis *Strength, Weakness, Oppurtunity, dan Threat* (SWOT), merupakan alat untuk menganalisa strategi manajemen yang digunakan pada penelitian ini melalui empat strategi yaitu; *strength-oppurtunity* (SO), *weakness-oppurtunity* (WO), *strength-threat* (ST) dan *weakness-threat* (WT). Sebagaimana dijelaskan oleh Rangkuti (2009) dari kerangka matriks SWOT dikembangkan pendekatan matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE, *External Factor Evaluation*) dan matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE, *Internal Factor Evaluation*).

Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal pada pengembangan UMKM di Kota Tanjungpinang meliputi aspek-aspek: manajemen, produksi, keuangan, pemasaran, dan sistem informasi. Semua aspek tersebut terangkum dalam faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan pada matriks IFE dengan ketentuan penilaian sebagai berikut:

1. Apabila total rata-rata skor berada diatas 2,5 maka hal ini menunjukkan bahwa pelaku UMKM di Kota Tanjungpinang telah memanfaatkan kekuatan yang ada dengan meminimalkan kelemahan.
2. Apabila total rata-rata skor berada dibawah 2,5 maka hal ini menunjukkan bahwa pelaku UMKM di Kota Tanjungpinang tidak memanfaatkan kekuatan yang ada dan tidak meminimalkan kelemahan.

Pada tabel 4.1 ditampilkan matriks IFE dengan total skor rata-rata didapat dari *weight* dan *rating* masing-masing butir pada kekuatan dan kelemahan, sebagai berikut:

Tabel 4.1 Matriks *Internal Factors Evaluation* (IFE)

<i>Key Internal Factors</i>	Skor Rata-rata
Kekuatan	
1. Pangsa pasar yang relatif pasti	0.2215
2. Tenaga kerja murah dari anggota keluarga	0.1877
3. Tidak memerlukan modal besar dalam usaha	0.1738
4. Harga jual cukup terjangkau oleh masyarakat	0.2200
5. Pemanfaatan bahan baku lokal	0.2108
Kelemahan	
1. Teknik dan peralatan yang digunakan sangat sederhana	0.2354
2. Kualitas hasil produksi belum terstandarisasi	0.2262
3. Rendahnya kemampuan SDM yang dimiliki	0.2200
4. Keterbatasan informasi tentang peluang pasar	0.2092
5. Organisasi dan manajemen yang sederhana/ tradisional	0.1892
TOTAL	2.0938

Sumber : Data Primer Diolah

Pada tabel 4.1 matriks *Internal Factors Evaluation* (IFE) menunjukkan bahwa total skor rata-rata dibawah 2,5. Hal ini mengindikasikan bahwa pelaku UMKM di Kota Tanjungpinang belum mampu mengembangkan kekuatan dan meminimalkan kelemahan yang ada.

Faktor internal kekuatan dengan skor rata-rata tertinggi ada pada pangsa pasar yang relatif pasti dan harga jual cukup terjangkau oleh masyarakat masih belum dapat dimaksimalkan oleh pelaku UMKM, dimana faktor internal kelemahan terdapat pada teknik dan peralatan yang

digunakan sangat sederhana dan kualitas hasil produksi belum terstandarisasi.

Faktor internal kekuatan dengan skor rata-rata terendah ada pada tidak memerlukan modal besar dalam berusaha, dimana faktor internal kelemahan dengan skor rata-rata terendah oleh para pelaku UMKM di Kota Tanjungpinang ada pada organisasi dan manajemen yang sederhana/ tradisional dalam menggerakkan usahanya.

Matriks *External Factor Evaluation* (EFE) digunakan untuk mengetahui faktor-faktor eksternal pada pengembangan UMKM di Kota Tanjungpinang meliputi aspek-aspek; ekonomi, sosial budaya, demografi, lingkungan, dan persaingan pasar. Semua aspek tersebut terangkum dalam faktor eksternal berupa peluang dan ancaman pada matriks EFE dengan ketentuan penilaian sebagai berikut :

1. Apabila total rata-rata skor berada diatas 2,5 maka hal ini menunjukkan bahwa pelaku UMKM di Kota Tanjungpinang telah memanfaatkan peluang yang ada dengan meminimalkan ancaman.
2. Apabila total rata-rata skor berada dibawah 2,5 maka hal ini menunjukkan bahwa pelaku UMKM di Kota Tanjungpinang tidak memanfaatkan peluang yang ada dan tidak meminimalkan ancaman.

Pada tabel 4.2. ditampilkan matriks EFE dengan total skor rata-rata didapat dari *weight* dan *rating* masing-masing butir pada kekuatan dan kelemahan, sebagai berikut :

Tabel 4.2 Matriks *External Factors Evaluation* (EFE)

<i>Key External Factors</i>	Skor Rata-rata
Peluang	
1. Peluang pasar lokal dan daya beli masyarakat meningkat	0.2277
2. Potensi hasil laut yang menjanjikan	0.2138
3. Penerapan otonomi daerah	0.2062
4. Adanya <i>Free Trade Zone</i> (FTZ)	0.2046
5. Meningkatnya perkembangan pariwisata dan perdagangan	0.2200
Ancaman	
1. Ekspansi usaha dan keberadaan pasar modern	0.2754
2. Berfluktuasinya harga komoditas utama dunia	0.2615
3. Kurang tersedianya infrastruktur terutama sumber energi	0.2415
4. Kebijakan pemerintah belum fokus pada UMKM	0.2323
5. Kurang optimalnya integrasi dan kebijakan pemerintah	0.2323
TOTAL	2.3154

Sumber : Data Primer Diolah

Pada tabel 4.2 Matriks *External Factors Evaluation* (EFE) menunjukkan bahwa total skor rata-rata dibawah 2,5. Hal ini mengindikasikan bahwa pelaku UMKM di Kota Tanjungpinang belum mampu memanfaatkan peluang dan meminimalkan ancaman yang ada.

Faktor eksternal peluang dengan skor rata-rata tertinggi ada pada peluang pasar lokal dan daya beli masyarakat meningkat. Peluang pasar lokal dan daya beli masyarakat meningkat tersebut masih belum dapat ditangkap dengan baik oleh pelaku UMKM di Kota Tanjungpinang, dimana faktor eksternal ancaman tertinggi ada pada ekspansi usaha dan keberadaan pasar modern.

Faktor eksternal peluang dengan skor rata-rata terendah pada adanya *Free Trade Zone* (FTZ), dimana faktor eksternal ancaman

terendah ada pada kebijakan pemerintah belum fokus pada UMKM dan kurang optimalnya integrasi dan kebijakan pemerintah. Berdasarkan hasil analisis matriks IFE dan EFE telah diketahui poin tertinggi dan terendah dari masing-masing faktor internal dan eksternal. Matriks analisis SWOT merupakan matriks yang berisi strategi manajemen dengan menggabungkan antara faktor eksternal dan internal.

Bentuk penggabungan faktor-faktor ini yaitu; *strength-opportunity* (SO), *weakness-opportunity* (WO), *strength-threat* (ST) dan *weakness-threat* (WT), yang dijabarkan dalam bentuk matriks analisis SWOT (*SWOT Analisis Matrix*). Strategi dalam matriks analisis SWOT (*SWOT Analisis Matrix*) akan disajikan pada tabel 4.3 berikut:

Tabel 4.3 Matriks *SWOT*

Faktor Internal	<u>Kekuatan - S</u> 1. Pangsa pasar yang relatif pasti. 2. Tenaga kerja murah dari anggota keluarga. 3. Tidak memerlukan modal besar dalam usaha. 4. Harga jual cukup terjangkau oleh masyarakat. 5. Pemanfaatan bahan baku lokal.	<u>Kelemahan - W</u> 1. Teknik dan peralatan yang digunakan sangat sederhana. 2. Kualitas hasil produksi belum terstandarisasi. 3. Rendahnya kemampuan SDM yang dimiliki. 4. Keterbatasan informasi tentang peluang pasar. 5. Organisasi dan manajemen yang sederhana/tradisional.
Faktor Eksternal	<u>Strategi SO</u> 1. Menjaga tingkat harga yang sesuai dengan daya beli konsumen. 2. Mengoptimalkan hasil	<u>Strategi WO</u> 1. Memanfaatkan teknologi tepat guna untuk meningkatkan kinerja IKM.
	<u>Peluang - O</u> 1. Peluang pasar lokal dan daya beli masyarakat meningkat.	

<ol style="list-style-type: none"> 2. Potensi hasil laut yang menjanjikan. 3. Penerapan otonomi daerah. 4. Adanya <i>Free Trade Zone</i> (FTZ). 5. Meningkatnya perkembangan pariwisata dan perdagangan. 	<p>laut sebagai bahan baku lokal andalan.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Menjaga kualitas produksi sebagaimana yang diharapkan konsumen terutama untuk wisatawan. 4. Mengoptimalkan peran lembaga/ institusi yang bergerak dalam pembinaan UMKM. 5. Memanfaatkan FTZ sebagai peluang dalam meningkatkan produksi dan pemasaran. 6. Meningkatkan kemitraan strategis dengan lembaga keuangan sebagai sumber permodalan. 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Melaksanakan dampingan manajemen dan produksi sesuai dengan International Standardization Organization (ISO) dan Standar Nasional Indonesia (SNI). 3. Memfasilitasi sistem informasi pasar bagi pelaku UMKM. 4. Memfasilitasi sistem pemasaran guna menangkap peluang kepariwisataan dan perdagangan serta peluang FTZ. 5. Dampingan dan pelatihan guna meningkatkan kemampuan aspek manajerial produksi, pemasaran dan keuangan.
<p style="text-align: center;">Ancaman - T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ekspansi usaha dan keberadaan pasar modern. 2. Berfluktuasinya harga komoditas utama dunia. 3. Kurang tersedianya infrastruktur, terutama sumber energi. 4. Kebijakan pemerintah belum fokus pada UMKM. 5. Kurang optimalnya integrasi dan kebijakan pemerintah. 	<p style="text-align: center;">Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengoptimalkan peranan pasar tradisional sebagai basis pemasaran. 2. Memfasilitasi dan menyediakan analisis secara komprehensif kondisi perekonomian baik di tingkat internasional, nasional dan lokal, terutama yang berhubungan dengan iklim keputusan usaha. 3. Meningkatkan pemanfaatan bahan baku lokal. 4. Menyediakan kecukupan energi untuk menopang kebutuhan usaha. 5. Mensinergikan pola 	<p style="text-align: center;">Strategi WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan partisipasi aktif pemerintah, lembaga pendidikan dan lembaga non pemerintah dalam rangka pengembangan SDM UMKM. 2. Pemerintah membantu promosi pemasaran produk UMKM melalui pameran/ expo didalam dan diluar daerah. 3. Memfasilitasi kerjasama strategis antar pelaku UMKM. 4. Meningkatkan integrasi dan kordinasi kebijakan

	pembinaan UMKM terpadu antar instansi pemerintah - non pemerintah dengan pola partisipatif.	dan penerapan program dilingkungan pemerintah daerah.
--	---	---

Sumber : Data Primer Diolah

C. Analisis Strategi Pengembangan UMKM

Manajemen strategik sebagaimana dijelaskan Nugraha (2009), adalah suatu proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan dalam suatu organisasi publik atau organisasi berkaitan dengan perlunya penerapan strategi. Manajemen strategik senantiasa diperlukan oleh suatu organisasi publik, dalam hal ini adalah untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan organisasi akan dapat dicapai secara tepat waktu dan tepat sasaran.

Chandler (1962) dalam Rangkuti (2009), menyebutkan bahwa, "strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut". Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep dalam manajemen strategik tersebut adalah sebagai berikut:

- c. *Distinctive competence*; tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya.

d. *Competitive advantage*; kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

Untuk mendapatkan manajemen strategik yang tepat, maka diperlukan suatu analisis strategi. Adapun analisis strategi pengembangan UMKM akan menggunakan matriks *Quantitative Strategis Planning* (QSP) yang dapat memberikan gambaran kelebihan-kelebihan relatif dari masing-masing strategi yaitu strategi pengembangan intensif, strategi pengembangan integratif dan strategi pengembangan diversifikasi.

Ketiga strategi ini dimasukkan ke dalam matriks QSP dengan melihat dari nilai *attractiveness score*. Strategi pengembangan yang akan dipilih adalah berdasarkan *Total attractiveness score* (TAS) tertinggi. Pada tabel 4.4 berikut ini akan memperlihatkan TAS untuk masing-masing strategi.

Tabel 4.4 Matriks *Quantitative Strategis Planning*

Strategi Pertumbuhan	TAS
1. Strategi Pertumbuhan Intensif	4,4400
2. Strategi Pertumbuhan Integratif	4,4692
3. Strategi Pertumbuhan Diversifikasi	4,4385

Sumber : Data Primer Diolah

Berdasarkan tabel 4.4 diatas, tampak bahwa nilai *Total attractiveness score* (TAS) tertinggi berada pada strategi pengembangan integratif yaitu sebesar 4,4692 dibandingkan dengan

strategi pengembangan intensif yaitu sebesar 4,4400 dan strategi pengembangan diversifikasi yaitu sebesar 4,4385.

Strategi pertumbuhan yang dapat diterapkan dengan berdasarkan tabel diatas adalah srategi pertumbuhan integratif dimana strategi ini merupakan strategi yang memerlukan evaluasi terhadap permasalahan yang ada serta mengadakan perbaikan terhadap permasalahan tersebut.

Alsem (2007) ; Kotler & Keller (2006) dalam Wijatno (2009) menjelaskan kelompok strategi pertumbuhan integratif dapat ditempuh sepanjang tidak terdapat regulasi dari pemerintah yang melarang pengintegrasian bisnis dari hulu ke hilir. Terdapat tiga jenis dalam kelompok ini.

Integrasi ke Hulu (*Backward Integration*). Yang pertama *entrepreneur* dapat membeli perusahaan pemasoknya. Misalnya perusahaan mie instan mengakuisisi perusahaan membuat terigu yang selama ini menjadi pemasoknya. Strategi ini dinamakan strategi integrasi ke hulu (*backward integration*) yang memiliki tujuan untuk memperoleh kontrol dan kepastian pasokan bahan baku.

Integrasi ke Hilir (*Forward Integration*). Strategi integrasi yang kedua adalah strategi integrasi ke hilir. Mirip dengan integrasi ke hulu, tujuan integrasi ke hilir adalah kontrol, namun dalam hal ini kontrol terhadap distribusi produknya. Strategi ini juga dipertimbangkan apabila *entrepreneur* memandang bahwa memiliki distribusi sendiri lebih mendatangkan profit daripada menyerahkan kepada pihak lain. Perusahaan yang diakuisisi dapat berupa distributor atau pengecer

produknya. Pada contoh diatas, perusahaan mie instan dapat saja mengakuisisi perusahaan pengecer seperti swalayan.

Integrasi horizontal (*horizontal integration*). Strategi ketiga dari kelompok strategi ini adalah strategi integrasi horizontal. Dengan strategi ini, *entrepreneur* dapat membesarkan perusahaannya dengan mengakuisisi atau membeli perusahaan sejenis dalam industrinya. Dengan membeli perusahaan pesaing, maka pangsa pasar pesaing akan otomatis terambil. Pada contoh diatas, perusahaan mie instan di maksud dapat membeli perusahaan mie instan lain yang merupakan pesaingnya. Contoh nyata di Indoneia, pengecer beras dari Perancis, Carrefour, membeli saham pengecer lain yaitu Alfa pada awal 2008, yang menjadi mayoritas pemegang saham serta mengendalikan Alfa.

Tanjungpinang sebagai kota perindustrian dengan potensi kelautan yang begitu tinggi akan menghasilkan produksi perikanan yang besar (*Backward Integration*) dan dapat di integrasikan ke industri pengolahan perikanan dan pengolahan makanan yang berbasiskan hasil laut (*horizontal integration*) dan kemudian Tanjungpinang juga memiliki kekuatan pangsa pasar yang tinggi sehingga kota ini dapat berkembang sebagai daerah sentra pemasaran perikanan (*Forward Integration*).

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa strategi yang optimal dalam pengembangan UMKM di Kota Tanjungpinang adalah pada "Strategi Integratif" dengan mengandalkan daerah ini pada sektor industri dan perdagangan, melalui *Backward Integration, horizontal integration dan Forward Integration*.

Pengembangan UMKM di Kota Tanjungpinang melalui Strategi integratif dengan mengandalkan sektor industri dan perdagangan tersebut sudah sesuai dengan visi dari Kota Tanjungpinang yaitu, “Terwujudnya Kota Tanjungpinang Sebagai Pusat Perdagangan dan Jasa, Industri, Pariwisata Serta Pusat Budaya Melayu Dalam Lingkungan Masyarakat Yang Agamis Sejahtera Lahir Dan Bathin Pada Tahun 2020”.

Untuk mendukung strategi pertumbuhan integratif tersebut, maka Pemerintah Kota Tanjungpinang dapat menerapkan strategi SWOT melalui analisa matrik SWOT (strategi *strength-opportunity*, strategi *strength-threat*, strategi *weakness-opportunity* dan strategi *weakness-threat*) dengan uraian sebagai berikut:

a. Strategi SO

1. Menjaga tingkat harga yang sesuai dengan daya beli konsumen.
2. Mengoptimalkan hasil laut sebagai bahan baku lokal andalan.
3. Menjaga kualitas produksi sebagaimana yang diharapkan konsumen terutama untuk wisatawan.
4. Mengoptimalkan peran lembaga/institusi yang bergerak dalam pembinaan UMKM.
5. Memanfaatkan FTZ sebagai peluang dalam meningkatkan produksi dan pemasaran.
6. Meningkatkan kemitraan strategis dengan lembaga keuangan sebagai sumber permodalan.

b. Strategi ST

1. Mengoptimalkan peranan pasar tradisional sebagai basis pemasaran.
2. Memfasilitasi dan menyediakan analisis secara komprehensif kondisi perekonomian baik di tingkat internasional, nasional dan lokal, terutama yang berhubungan dengan iklim keputusan usaha.
3. Meningkatkan pemanfaatan bahan baku lokal.
4. Menyediakan kecukupan energi untuk menopang kebutuhan usaha.
5. Mensinergikan pola pembinaan UMKM terpadu antar instansi pemerintah - non pemerintah dengan pola partisipatif.

c. Strategi WO

1. Memanfaatkan teknologi tepat guna untuk meningkatkan kinerja IKM.
2. Melaksanakan dampingan manajemen dan produksi sesuai dengan *International Standardization Organization* (ISO) dan Standar Nasional Indonesia (SNI).
3. Memfasilitasi sistem informasi pasar bagi pelaku UMKM.
4. Memfasilitasi sistem pemasaran guna menangkap peluang kepariwisataan dan perdagangan serta peluang FTZ.
5. Dampingan dan pelatihan guna meningkatkan kemampuan aspek manajerial produksi, pemasaran dan keuangan.

d. Strategi WT

1. Meningkatkan partisipasi aktif pemerintah, lembaga pendidikan dan lembaga non pemerintah dalam rangka pengembangan SDM UMKM.
2. Pemerintah membantu promosi pemasaran produk UMKM melalui pameran/expo didalam dan diluar daerah.
3. Memfasilitasi kerjasama strategis antar pelaku UMKM.
4. Meningkatkan integrasi dan kordinasi kebijakan dan penerapan program dilingkungan pemerintah daerah.

Universitas Terbuka

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

1. Pelaku UMKM di Kota Tanjungpinang mengalami permasalahan finansial dimana para pelaku UMKM masih mengandalkan modal sendiri dan belum memanfaatkan lembaga penyedia keuangan yang disebabkan karena kurangnya informasi dalam mendapatkan pinjaman atau kredit dan bunga pinjaman kredit yang tinggi.
2. Pelaku UMKM di Kota Tanjungpinang juga mengalami permasalahan non finansial yaitu, masih menggunakan teknologi sederhana, masih menggunakan anggota keluarga sendiri sebagai tenaga kerja dan permasalahan lainnya seperti; permasalahan perizinan, permasalahan bahan baku dan permasalahan pemasaran.
3. Berdasarkan matriks *Internal Factors Evaluation* (IFE) mengindikasikan bahwa pelaku UMKM di Kota Tanjungpinang belum mampu mengembangkan kekuatan dan meminimalkan kelemahan yang ada, dengan skor rata-rata tertinggi ada pada pangsa pasar yang relatif pasti dan harga jual cukup terjangkau oleh masyarakat dimana faktor internal kelemahan terdapat pada teknik dan peralatan yang digunakan sangat sederhana dan kualitas hasil produksi belum terstandarisasi.

4. Berdasarkan matriks *External Factors Evaluation* (IFE) mengindikasikan bahwa pelaku UMKM di Kota Tanjungpinang belum mampu memanfaatkan peluang dan meminimalkan ancaman yang ada, dengan skor rata-rata tertinggi ada pada peluang pasar lokal dan daya beli masyarakat meningkat dan ancaman tertinggi ada pada ekspansi usaha dan keberadaan pasar modern.
5. Strategi pengembangan UMKM Kota Tanjungpinang yang optimal dapat diterapkan dengan berdasarkan matriks *Quantitative Strategis Planning* (QSP) adalah strategi pertumbuhan integratif.

B. Saran

1. Perlu adanya sinergi antara kegiatan yang dilaksanakan Pemerintah dengan kebutuhan para pelaku UMKM di Kota Tanjungpinang guna menjawab permasalahan yang dihadapi, baik itu permasalahan finansial maupun non finansial.
2. Berdasarkan analisis SWOT, maka beberapa hal yang dapat dilakukan Pemerintah Kota Tanjungpinang dalam mengembangkan UMKM, sebagai berikut ; menjaga tingkat harga, mengoptimalkan hasil laut, menjaga kualitas produksi, mengoptimalkan peran lembaga/institusi pembinaan UMKM, memanfaatkan FTZ, meningkatkan kemitraan strategis dengan lembaga keuangan, mengoptimalkan peranan pasar tradisional, menyediakan analisis kondisi perekonomian, meningkatkan pemanfaatan bahan baku lokal, menyediakan kecukupan energi, pola pembinaan UMKM terpadu antar instansi

pemerintah, memanfaatkan teknologi tepat guna, melaksanakan dampingan manajemen, sistem informasi pasar, sistem pemasaran dan perdagangan, pelatihan manajerial produksi, pemasaran dan keuangan, partisipasi aktif pemerintah, lembaga pendidikan dan lembaga non pemerintah, promosi, kerjasama strategis, integrasi dan kordinasi kebijakan dan penerapan program dilingkungan pemerintah daerah.

3. Strategi yang optimal dalam pengembangan UMKM di Kota Tanjungpinang dapat menggunakan strategi pertumbuhan integratif, baik itu Integrasi ke Hulu (*Backward Integration*) melalui peningkatan produksi hasil laut, Integrasi ke Hilir (*Forward Integration*) dengan mengandalkan kekuatan pemasaran/perdagangan dan Integrasi horizontal (*horizontal integration*) melalui peningkatan industri pengolahan hasil laut.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiningsih, Sri. (2003). *Regulasi Dalam Revitalisasi Usaha Kecil dan Menengah Di Indonesia*. Yogyakarta. Universitas Gajah Mada.
- Adiningsih, Sri, dkk. (2008). *Satu Dekade Pasca-Krisis Indonesia: "Badai Pasti Berlalu?"*. Kanisius, Yogyakarta.
- Baswir, Revrison. (1999). *Dilema Kapitalisme Perkoncoan*. Yogyakarta: Institute of Development and Economic Analysis (IDEA) bekerjasama dengan Pustaka Pelajar.
- Gopar, Achmad H. (2010). Analisis Biaya Transaksi Pada Kredit Usaha Rakyat. *Jurnal Pengkajian Koperasi dan UMKM*, volume (5), 75.
- Idris, Indra. (2010). Kajian Dampak Kredit Usaha Rakyat (KUR). *Jurnal Pengkajian Koperasi dan UMKM*, volume (5), 50.
- Kadarisman, KPHN Hoedhiono. (2007). *Memperkuat Ekonomi Nasional Berbasis Usaha Kecil dan Menengah*. Jakarta: Lembaga Humaniora bekerjasama dengan Kelompok Independen Indonesia (KII).
- Kuncoro, Mudrajad. (2005). *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Erlangga.
- Lamb, Charles W. dkk. (2001). *Pemasaran "Marketing"*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nugraha, Muhammad Qudrat. (2009). *Materi Pokok Manajemen Strategik Organisasi Publik*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Prasojo, Eko. (2007). *Pemerintahan Daerah*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Rangkuti, Freddy. (2009). *Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis, cetakan ke enam belas*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Samuelson, Paul. A dan William D. Nordhaus. (1985). *Ekonomi, diterjemahkan oleh A.Q. Khalid*. Jakarta: Erlangga.
- Setyari, Putu Wiwin. (2005). Dinamika Pengembangan UMKM di Indonesia. *Jurnal FE Universitas Udayana*, 3.
- Siagian, Sondang. P. (2007). *Teori Pengembangan Organisasi. Edisi 1-Cetakan Kelima*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang. P. (2008). *Filsafat Administrasi. Edisi Revisi-Cetakan Keempat*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

- Soetrisno, Noer. (2000). Pengembangan UKM, Ekonomi Rakyat dan Penanggulangan Kemiskinan. *Jurnal*, 6.
- Sunaryo, T. (2001). *Ekonomi Manajerial. Aplikasi Teori Ekonomi Mikro*. Jakarta: Erlangga.
- Sundarso, dkk. (2007). *Teori Administrasi*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Tambunan, Tulus. & Busnety, Ida. (2010). Memperkuat Ekonomi Rakyat Lewat Teknologi. *Jurnal Jer-No 108/10-2010-09-10*, 2.
- Terry, George R dan Leslie W. Rue. (2000). *Dasar-dasar Manajemen (Principles of Management)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Todaro, Michael P. (1983). *Pembangunan Ekonomi Di Dunia Ketiga (Economic Development In The Third World)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Wijatno, Serian. (2009). *Pengantar Entrepreneurship*. Jakarta: Grasindo.

Universitas Terbuka

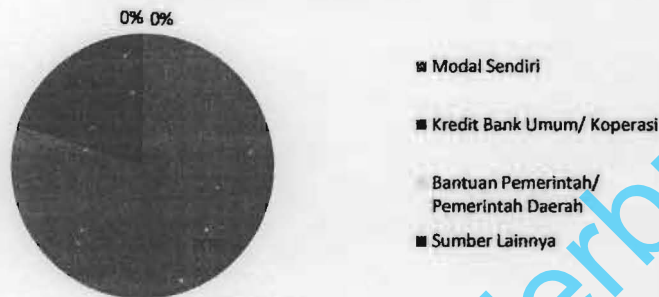
Lampiran 1 :

Matriks Permasalahan Finansial

No	Sumber Modal	Key Informan										Jmlh
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Modal Sendiri	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	8
2	Kredit Bank Umum/ Koperasi	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2
3	Bantuan Pemerintah/ Pemerintah Daerah	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	Sumber Lainnya	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

No	Permasalahan Dalam Permodalan	Key Informan										Jmlh
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Kurangnya Informasi Dalam Mendapatkan Pinjaman/ Kredit	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	7
2	Kurangnya Aksesibilitas Dalam Mendapatkan Pinjaman/ Kredit	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	Bunga Pinjaman/ Kredit Yang Tinggi	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	3
4	Kurangnya Pengetahuan Manajemen Keuangan/ SDM Rendah	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	Sumber Lainnya	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Grafik 1. Sumber Modal



Grafik 2. Permasalahan Dalam Permodalan



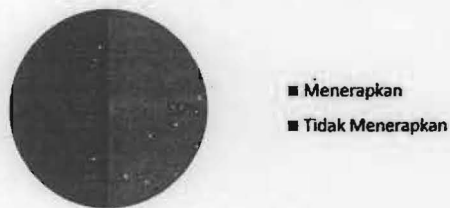
Matriks Permasalahan Non Finansial

No	Sistem Manajerial Dan Administrasi Yang Digunakan	Key Informan										Jmlh
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Sistem Akuntansi Keuangan	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	5
2	Sistem Pengelolaan SDM dan Penggajian	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	8
3	Penghitungan Harga Pokok Produksi	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	8
4	Desain Inovasi Produk	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	8
5	Standarisasi Produk/ <i>Quality Controll</i>	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	8
6	Jaringan Distribusi	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	6
7	Promosi	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	5
8	Metode Pengelolaan Pelanggan	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	7
9	Metode Pengelolaan Pasar	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	6

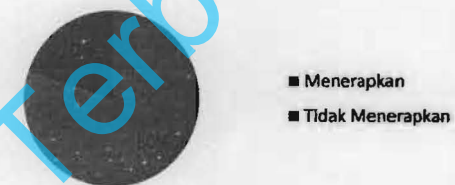
No	Teknologi Yang Digunakan	Key Informan										Jmlh
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Tidak Menggunakan Teknologi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	Menggunakan Teknologi Sederhana	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
3	Menggunakan Teknologi Tinggi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

No	Hubungan Kekerabatan Dengan Tenaga Kerja	Key Informan										Jmlh
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Keluarga	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	4
2	Bukan Keluarga	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	6

Grafik 3. Sistem Akuntansi Keuangan



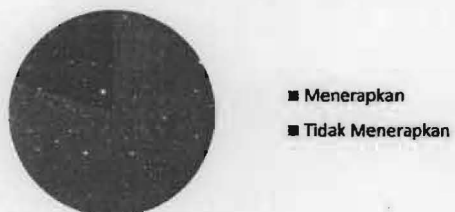
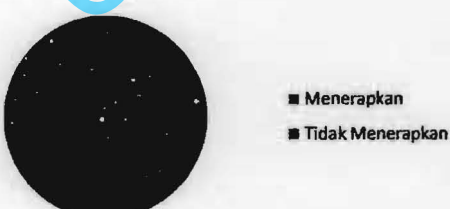
Grafik 4. Sistem Pengelolaan SDM dan Penggajian



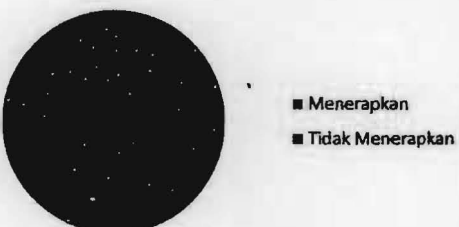
Grafik 5. Penghitungan Harga Pokok Produksi



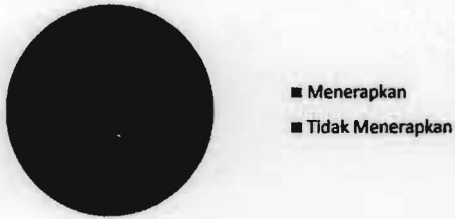
Grafik 6. Desain Inovasi Produk

Grafik 7. Standarisasi Produk/ *Quality Controll*

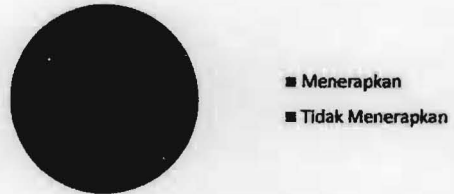
Grafik 8. Jaringan Distribusi



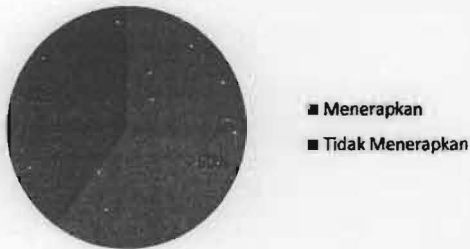
Grafik 9. Promosi



Grafik 10. Metode Pengelolaan Pelanggan



Grafik 11. Metode Pengelolaan Pasar



Grafik 12. Teknologi Yang Digunakan



Grafik 13. Hubungan Kekerabatan Dengan Tenaga Kerja



Universitas Terbuka

Permasalahan Lainnya Yang Dirasakan Pelaku UMKM

- 1 Permasalahan perizinan
- 2 Permasalahan Bahan Baku
- 3 Permasalahan Pemasaran
- 4 Permasalahan Modal

Apa Yang Harus Dilakukan Pemerintah Untuk Mengatasi Permasalahan Tersebut

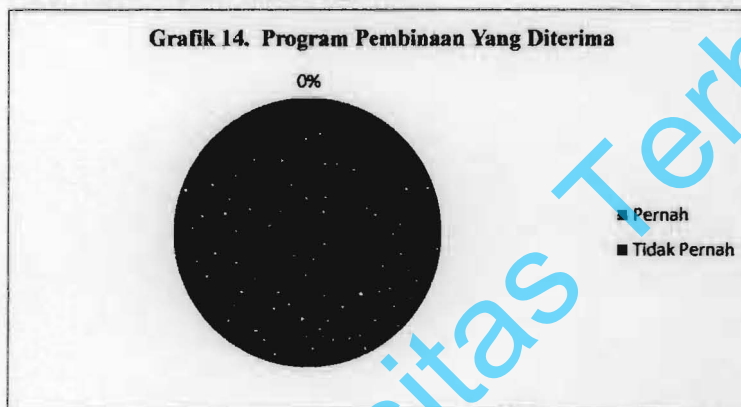
- 1 Mempermudah proses perizinan
- 2 Menyederhanakan perizinan
- 3 Promosi
- 4 Informasi Pasar
- 5 Bantuan Modal

Program Pemerintah

No	Sudah Pernahkah Bpk/ Ibu Menerima Program Pembinaan	Key Informan										Jmlh		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1	Pernah	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
2	Tidak Pernah	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Program Yang Diharapkan Dilakukan Oleh Pemerintah

- 1 Sosialisasi Peraturan Perizinan
- 2 Pelatihan Peningkatan SDM
- 3 Bantuan Modal/ Pinjaman dengan bunga rendah



	22			23			24			25			26			27			28			29			30			31			32			33					
	W	R	S	W	R	S	W	R	S	W	R	S	W	R	S	W	R	S	W	R	S	W	R	S	W	R	S	W	R	S	W	R	S	W	R	S			
1.	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2
2.	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2
3.	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1
4.	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2
5.	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3
1.	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3
2.	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2
3.	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2
4.	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2
5.	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1
			2.60			2.30			2.00			1.50			2.00			2.60			1.50			2.00			2.60			2.00			2.00						

	22			23			24			25			26			27			28			29			30			31			32			33					
	W	R	S	W	R	S	W	R	S	W	R	S	W	R	S	W	R	S	W	R	S	W	R	S	W	R	S	W	R	S	W	R	S	W	R	S			
1.	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2
2.	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2
3.	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2
4.	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2
5.	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2
1.	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4
2.	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4
3.	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4
4.	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4
5.	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4
			2.60			2.10			1.10			2.50			2.60			3.00			3.00			3.00			3.00			3.50			3.00						

	46			47			48			49			50			51			52			53			54			55			56			57		
	W	R	S	W	R	S	W	R	S	W	R	S	W	R	S	W	R	S	W	R	S	W	R	S	W	R	S	W	R	S	W	R	S	W	R	S
1.	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3
2.	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2
3.	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2
4.	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4
5.	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1
1.	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3
2.	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1
3.	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2
4.	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2
5.	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2
			1.80			2.10			2.60			1.80			2.50			2.00			2.50			2.30			2.50			2.20			2.10			

	46			47			48			49			50			51			52			53			54			55			56			57		
	W	R	S	W	R	S	W	R	S	W	R	S	W	R	S	W	R	S	W	R	S	W	R	S	W	R	S	W	R	S	W	R	S	W	R	S
1.	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2
2.	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2
3.	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1
4.	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1
5.	0.10	1	0.1	0.10	4	0.4	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1
1.	0.10	1	0.1	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1
2.	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1
3.	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1
4.	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1
5.	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1
			1.40			2.40			1.50			1.20			1.80			2.20			2.40			1.90			1.50			1.30			1.40			

	58			59			60			61			62			63			64			65			SCORE RATA-RATA			
	W	R	S	W	R	S	W	R	S	W	R	S	W	R	S	W	R	S	W	R	S	W	R	S				
1.	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.2215
2.	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.1877
3.	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.1738
4.	0.10	4	0.4	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.2200
5.	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.2108
1.	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.2354
2.	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.2262
3.	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.2200
4.	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	1	0.1	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.2092
5.	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.1892
			2.60			2.80			2.50			2.40			2.10			2.50			2.10			2.50		2.50	2.0938	

	58			59			60			61			62			63			64			65			SCORE RATA-RATA			
	W	R	S	W	R	S	W	R	S	W	R	S	W	R	S	W	R	S	W	R	S	W	R	S				
1.	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.2277
2.	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.2138
3.	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	1	0.1	0.2062
4.	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.2046
5.	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	1	0.1	0.2200
1.	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.2754
2.	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.2615
3.	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.2415
4.	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	1	0.1	0.2323
5.	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	1	0.1	0.2323
			1.60			1.30			2.40			1.40			1.20			2.30			3.60			1.80		1.80	2.3154	

Lampiran 3 :

QSPM Intersive ... W = Weight ... R = Rating ... AS = Attractives Score

FACTOR	KEY INFORMAN																					
	1		2		3		4		5		6		7		8		9					
	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	
Kelurahan																						
1. Pemasar yang relatif pasti	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.3
2. Tenaga kerja murah dari anggota keluarga	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.2
3. Tidak memerlukan modal besar dalam usaha	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.3
4. Harga jual cukup terjangkau oleh masyarakat	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.3
5. Pemasfaatan bahan baku lokal	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.2
Kelurahan																						
1. Teknik dan peralatan yang digunakan sangat sederhana	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.3
2. Kualitas hasil produksi belum terstandarisasi	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.3
3. Rendahnya kompetensi SDM yang dimiliki	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.4
4. Keterbatasan informasi tentang peluang pasar	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.3
5. Organisasi dan manajemen yang sederhana/tradisional	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.3
Peluang																						
1. Peluang pasar lokal dan daya beli masyarakat meningkat	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.2
2. Potensi hasil laut yang menjanjikan	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.2
3. Peningkatan otonomi daerah	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.2
4. Adanya Free Trade Zone (FTZ)	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.2
5. Meningkatnya perkembangan perwisata dan perdagangan	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.2
Asasman																						
1. Ekspansi usaha dan keberadaan pasar modern	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.3
2. Berfluktuasinya harga komoditas utama dunia	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	3	0.3	0.3
3. Kurang terdapatnya infrastruktur terutama sumber energi	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.1
4. Kebijakan pemerintah belum fokus pada UMKM	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.2
5. Kurang optimalnya integrasi dan kebijakan pemerintah	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.2
TOTAL			2.50			5.20			4.50			5.20			5.20			5.00		5.40		5.10

	10			11			12			13			14			15			16			17			18			19			20			21			
	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	
	1.	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1
2.	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	
3.	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	
4.	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	
5.	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	
1.	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	
2.	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	
3.	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	
4.	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	
5.	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	
1.	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	
2.	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	
3.	0.10	1	0.1	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	
4.	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	
5.	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	
1.	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	
2.	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	
3.	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	
4.	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	
5.	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	
																																					2.30
																																					4.00
																																					5.80
																																					4.90
																																					4.90
																																					4.50
																																					3.60
																																					5.10
																																					2.90
																																					5.00
																																					5.10
																																					5.20

Table with columns for years 22 to 33. Each year column contains sub-columns for W, R, AS, W, R, AS. The table contains numerical values in these cells.

No	58			59			60			61			62			63			64			65			ATTRACTIVES SCORE RATA-RATA	
	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS		
1.	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.2092	
2.	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.1862	
3.	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.1754	
4.	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	3	0.3	0.2262	
5.	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	3	0.3	0.2262	
1.	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.2354	
2.	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.2277	
3.	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.2231	
4.	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	1	0.1	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.2092	
5.	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.1877	
1.	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.2262	
2.	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.2092	
3.	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	1	0.1	0.2077	
4.	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.2092	
5.	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.2231	
1.	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.2738	
2.	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	3	0.3	0.2600	
3.	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.2462	
4.	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	1	0.1	0.2415	
5.	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.2369	
																										4.4490
																										4.50
																										6.30
																										5.00
																										3.70
																										3.90
																										5.50
																										4.40
																										4.20

Lampiran 4 :

QSPM Integrative ... W = Weight ... R = Rating ... AS = Attractives Score

FACTOR	1			2			3			4			5			6			7			8			9					
	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS			
KEY INFORMAN																														
Kekayaan																														
1. Pemas pasar yang relatif pasti	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3
2. Tenaga kerja murah dari anggota keluarga	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2
3. Tidak memerlukan modal besar dalam usaha	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2
4. Harga jual cukup terjangkau oleh masyarakat	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2
5. Pemenuhan bahan baku lokal	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3
Kelelahan																														
1. Teknik dan peralatan yang digunakan sangat sederhana	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3
2. Kualitas hasil produksi belum terstandarisasi	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3
3. Rendahnya kemampuan SDM yang dimiliki	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3
4. Keterbatasan informasi tentang peluang pasar	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2
5. Organisasi dan manajemen yang sederhana/ tradisional	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2
Peluang																														
1. Peluang pasar lokal dan daya beli masyarakat meningkat	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2
2. Potensi hasil laut yang menjanjikan	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2
3. Penerapan otosekonomi daerah	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3
4. Adanya Free Trade Zone (FTZ)	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3
5. Meningkatnya perkembangan pariwisata dan perdagangan	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2
Attractiva																														
1. Ekspansi usaha dan keberadaan pasar modern	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3
2. Berfluktuasinya harga komoditas utama dunia	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2
3. Kurang tersedianya infrastruktur terutama sumber energi	0.10	4	0.4	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3
4. Kebijakan pemerintah belum fokus pada UMKM	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3
5. Kurang optimalnya integrasi dan kebijakan pemerintah	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	3	0.3
TOTAL			3.30			5.20			4.80			5.20			5.20			5.20			5.10				5.40			5.10		5.10

No	34			35			36			37			38			39			40			41			42			43			44			45																																																																																					
	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS																																																																																			
1.	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2																																																																																						
2.	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3																																																																																						
3.	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2																																																																																						
4.	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2																																																																																						
5.	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1																																																																																						
1.	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2																																																																																						
2.	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2																																																																																						
3.	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3																																																																																						
4.	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2																																																																																						
5.	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1																																																																																						
1.	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2																																																																																						
2.	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3																																																																																						
3.	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2																																																																																						
4.	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1																																																																																						
5.	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1																																																																																						
1.	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4																																																																																						
2.	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3																																																																																						
3.	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1																																																																																						
4.	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1																																																																																						
5.	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1																																																																																						
														5.00															4.50															5.50															5.50															4.70															5.50															3.40															3.90

	58			59			60			61			62			63			64			65			ATTRACTIVES SCORE RATA-RATA	
	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS		
1.	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.2108	
2.	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.1846	
3.	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.1800	
4.	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	3	0.3	0.2200	
5.	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	3	0.3	0.2262	
1.	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.2338	
2.	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.2231	
3.	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.2262	
4.	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.2077	
5.	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.1877	
1.	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.2215	
2.	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.2185	
3.	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.2123	
4.	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.2092	
5.	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.2246	
1.	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.2846	
2.	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.2692	
3.	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.2338	
4.	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	1	0.1	0.2415	
5.	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.2338	
																										4.40
																										3.90
																										5.20
																										3.70
																										5.00
																										5.90
																										4.70
																										4.4692

Lampiran 5 :

QSPM Diversifikasi ... W = Weight ... R = Rating ... AS = Attractives Score

FACTOR	1		2		3		4		5		6		7		8		9						
	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS					
Kebastaraan																							
1. Pemasar yang relasif pasar	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3		
2. Tenaga kerja murah dari anggota keluarga	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1		
3. Tidak memerlukan modal besar dalam usaha	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1		
4. Harga jual cukup terjangkau oleh masyarakat	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2		
5. Penunfanaan bahan baku lokal	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2		
Kekemahaan																							
1. Teknik dan peralatan yang digunakan sangat sederhana	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3		
2. Kualitas hasil produksi belum tersubstansiasi	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3		
3. Rendahnya kemampuan SDM yang dimiliki	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	3	0.3		
4. Keterbatasan informasi tentang peluang pasar	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2		
5. Organisasi dan manajemen yang sederhana/ tradisional	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2		
Peluang																							
1. Peluang pasar lokal dan daya beli masyarakat meningkat	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2		
2. Potensi hasil laut yang menjanjikan	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2		
3. Penerapan otonomi daerah	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3		
4. Adanya Free Trade Zone (FTZ)	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3		
5. Meningkatnya perkembangan pariwisata dan perdagangan	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2		
Ancaman																							
1. Ekspansi usaha dan keberadaan pasar modern	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3		
2. Berfluktuasinya harga komoditas utama dunia	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2		
3. Kurang teredarnya infrastruktur termasuk sumber energi	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3		
4. Kebijakan pemerintah belum fokus pada UMKM	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	3	0.3		
5. Kurang optimalnya integrasi dan kebijakan pemerintah	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3		
TOTAL			2.50			4.90				4.50		5.20			5.20				5.00		5.40		5.10

	34			35			36			37			38			39			40			41			42			43			44			45					
	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS
1.	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2
2.	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1
3.	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1
4.	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2
5.	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1
1.	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2
2.	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2
3.	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3
4.	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2
5.	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1
1.	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2
2.	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2
3.	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2
4.	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2
5.	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2
1.	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4
2.	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4
3.	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4
4.	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4
5.	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4
			5.50			4.20			4.90			5.00			5.40			4.50			5.50			5.60			4.70			5.50			3.00			3.20			

	58			59			60			61			62			63			64			65			ATTRACTIVES SCORE RATA-RATA
	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	W	R	AS	
1.	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.2092
2.	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.1862
3.	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.1769
4.	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	3	0.3	0.2231
5.	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	3	0.3	0.2262
1.	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.2354
2.	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.2246
3.	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.2246
4.	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	1	0.1	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.2108
5.	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.1862
1.	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.2246
2.	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.2062
3.	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	1	0.1	0.2062
4.	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.2092
5.	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.2231
1.	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	4	0.4	0.10	4	0.4	0.2785
2.	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	3	0.3	0.2631
3.	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.2462
4.	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	1	0.1	0.2415
5.	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.10	2	0.2	0.2369
																									4.4385
																									4.60
																									5.10
																									6.10
																									4.60
																									3.90
																									5.50
																									3.60
																									5.10
																									4.60
																									4.40

Lampiran 6 :**TRANSKRIP WAWANCARA**

Nama : Drs. H. Wan Kamar
Jabatan : Kepala Dinas Koperasi, UMKM dan Pasar Kota Tanjungpinang
Tanggal : 18 Mei 2011

A. PERMASALAHAN FINANSIAL**1. Darimanakah sumber modal pelaku UMKM?**

Jawab :

Ada berbagai sumber modal dari para pelaku UMKM, salah satunya melalui pinjaman perbankan, tapi sumber modal utama mereka tetap berasal dari modal sendiri.

2. Permasalahan apa saja yang dihadapi dalam permodalan?

Jawab :

Ada beberapa permasalahan yang dihadapi oleh pelaku UMKM. Tapi permasalahan yang paling utama mereka adalah pada modal. Penyebabnya beragam. Ada yang disebabkan karena mereka memang kekurangan modal, tapi tidak tahu bagaimana cara mendapatkan pinjaman modal. Tapi ada juga yang mereka tidak mau minjam karena bunga tinggi dan syarat-syarat yang menurut mereka akan memberatkan mereka.

B. PERMASALAHAN NON FINANSIAL**1. Bagaimanakah sistem manajerial dan administrasi yang digunakan pelaku UMKM?**

Jawab :

Rata-rata mereka belum melaksanakan sistem manajerial dan administrasi dengan baik. Namun kalau hanya manajerial sederhana dan administrasi berupa pencatatan-pencatatan laba-rugi maupun stok barang saya rasa mereka telah melakukan hal tersebut.

2. Teknologi apa saja yang mereka gunakan?

Jawab :

Untuk industri kecil, biasanya mereka masih menggunakan teknologi sederhana. Untuk sebahagian usaha dagang yang menengah sebahagian dari mereka telah menggunakan teknologi tinggi, baik itu dengan menggunakan alat-alat komputerisasi dan lain sebagainya. Contohnya usaha fotocopy kan sudah menggunakan alat fotocopy yang canggih dan sebahagian sudah ada yang menggunakan plotter atau mesin printer skala besar, contoh lainnya

seperti usaha air minum yang sudah menggunakan sistem filterisasi dan penggunaan teknologi Reverse Osmosis (RO).

3. Bagaimana dengan permasalahan SDM, tingkat pendidikan dan hubungan kekerabatan?

Jawab:

Permasalahan SDM antara lain kemampuan keterampilan tenaga kerja yang masih minim atau tidak siap didunia kerja. Disamping itu juga sebagian pelaku UMKM kemampuan mengelola usahanya masih kurang baik, ini dapat kita lihat pada perilaku mereka yang bersahaja dan kurang bermotivasi dalam mengembangkan usahanya. Tingkat pendidikan rata-rata tamat sekolah menengah tingkat atas, sebahagian kecil ada yang sarjana namun ada juga yang tamat SMP. Mengenai hubungan kekerabatan, sebahagian dari mereka masih menggunakan saudara sendiri ataupun anaknya sendiri karena mungkin saja untuk menghemat biaya, namun ada yang unik mengenai hal ini sebahagian dari mereka melibatkan keluarga karena ada unsur mendidik dagang bagi anak ataupun keluarganya.

C. PERMASALAHAN LAINNYA

1. Selain permasalahan finansial dan nonfinansial, permasalahan apalagi yang dihadapi oleh pelaku UMKM?

Jawab :

Masih ada lagi permasalahan lainnya, seperti ; permasalahan perizinan, permasalahan pemasaran dan promosi, kemudian permasalahan ketersediaan bahan baku. Permasalahan-permasalahan tersebut kompleksitas saling terkait. Untuk permasalahan perizinan kita memiliki beberapa program kegiatan sosialisasi mengenai peraturan-peraturan yang berkenaan dengan UMKM. Mengenai perizinannya dapat melalui Badan Pelayanan Perizinan Terpadu. Permasalahan pemasaran dan promosi, kita dari Dinas telah melakukan berbagai kegiatan promosi dengan mengikuti pameran-pameran untuk memperkenalkan produk-produk hasil dari UMKM kita.

D. PROGRAM PEMERINTAH

1. Apa saja program pemerintah untuk mengatasi permasalahan UMKM?

Jawab :

Untuk mengatasi permasalahan permodalan Pemerintah Kota telah berupaya mengatasi permasalahan ini dengan berbagai program dan kegiatan, diantaranya Kredit Usaha Rakyat (KUR) dari Pemerintah Pusat dan Bantuan Pinjaman/ Kredit Usaha dari Pemerintah Daerah yang dananya dititipkan melalui Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Bestari Kota Tanjungpinang. Untuk mengatasi permasalahan SDM tersebut tentunya dengan pelatihan peningkatan kualitas SDM pelaku usaha. Setiap tahun kita

terus melakukan kegiatan pelatihan dan jumlah pesertanya setiap tahun selalu mengalami peningkatan. Catatan penting, kegiatan pelatihan ini hanya ditujukan hanya kepada pelaku usaha atau yang sudah memiliki usaha, sedangkan pelatihan SDM sejenis bagi yang belum memiliki usaha diselenggarakan di SKPD terkait yaitu di Dinas Tenaga Kerja dan Kesejahteraan Sosial (Disnaker & Kessos) Kota Tanjungpinang.

Universitas Terbuka

TRANSKRIP WAWANCARA

Nama : Drs. H. Gatot Winoto, MT
 Jabatan : Kepala Bappeda dan Penanaman Modal Kota Tanjungpinang
 Tanggal : 20 Mei 2011

A. PERMASALAHAN FINANSIAL

1. Darimanakah sumber modal pelaku UMKM?

Jawab :

Ada yang bersumber dari modal sendiri dan ada juga bersumber dari pinjaman.

2. Permasalahan apa saja yang dihadapi dalam permodalan?

Jawab :

Salah satu permasalahan UMKM adalah pada permodalan. Kebanyakan UMKM di Kota Tanjungpinang terbentur pada permasalahan modal. Sebahagian dari mereka berusaha untuk meminjam di Bank atau lembaga penyedia keuangan, namun sering terbentur dengan permasalahan syarat yang diberlakukan oleh pihak Bank dan bunga yang tinggi.

B. PERMASALAHAN NON FINANSIAL

1. Bagaimanakah sistem manajerial dan administrasi yang digunakan pelaku UMKM?

Jawab :

Kita menyadari system manajerial dan administrasi yang dilakukan oleh UMKM di Kota Tanjungpinang masih sederhana, untuk itu kita bersama-sama telah mengupayakan perbaikan melalui dinas terkait guna meningkatkan kemampuan manajerial dan administrasi bagi UMKM.

2. Teknologi apa saja yang mereka gunakan?

Jawab :

Teknologi yang digunakan kebanyakannya teknologi sederhana.

3. Bagaimana dengan permasalahan SDM, tingkat pendidikan dan hubungan kekerabatan?

Jawab:

Permasalahan SDM, sudah ada yang membidangnya yaitu pada Dinas Koperasi UMKM dan Pasar Kota Tanjungpinang. Di dinas inilah secara teknis seluruh permasalahan yang menyangkut UMKM akan ditangani.

C. PERMASALAHAN LAINNYA

1. Selain permasalahan finansial dan nonfinansial, permasalahan apalagi yang dihadapi oleh pelaku UMKM?

Jawab :

Ada permasalahan perizinan kemudian ada juga permasalahan pemasaran dan ada juga permasalahan promosi. Untuk permasalahan promosi di Bappeda dan Penanaman Modal ada program promosi untuk memperkenalkan produk UMKM ke beberapa daerah lain melalui pameran-pameran.

D. PROGRAM PEMERINTAH

1. Apa saja program pemerintah untuk mengatasi permasalahan UMKM?

Jawab :

Untuk mengatasi permasalahan tersebut tentunya perlu kerjasama dari berbagai pihak. Pemko Tanjungpinang tidak dapat bergerak sendiri dalam mengatasi hal tersebut. Perlu adanya bantuan dari pihak perbankan dalam menangani permasalahan ini. Namun demikian atas usulan dari Dinas Koperasi UMKM dan Pasar Kota Tanjungpinang, melalui Bappeda dan Penanaman Modal kita telah mencoba mengalokasikan pada APBD Kota Tanjungpinang untuk menitipkan pada BPR Bestari untuk kredit usaha dengan bunga rendah yang diperuntukkan bagi pelaku UMKM yang berdomisili di Kota Tanjungpinang. Besaran anggaran tersebut dengan persetujuan DPRD Kota Tanjungpinang, tentunya akan diupayakan untuk dapat ditingkatkan lagi jumlah anggarannya untuk tahun-tahun berikutnya.

TRANSKRIP WAWANCARA

Nama : Irianto, SH
 Jabatan : Kepala Dinas Kelautan Perikanan Pertanian Kehutanan dan Energi Kota Tanjungpinang
 Tanggal : 25 Mei 2011

A. PERMASALAHAN FINANSIAL

1. Darimanakah sumber modal pelaku UMKM?

Jawab :

Kebetulan kami menangani Kelompok Wanita Tania tau KWT, yang bergerak dibidang home industry pengolahan makanan baik itu hasil pertanian ataupun dari hasil perikanan. Permodalan bagi kelompok ini biasanya kita bantu melalui anggaran di dinas. Namun modal awalnya tetap berasal dari modal sendiri.

2. Permasalahan apa saja yang dihadapi dalam permodalan?

Jawab :

Kebanyakan dari mereka kurang pengetahuannya dalam tata cara untuk meminjam. Disamping itu sarat agunan juga memberatkan bagi mereka

B. PERMASALAHAN NON FINANSIAL

1. Bagaimanakah sistem manajerial dan administrasi yang digunakan pelaku UMKM?

Jawab :

Kelompok yang kami bantu semuanya masih sangat sederhana, namun pencatatan terhadap keuangan sudah rapi dibuat karena mereka harus mempertanggungjawabkan keuangan dihadapan anggota kelompoknya.

2. Teknologi apa saja yang mereka gunakan?

Jawab :

Biasanya teknologi sederhana.

3. Bagaimana dengan permasalahan SDM, tingkat pendidikan dan hubungan kekerabatan?

Jawab:

SDm yang ada tamat SMP dan SMA, jarang yang ada sampai sarjana, maklum karena mereka dari kelompok tani dan nelayan. Hubungan kekerabatan, biasanya mereka satu RT atau RW dari satu kelurahan, terkadang mereka melibatkan anaknya didalam kelompok tersebut.

C. PERMASALAHAN LAINNYA

1. Selain permasalahan finansial dan nonfinansial, permasalahan apalagi yang dihadapi oleh pelaku UMKM?

Jawab :

Permasalahan perizinan biasanya kita bantu dengan pendampingan para penyuluh-penyuluh kami.

D. PROGRAM PEMERINTAH

1. Apa saja program pemerintah untuk mengatasi permasalahan UMKM?

Jawab :

Program-program atau kegiatan-kegiatan yang kami siapkan antara lain, penguatan kelembagaan dan juga penyuluhan-penyuluhan guna meningkatkan produksi di bidang pertanian dan perikanan, hal ini penting karena menyangkut ketersediaan bahan baku.

Universitas Terbuka

TRANSKRIP WAWANCARA

Nama : Drs. Novari
 Jabatan : Kepala Bidang Perizinan Badan Pelayanan Perizinan Terpadu
 (BP2T) Kota Tanjungpinang
 Tanggal : 26 Mei 2011

A. PERMASALAHAN FINANSIAL

1. Darimanakah sumber modal pelaku UMKM?

Jawab :

-

2. Permasalahan apa saja yang dihadapi dalam permodalan?

Jawab :

-

B. PERMASALAHAN NON FINANSIAL

1. Bagaimanakah sistem manajerial dan administrasi yang digunakan pelaku UMKM?

Jawab :

-

2. Teknologi apa saja yang mereka gunakan?

Jawab :

-

3. Bagaimana dengan permasalahan SDM, tingkat pendidikan dan hubungan kekerabatan?

Jawab:

-

C. PERMASALAHAN LAINNYA

1. Selain permasalahan finansial dan nonfinansial, permasalahan apalagi yang dihadapi oleh pelaku UMKM?

Jawab :

Permasalahan perizinan yang biasa dihadapi oleh para pelaku usaha adalah kurangnya pengetahuan mereka dalam mengurus perizinan. Namun kami tetap berusaha untuk melayani mereka semampu yang dapat kami berikan. Karena kami memaklumi juga kantor kami masih baru beroperasi, sehingga masih banyak kekurangan kami dalam melayani pengusaha yang mengajukan perizinan.

D. PROGRAM PEMERINTAH

1. Apa saja program pemerintah untuk mengatasi permasalahan UMKM?

Jawab :

Kegiatan sosialisasi peraturan perizinan pada tahun anggaran lalu telah dilaksanakan dan tahun ini akan dilaksanakan pada triwulan ke-3 TA. 2011. Anggaran yang tersedia memang belum memadai, namun mengingat keterbatasan anggaran yang tersedia di APBD Kota Tanjungpinang maka berapapun anggaran yang tersedia akan dijalankan sebaik mungkin oleh BP2T Kota Tanjungpinang.

Universitas Terbuka

PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
Jl Cabe Raya, Pondok Cabe Ciputat 15418
Telp. 021-7415050, Fax. 021-7415588

Nama : MUHAMMAD SYUKRI, SP
NIM : 015891306
Tempat dan Tanggal Lahir : Pekanbaru, 24 Agustus 1974
Registrasi Pertama : 2009.2
Riwayat Pendidikan : 1. SD Negeri 029 Tanjungpinang
2. SMP Negeri 04 Tanjungpinang
3. SMA Negeri 1 Tanjungpinang
4. Fakultas. Pertanian Universitas Sumatera
Utara, Medan
Riwayat Pekerjaan : - Kepala Seksi Produksi dan Pengembangan
Usaha Pertanian, Dinas Sumber Daya Alam
Kota Tanjungpinang Tanggal 17 Maret 2008
s/d 13 Maret 2009.
- Kepala Sub Bidang Ekonomi dan Sumber
Daya Alam Bappeda dan Penanaman Modal
Kota Tanjungpinang Tanggal 13 Maret 2009
s/d 17 Februari 2012.
- Kepala Bidang Perencanaan Sosial dan
Budaya Bappeda dan Penanaman Modal
Kota Tanjungpinang Tanggal 17 Februari
2012 s/d sekarang.
Alamat Tetap : Jl. Menteng I No. 3 Tanjungpinang – Kepri
Telp./HP : 0771315459/08127064477
Email : syukribappeda@yahoo.com