



*Jurnal*

ISSN : 1978 4961

# B I M A

**Bisnis, Manajemen dan Akuntansi**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM MAJAPAHIT  
(UNIM)  
MOJOKERTO**

**BIMA**

**VOLUME 8**

**NOMOR 1**

**DESEMBER 2014**

**Diterbitkan :**

Kerjasama Fakultas Ekonomi Universitas Islam Majapahit Mojokerto (UNIM)  
dengan Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang (UNBRAW)  
Jl. Raya Jabon Telepon/Faximile (0321) 399474, Mojokerto  
*E\_Mail : fe\_unim@yahoo.com*

# **B I M A**

## **JURNAL BISNIS, MANAJEMEN DAN AKUNTANSI**

**Ketua Penyunting**  
Eny Setyariningsih, SE., MM

**Wakil Ketua Penyunting**  
Ani Wijaya, SE., MM.

**Penyunting Pelaksana**  
Hartono, SE., MM.  
Hari Setiono, SE., M.Si.  
Budi Utami, SE., MM.  
Titik Inayati, SE., MM.

**Penyunting Ahli**  
Prof. Dr. H. Mulyadi PS., SE., SU. (Guru Besar FE UNBRAW)  
Prof. Dr. H. Iman Syakir, SE. (Guru Besar FE UNAIR)  
Prof. Dr. Agus Suroso, SE., M.Si. (Guru Besar FE UNSOED)  
Dr. H. Djumahir, SE., MM. (Doktor FE UNBRAW)  
Dr. Hari Sukarno, SE., MM. (Doktor FE UNEJ)

**Pelaksana Tata Usaha**  
Sapto Kurniawan, SE.

**Alamat Penyunting dan Tata Usaha Redaksi :**

Gedung Andalusia, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Majapahit (UNIM)  
Jl. Raya Jabon Km. 0,7. Mojokerto Telp. (0321) 399474 Fax (0321) 399474  
Email : fe\_unim@yahoo.com

**JURNAL BISNIS, MANAJEMEN DAN AKUNTANSI (BIMA)**

**Pelindung** : Prof. Dr. H. Machmoed Zain, APU. (Rektor)  
**Pembina** : Dr. Hj. Filia Dana Tyasingsih, drg., M.Kes (Pembantu Rektor)  
**Penanggungjawab** : Eny Setyariningsih, SE., MM. (Dekan FE)

**DAFTAR ISI**

- Sumani Analisis kredit dan implikasinya terhadap tingkat Rentabilitas pada perusahaan perbankan yang listing Di bursa efek indonesia, 1 - 11
- Hartono Pengaruh Earning Per Share (Eps), Price Earning Ratio (Per), Dan Dividend Payout Ratio (Dpr) Terhadap Harga Saham (Studi Empiris Pada Perusahaan Food & Beverages Yang Terdaftar di BEI), 12 - 18
- Eny Setyariningsih Analisa strategi pemasaran dengan metode analisa swot pada pt. Federal international finance cabang mojokerto, 19 - 39
- Handriyono Grand desain pengembangan umkm (usaha mikro, kecil, dan menengah) kabupaten situbondo, 40 - 53 ✓
- Iyasa<sup>1</sup>, Sudarsih, Wiji Utami Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Promosi Jabatan Pada Dinas Pendapatan Kabupaten Jember (*The Influence of Performance Assessment And Work Load To The Employee Performance Through Promotion In Department of Revenue District Jember*), 54 - 63
- Budi Utami Pengaruh Citra Perusahaan (*Corporate Image*) Terhadap Loyalitas Pelajar Pada Lembaga Bimbingan Belajar (Lbb) Ganesha Operation Di Mojokerto, 64 - 68
- Imam Suroso Pengaruh kekuasaan, kemitraan dan kewirausahaan terhadap distribusi dan kinerja bisnis budidaya Jamur tiram putih di kabupaten lumajang, 69 - 85
- Septantini Ainung Kurniatin (*The Analysis of Implementing Standar Akuntansi Keuangan Entitas Tanpa Akuntabilitas Publik (SAK ETAP) on The Financial Statement Preparation of SMEs on Jember District (Case Study on Perusahaan Daerah Perkebunan Kahyangan Jember)*), 86 - 94
- Mohammad Dimiyati Pengaruh Nilai Pelanggan Dan Kualitas Sistem Terhadap Kepercayaan Dan Intensitas penggunaan *Electronic Banking*, 95 - 106
- Chamdan Purnama The Strategic Experiential Models and Providers in Improving Customer Satisfaction and Loyalty (Study Beverage Bottle Ready to Serve Tea Sosro), 107-119

## GRAND DESAIN PENGEMBANGAN UMKM (USAHA MIKRO, KECIL, DAN MENENGAH) KABUPATEN SITUBONDO

Handriyono

*Fakultas Ekonomi Universitas Jember*

### **Abstract :**

Goals to be achieved in this research is to analyze the potential and problems of any existing SME sector to initiate the SME sector which is a priority for development; identify the factors that became competitive advantage of SMEs; and formulate strategies leading sector SME development. The results obtained by the analysis of some issues faced by SMEs in Situbondo, among others: (1) Marketing; (2) capital and financing; (3) Innovation and use of information technology; (4) Use of raw materials; (5) The production equipment; (6) Absorption and empowerment of labor; (7) business development plan; and (8) readiness to face the challenges of the external environment. In connection with the various problems faced by SMEs, it is necessary strategies to overcome them. To develop SMEs certainly not simply imposed on SMEs themselves but must obtain the support of all stake-holders.

**Keywords** : *Small Medium Enterprice (SMEs), diamond cluster model, SWOT analysis*

### **Pendahuluan**

Sektor industri kecil (dan menengah) memiliki kontribusi yang nyata bagi pengatasan masalah pengangguran dan masalah perekonomian kawasan perkotaan. ILO melaporkan bahwa 60% buruh di kota-kota Negara berkembang diserap oleh sektor informal dan kegiatan pada usaha mikro kecil dan menengah (UMKM). Dilaporkan juga bahwa peran sektor UMKM sangat penting karena mampu menciptakan pasar-pasar, mengembangkan perdagangan, mengelola sumber alam, mengurangi kemiskinan, membuka lapangan kerja, membangun masyarakat dan kehidupan keluarga mereka tanpa control dan fasilitas dari pihak pemerintah daerah yang memadai (ILO, 1991 dan Reddy *et.al.*, 2002). Di Indonesia, sektor UMKM bahkan menjadi tumpuan kehidupan yang semakin be-

sar sejak terjadinya krisis ekonomi yang dimulai pada tahun 1997 (Sarosa, 2000).

Di Indonesia UMKM telah memberikan kontribusi terhadap penyerapan tenaga kerja sebesar 99,74% dari total serapan nasional dan memberikan kontribusi terhadap PDB sebesar Rp 1.013,5 triliun atau 56,73%. Besarnya kontribusi ini, menunjukkan bahwa UMKM mempunyai kemampuan untuk memperkuat struktur perekonomian nasional (Prawirokusumo, 2001). Pengembangan UMKM menjadi suatu hal yang krusial mengingat UMKM mempunyai peranan yang demikian penting untuk pertumbuhan ekonomi sebuah negara termasuk di negara Indonesia (Husband and Purnendu, 1999; Tambunan, 2005).

Kondisi umum UMKM di Kabupaten Situbondo lebih kurang sebanyak 12.940 (Diskop dan UKM, 2010) yang ter-

sebar di 17 kecamatan baik di pedesaan maupun perkotaan. Dari jumlah yang ada dan tersebar di Kabupaten Situbondo terdiri dari UMKM bidang perdagangan, industri dan jasa. Bidang perdagangan meliputi perdagangan hasil pertanian dan perkebunan, perdagangan hasil hutan, perdagangan hasil industri, perdagangan hasil laut, perdagangan hasil tambang, dan perdagangan jasa. Bidang industri terdiri dari industri pertanian dan perkebunan, industri makanan minuman, industri logam, industri kerajinan dan industri hasil tambang, bidang aneka jasa terdiri dari jasa perbengkelan, salon, bordir, konveksi, jasa angkutan dan percetakan. Dengan kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberadaan UMKM di Kabupaten Situbondo merupakan potensi yang sangat strategis dalam pembangunan perekonomian kabupaten yg pada akhirnya dapat meningkatkan pendapatan dan kesempatan kerja.

Meskipun secara ekonomi UMKM mempunyai kontribusi yang signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi, namun dalam pengembangannya menghadapi berbagai permasalahan. Menurut penelitian Winarni (2006) dan Situmorang (2008) permasalahan yang dihadapi UMKM, disarikan sebagai berikut: (a) kurang permodalan, (b) kesulitan dalam pemasaran, (c) struktur organisasi sederhana dengan pembagian kerja yang tidak baku, (d) kualitas manajemen rendah, (e) SDM terbatas dan kualitasnya rendah, (g) kebanyakan tidak mempunyai laporan keuangan, (h) aspek legalitas lemah, dan (j) rendahnya kualitas teknologi. Permasalahan ini mengakibatkan lemahnya jaringan usaha, keterbatasan kemampuan penetrasi pasar dan diversifikasi pasar, skala ekonomi terlalu kecil sehingga sukar menekan biaya, margin keuntungan sangat kecil, dan lebih jauh lagi UMKM tidak memiliki keunggulan kompetitif.

Melihat berbagai permasalahan yg dihadapi dalam pengembangan UMKM, maka dibutuhkan suatu strategi pengembangan UMKM agar perkembangan UMKM di Indonesia berjalan dengan cepat, perma-

salahan yang dihadapi UMKM dapat direduksi, dan UMKM mempunyai keunggulan yang lebih kompetitif (Hafsah, 2004). Dengan demikian, semua permasalahan yang dihadapi UMKM sebaiknya dijadikan input atau bahan pertimbangan dalam merumuskan strategi pengembangannya agar strategi tersebut bersifat komprehensif dan dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Penelitian ini mencoba membuat suatu strategi pengembangan UMKM yang mengintegrasikan keunggulan atau potensi lokal UMKM dengan peluang-peluang eksternal yang ada. Secara makro, strategi yang dirumuskan dalam penelitian ini diawali dengan melakukan analisis potensi dan masalah terhadap setiap sektor UMKM yang ada, sehingga mampu mengidentifikasi sektor UMKM mana yang lebih berpotensi dan tepat untuk dikembangkan, kemudian dirumuskan strategi pengembangannya.

### Metodologi

Penelitian ini menggunakan strategi penelitian studi kasus (*case study*). Studi kasus ini dilaksanakan di beberapa UMKM yang secara spasial berada di Kabupaten Situbondo, Propinsi Jawa Timur. UMKM yang dipilih menjadi sampel adalah UMKM yang berada pada sektor basis. Berdasarkan tujuan penelitian yang ingin dicapai, maka terdapat beberapa alat analisis yang digunakan penelitian ini. Beberapa alat analisis tersebut adalah sebagai berikut:

#### a. Identifikasi UMKM Sektor Prioritas

Miller dan Wright (1991), Isserman (1997), dan Hood (1998) mengemukakan bahwa metode *Location Quotient* (LQ) digunakan untuk mengidentifikasi sektor unggulan di suatu wilayah. Teknik LQ merupakan salah satu pendekatan yang umum digunakan dalam model ekonomi basis sebagai langkah awal untuk memahami sektor kegiatan yang menjadi pemacu pertumbuhan. Jika memakai nilai produksi sebagai bahan pertimbangan dalam perhi-

tungan LQ, LQ lebih besar dari pada 1 ( $LQ > 1$ ), mempunyai arti sektor tersebut merupakan sektor basis. LQ lebih kecil dari pada 1 ( $LQ < 1$ ), mempunyai arti produksi sektor tersebut belum mencukupi kebutuhan konsumsi di daerah yang bersangkutan dan pemenuhannya didatangkan dari daerah lain. LQ sama dengan 1 ( $LQ = 1$ ), mempunyai arti produksi sektor yang bersangkutan hanya cukup untuk kebutuhan daerah setempat. Rumus LQ dengan dasar pertimbangan nilai PDRB adalah sebagai berikut:

$$LQ = \frac{V_x^R / V^R}{V_x^N / V^N}$$

Di mana:

$V_x^R$  = jumlah PDRB pada suatu sektor x di Situbondo

$V^R$  = jumlah PDRB seluruh sektor di Jawa Timur

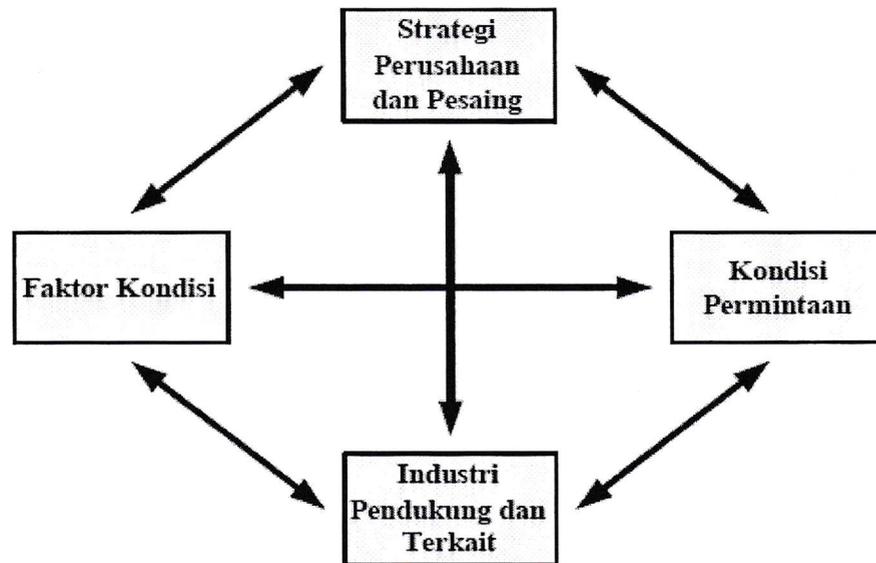
$V_x^N$  = jumlah PDRB pada suatu sektor x di Situbondo

$V^N$  = jumlah PDRB seluruh sektor di Jawa Timur

### b. Identifikasi Faktor-faktor daya saing UMKM

*Clusters* menunjukkan hubungan antara perusahaan yang juga menyediakan *complementary service*, termasuk jasa konsultan, penyedia jasa pendidikan dan *training*, lembaga-lembaga keuangan, *profe-*

*ssional associations* dan institusi-institusi pemerintah. Dari *Diamond Cluster Model* seperti yang tersaji pada Gambar 1, dapat diidentifikasi terdapat 4(empat) komponen, yaitu: **pertama**, faktor input (*input factor*) yang merupakan variabel-variabel yang sudah ada dalam *cluster* industri seperti sumberdaya manusia, sumber daya modal, infrastruktur fisik, infrastruktur informasi, infrastruktur ilmu pengetahuan dan teknologi, infrastruktur administrasi, dan sumber daya alam (*natural resource*). **Kedua**, kondisi permintaan (*demand condition*) yang berkaitan dengan *sophisticated and demanding local customer*. Semakin maju suatu masyarakat dan semakin *demanding* pelanggan dalam negeri, maka industri akan selalu berupaya untuk meningkatkan kualitas produk atau melakukan inovasi guna memenuhi keinginan pelanggan lokal yang tinggi. **Ketiga**, industri pendukung dan terkait (*related and supporting industries*) untuk efisiensi dan sinergitas dalam *clusters*, terutama dalam hal *transaction cost*, *sharing* teknologi, informasi, dan keahlian tertentu yang dapat dimanfaatkan oleh industri atau perusahaan lainnya, yaitu untuk meningkatkan daya saing dan produktivitas. **Keempat**, strategi perusahaan dan pesaing (*context for firm, strategy, and rivalry*) yang dapat mendorong perusahaan untuk melakukan peningkatan kualitas produk dan inovasi. Dengan adanya persaingan yang sehat dan ketat, perusahaan akan mencari strategi yang cocok dan berupaya untuk meningkatkan efisiensi.



**Gambar 1.** *Diamond Cluster Model*  
 Sumber: Porter, (1990)

**c. Strategi Pengembangan UMKM**

Untuk menyusun strategi pengembangan UMKM digunakan analisis SWOT. Untuk memudahkan dalam implementasi analisis SWOT diperlukan konstruksi matriks SWOT, dengan mengkombinasikan factor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Secara khusus, model analisis SWOT yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah yang diperkenalkan oleh Krans pada tahun 1992, seperti yang terlihat dalam diagram (Gambar 2). Dari matriks analisis SWOT dapat diidentifikasi

terdapat 4(empat) strategi, yaitu: **Pertama**, strategi SO yang merupakan strategi untuk menggunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada. **Kedua**, strategi WO yang merupakan strategi mengatasi semua kelemahan dengan memanfaatkan peluang yang ada. **Ketiga**, strategi ST yang merupakan strategi menggunakan semua kekuatan untuk menghindari dari semua ancaman. **Keempat**, strategi WT yang merupakan strategi menekan semua kelemahan dan mencegah semua ancaman.

**Gambar 2.** Matriks analisis SWOT

Faktor Eksternal	OPPORTUNITIES (O)	THREATS (T)
Faktor Internal		
STRENGTHS (S)	<i>Strategi SO (Growth)</i>	<i>Strategi WO (Stability)</i>
WEAKNESSES (W)	<i>Strategi ST (Diversification)</i>	<i>Strategi WT (Defend)</i>

Sumber: Kuncoro, 2005

## Hasil Analisis dan Pembahasan

### a. Peta dan Profil UMKM Kabupaten Situbondo

Kondisi UMKM yang berada di bawah dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Situbondo pada tahun 2010 berjumlah 12.940 unit usaha, dengan jumlah penyerapan tenaga kerja sebesar 709 tenaga kerja dan total omzet mencapai Rp. 1.815.050.000 perbulan. Sedangkan distri-

busi spasial nya hampir merata di seluruh kecamatan namun demikian dengan tingkat konsentrasi yang berbeda. Kecamatan dengan jumlah UMKM cukup tinggi adalah Kecamatan Sumber Malang, Mangaran, Panji, dan Situbondo. Kecamatan Banyuglugur adalah kecamatan dengan jumlah UMKM terkecil hanya 331 UMKM atau 2,56 % dari jumlah total.

**Tabel 1.**  
Sebaran UMKM (Dinas Koperasi dan UMKM) di Kabupaten Situbondo Tahun 2010

NO	KECAMATAN	JUMLAH		Jumlah		Total Omzet (bulan)	
		UMKM	%	TK	%		%
1	BANYUPUTIH	511	3,95	565	7,62	69.500.000	3,83
2	ASEMBAGUS	559	4,32	602	6,06	94.000.000	5,18
3	JANGKAR	348	2,69	384	5,08	94.500.000	5,21
4	ARJASA	759	5,87	804	6,35	141.500.000	7,80
5	KAPONGAN	410	3,17	500	12,69	67.750.000	3,73
6	PANJI	1560	12,06	1593	4,65	90.000.000	4,96
7	MANGARAN	1690	13,06	1725	4,94	17.000.000	0,94
8	SITUBONDO	1072	8,28	1104	4,51	135.500.000	7,47
9	PANARUKAN	576	4,45	606	4,23	87.500.000	4,82
10	KENDIT	446	3,45	490	6,21	260.000.000	14,32
11	BUNGATAN	367	2,84	428	8,60	135.000.000	7,44
12	MLANDINGAN	353	2,73	389	5,08	98.900.000	5,45
13	SUBOH	812	6,28	852	5,64	123.900.000	6,83
14	BESUKI	808	6,24	846	5,36	34.500.000	1,90
15	JATI BANTENG	656	5,07	685	4,09	125.500.000	6,91
16	SUMBER MALANG	1682	13,00	1713	4,37	114.500.000	6,31
17	BANYUGLUGUR	331	2,56	363	4,51	125.500.000	6,91
<b>TOTAL</b>		<b>12940</b>	<b>100,00</b>	<b>13649</b>	<b>100,00</b>	<b>1.815.050.000</b>	<b>100,00</b>

Sumber: Dinas Koperasi dan UMKM Kab. Situbondo

Secara umum kelembagaan UMKM di Kabupaten Situbondo masih relatif sederhana, hal ini terlihat dari beberapa hal seperti manajemen pengelolaan UMKM yang sederhana, pelaporan kegiatan operasional dan keuangan UMKM yang juga masih sangat sederhana bahkan cenderung tidak terdapat pembukuan yang standar, serta sarana dan prasarana UMKM yang sederhana. Secara eksternal, kerjasama UMKM dengan pihak luar juga masih sangat terbatas, hal ini menjadi penyebab pasar UMKM Kabupaten Situbondo menjadi terbatas. Hubungan dengan pihak bank dalam kaitan permodalan juga terbatas terutama pada UMKM produk-produk musiman (pertanian) dimana kebijakan perbankan tidak sama dengan pola atau musim budidaya.

Sebagian besar UMKM di Kabupaten Situbondo tergolong dalam kelompok *Micro Enterprise*, dapat kita lihat bagaimana UMKM di Kabupaten Situbondo tidak hanya merupakan UMKM yang digunakan untuk sekedar berdagang dalam rangka mencari nafkah (sebagai sektor informal) tetapi juga sudah mengelolah bahan baku menjadi bahan jadi atau setengah jadi yang berarti UMKM di Kabupaten Situbondo sudah memiliki sifat pengrajin. Disisi lain, belum adanya sifat kewirausahaan (atau masih terbatas) serta ketidakmampuan menerima pekerjaan sub kontrak dan ekspor yang disebabkan masih terbatasnya sarana prasarana produksi sehingga tidak dapat menghasilkan produk yang standar sesuai dengan spesifikasi yang diminta oleh pelanggan.

Bagaimana keragaan UMKM yang berada di bawah dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Situbondo pada tahun 2013 berjumlah 654 unit usaha, dengan jumlah penyerapan tenaga kerja sebesar 6034 tenaga kerja dan total omset mencapai Rp. 915.598.897.000 per tahun. Sedangkan distribusi spasialnya hampir

merata di seluruh kecamatan namun demikian dengan tingkat konsentrasi yang berbeda. Kecamatan dengan jumlah UMKM paling sedikit adalah Kecamatan Banyuglugur dengan jumlah UMKM terkecil hanya 2 unit UMKM atau 0,31 % dari jumlah total.

**Tabel 2.**  
Sebaran UMKM (Dinas Perindustrian dan Perdagangan)  
di Kabupaten Situbondo Tahun 2013

NO	KECAMATAN	JUMLAH UMKM	%	Jumlah TK	%	Total Omzet (tahun)	%
1	BANYUPUTIH	33	5,05	323	5,35	6.460.050.000	0,71
2	ASEMBAGUS	59	9,02	378	6,26	9.847.510.000	1,08
3	JANGKAR	28	4,28	212	3,51	4.222.550.000	0,46
4	ARJASA	36	5,50	234	3,88	6.019.200.000	0,66
5	KAPONGAN	34	5,20	356	5,90	9.675.460.000	1,06
6	PANJI	58	8,87	567	9,40	49.404.650.000	5,40
7	MANGARAN	21	3,21	269	4,46	9.438.550.000	1,03
8	SITUBONDO	57	8,72	533	8,83	61.999.240.000	6,77
9	PANARUKAN	68	10,40	659	10,92	44.855.350.000	4,90
10	KENDIT	33	5,05	599	9,93	11.963.460.000	1,31
11	BUNGATAN	37	5,66	553	9,16	15.293.975.000	1,67
12	MLANDINGAN	36	5,50	237	3,93	5.051.612.000	0,55
13	SUBOH	32	4,89	249	4,13	11.782.000.000	1,29
14	BESUKI	62	9,48	424	7,03	661.130.900.000	72,21
15	JATI BANTENG	25	3,82	140	2,32	2.351.890.000	0,26
16	SUMBER MALANG	33	5,05	234	3,88	5.957.500.000	0,65
17	BANYUGLUGUR	2	0,31	67	1,11	145.000.000	0,02
	<b>TOTAL</b>	<b>654</b>	<b>100,00</b>	<b>6034</b>	<b>100,00</b>	<b>915.598.897.000</b>	<b>100,00</b>

Sumber: Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kab. Situbondo

Pada Subsektor perikanan, pada penelitian ini hanya dapat diidentifikasi Jumlah Usaha UMKM berdasarkan Jenis Usaha. Terdapat beberapa jenis usaha dibidang perikanan di Kabupaten Situbondo. Jenis Usaha yang Keramba Jaring apung berjumlah 19 unit Usaha yang berlokasi di Kp. Gundil, Usaha Tambak berjumlah 64 unit usaha dan menyebar di Kecamatan Asembagus, Bayuputih, Jangkar, Arjasa, Kapongan, Mangaran, Panji, Situbondo, Kendit, Panarukan, Mlandingan, Bungatan, Suboh, Besuki, Banyuglugur. Usaha Pengolahan ikan berjumlah 63 unit usaha dan tersebar di Kecamatan Banyuputih, Jangkar, Manga-

ran, Kapongan, Bungatan, Mlandingan, Suboh, Besuki, Panji, Situbondo, Panarukan. Usaha Budidaya rumput laut berjumlah 88 unit usaha berlokasi di Kecamatan Jangkar, Mlandingan, Suboh, Besuki. Usaha Hatchery berjumlah 130 yang dikelola perusahaan dan perorangan, usaha ini tersebar di Banyuglugur, Besuki, Bungatan, Kendit, Panarukan, Kapongan. Yang terakhir adalah jenis Kelompok Usaha Bersama (KUB) yang berjumlah 75 unit usaha dan tersebar di Kecamatan Banyuglugur, Besuki, Suboh, Mlandingan, Kendit, Panarukan, mangaran, Kapongan, Jangkar, Arjasa, Asembagus, Banyuputih.

**Tabel 3.**  
Sebaran UMKM (Sub Sektor Perikanan) di Kabupaten Situbondo Tahun 2013

No.	Jenis Usaha	Jumlah Usaha	Lokasi
1	KerambaJaringApung	19	Kp. Gundil
2	Tambak	64	Asembagus, Bayuputih, Jangkar, Arjasa, Kapongan, Mangaran, Panji, Situbondo, Kendit, Panarukan, Mlandingan, Bungatan, Suboh, Besuki, Banyuglugur
3	Pengolahanikan	63	Banyuputih, Jangkar, Mangaran, Kapongan, Bungatan, Mlandingan, Suboh, Besuki, Panji, Situbonmdo, Panarukan
4	RumputLaut	88	Jangkar, Mlandingan, Suboh, Besuki
5	Hatchery	130	Banyuglugur, Besuki, Bungatan, Kendit, Panarukan, Kapongan,
6	KUB	75	Banyuglugur, Besuki, Suboh, Mlandingan, Kendit, Panarukan, mangaran, Kapongan, Jangkar, Arjasa, Asembagus, Banyuputih

Sumber: Dinas Kelautan dan Perikanan Kab. Situbondo

#### b. Identifikasi UMKM Sektor Prioritas

Ada 9 (sembilan) sektor ekonomi UMKM yang akan dikembangkan, yaitu: (a) pertanian (b) pertambangan dan penggalan, (c) industri pengolahan, (d) listrik, gas dan air bersih, (e) konstruksi, (f) perdagangan, hotel dan restoran, (g) pengangkutan dan komunikasi, (h) keuangan, persewaan dan jasa perusahaan, dan (i) jasa-jasa. Untuk menentukan sektor UMKM unggulan dari 9 sektor tersebut digunakan indeks LQ. Perhitungan dan analisis LQ didasarkan dengan membandingkan data PDRB setiap sektor UMKM dengan akumulasi data PDRB untuk semua sektor di Kabupaten Situbondo. Nilai PDRB yang menjadi dasar perhitungan digunakan nilai PDRB atas dasar harga konstan. Berdasar-

kan hasil hitungan yang tersaji pada Tabel 4, hanya terdapat dua sektor UMKM yang menjadi unggulan untuk dikembangkan yaitu sektor pertanian dan sektor perdagangan, hotel dan restoran. Sektor pertanian dengan besarnya nilai indeks LQ adalah 2,11. Nilai indeks LQ UMKM sektor pertanian merupakan nilai terbesar di antara indeks sektor-sektor lainnya. Sektor lain yang memiliki indeks LQ lebih besar dari 1 adalah sektor ke 6 yaitu sektor perdagangan, hotel dan restoran dengan nilai indeks LQ sebesar 1,13. Dengan demikian, berdasarkan nilai indeks LQ ini dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa UMKM sektor pertanian dan sektor perdagangan, hotel dan restoran yang paling memiliki potensi untuk terus dikembangkan.

**Tabel 4.**  
Indeks LQ Sektor UMKM Kabupaten Situbondo, 2007-2011

Sektor	LQ 2007	LQ 2008	LQ 2009	LQ 2010	LQ 2011	Rerata
Pertanian	2,02	2,07	2,11	2,18	2,19	2,11
Pertambangan dan Penggalian	1,02	0,99	0,95	0,90	0,88	0,95
Industri Pengolahan	0,37	0,38	0,39	0,40	0,40	0,39
Listrik, Gas, dan Air Bersih	0,65	0,65	0,66	0,66	0,66	0,66
Konstruksi	0,88	0,92	0,92	0,90	0,88	0,90
Perdagangan, Hotel dan Restauran	1,15	1,13	1,13	1,11	1,11	1,13
Pengangkutan dan Komunikasi	0,82	0,78	0,72	0,69	0,68	0,74
Keuangan, Persewaan dan Jasa Perusahaan	0,69	0,67	0,65	0,64	0,65	0,66
Jasa-jasa	0,95	0,95	0,95	0,95	0,97	0,96

Sumber: Hasil Analisis

Untuk menentukan strategi pengembangan UMKM di Kabupaten Situbondo secara tepat, maka atas dasar hasil survei dapat diketahui berbagai masalah yang dihadapi oleh pelaku UMKM. Berbagai ma-

salah tersebut dapat diklasifikasikan dalam dua aspek, yaitu aspek internal yang dihadapi dalam UMKM, dan aspek eksternal yang berasal dari luar UMKM.

**Tabel 5.**  
Berbagai Masalah Internal dan Eksternal UMKM di Situbondo, 2007-2011

No.	Aspek Internal	Aspek Eksternal
1	Kurangnya kemampuan dalam melakukan inovasi produk	Kesulitan memperluas pangsa pasar baru, khususnya pasar ekspor
2	Keterbatasan kapasitas produksi untuk memenuhi permintaan pada waktu yang singkat	Ancaman produk-produk sejenis yang substituf
3	Terbatasnya ketersediaan sumber dana untuk pengembangan usaha	Kondisi ekonomi yang kurang stabil sehingga sangat mempengaruhi harga bahan baku dan harga produk
4	Keterbatasan teknologi proses produksi sehingga kualitas produk belum mampu memenuhi permintaan pasar	Kondisi perbankan dengan tingkat bunga tinggi dan proses kredit yang berbelit
5	Kualitas SDM yang belum memiliki skill/keterampilan yang diperlukan sehingga kualitas produk belum optimal	Infrastruktur yang buruk sehingga menambah biaya distribusi
6	Kelemahan dalam membeli bahan baku, khususnya untuk memenuhi pembeli skala besar ( <i>big buyer</i> )	Kurangnya kontribusi pihak eksternal, seperti asosiasi, investor, dan pihak swasta lainnya dalam mendukung pengembangan UMKM
7	Tingkat harga produk yang relatif tinggi sebagai akibat biaya produksi yang mahal	Kebijakan pemerintah yang kurang kondusif, khususnya dalam perpajakan

Sumber: Data primer (diolah)

### c. Identifikasi Faktor-faktor daya saing UMKM

Keunggulan bersaing UMKM sektor pertanian dan sektor perdagangan, hotel dan restoran berdasarkan *Diamond Cluster Model* yang meliputi faktor input, kondisi permintaan, industri pendukung dan terkait, dan strategi perusahaan dan pesaing. Faktor input atau kondisi terdiri atas teknologi proses produksi, tingkat penjualan, mengandalkan modal sendiri, dan adanya gap kemampuan antara pimpinan dan karyawan. Faktor kondisi permintaan terdiri atas permintaan akhir dan permintaan antara, produk variatif dan berkualitas. Faktor strategi perusahaan dan pesaing terdiri atas pengembangan sistem penjaminan kualitas, pembuatan produk sesuai permintaan, pemanfaatan teknologi, mampu melakukan efisiensi untuk meningkatkan produktivitas, serta sistem manajemen yang terstruktur. Sementara itu, faktor industri pendukung dan terkait terdiri atas sebagai industri hulu bagi industri lain, ketersediaan bahan baku, akses promosi yang luas, dan jaringan yang mapan. Keempat faktor keunggulan bersaing beserta komponen-komponennya divisualisasikan pada Gambar 3. Keunggulan bersaing UMKM diklasifikasikan menjadi faktor internal yang meliputi faktor kekuatan dan kelemahan, serta fak-

tor eksternal yang meliputi faktor peluang, dan ancaman. **Pertama**, faktor kekuatan UMKM sektor pertanian, perdagangan, hotel, dan restoran adalah: Produk UMKM bersifat khas dan unik, Ketersediaan bahan baku lokal, Ketersediaan tenaga kerja yang memadai. **Kedua**, faktor-faktor kelemahan UMKM sektor pertanian, Perdagangan, hotel, dan restoran adalah: Desain produk yang relative sederhana, Mesin dan peralatan produksi yang relative tertinggal, Kurangnya kontribusi pihak eksternal. **Ketiga**, faktor-faktor peluang bagi UMKM sektor pertanian, Perdagangan, hotel, dan restoran adalah: Terbukanya peluang pasar ekspor dan domestik, Peningkatan permintaan produk yang variatif dan berorientasi kualitas, Diferensiasi dan pengembangan produk yang beorientasi kualitas, Segmentasi pasar, khususnya pada pasar domestik, Pengembangan produksi berbasis sumber daya lokal, Pengembangan desain produk yang lebih variatif, Pengembangan proses produksi dengan revitalisasi mesin dan peralatan yang lebih modern. **Keempat**, faktor-faktor yang menjadi ancaman bagi UMKM sektor pertanian, Perdagangan, hotel, dan restoran adalah: Ancaman liberalisasi perdagangan, Lingkungan makro, per bankan dan infrastruktur yang tidak kondusif.

**Gambar 3.**  
Keunggulan bersaing UMKM berdasarkan *Diamond Cluster Model*



#### d. Strategi Pengembangan UMKM

Untuk menemukan rancangan strategi pengembangan UMKM yang perlu dilakukan, maka dapat diderivasikan dari hasil analisis SWOT seperti dipaparkan pada Tabel 6. Berdasarkan hasil analisis SWOT tersebut, maka strategi pengembangan UMKM meliputi: (1) Diferensiasi dan pengembangan produk yang beorientasi kualitas; (2) Segmentasi pasar, khususnya pada pasar domestik; (3) Pengembangan produksi berbasis sumber daya lokal; (4) Pengembangan desain produk yang lebih va-

riatif; (5) Pengembangan proses produksi dengan revitalisasi mesin dan peralatan yang lebih modern; (6) Pengembangan produk yang berdaya saing tinggi dengan muatan ciri khas lokal; (7) Kebijakan kredit dengan bunga lebih murah dan proses lebih sederhana; (8) Peningkatan kualitas infrastruktur fisik maupun nonfisik; (9) Pengembangan promosi ke pasar ekspor dengan media yang lebih modern; (10) Peningkatan peran lembaga eksternal, asosiasi pengusaha besar dalam pengembangan usaha UMKM.

**Tabel 6.**  
Matriks Analisis SWOT

	<b>Kekuatan (S)</b>	<b>Kelemahan (W)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produk UMKM bersifat khas dan unik</li> <li>- Ketersediaan bahan baku lokal</li> <li>- Ketersediaan tenaga kerja yang memadai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desain produk yang relatif sederhana</li> <li>- Mesin dan peralatan produksi yang relatif tertinggal</li> <li>- Kurangnya kontribusi pihak eksternal</li> </ul>
<b>Peluang (O)</b>	<b>Strategi S-O</b>	<b>Strategi W-O</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Terbukanya peluang pasar ekspor dan domestik</li> <li>- Peningkatan permintaan produk yang variatif dan berorientasi kualitas</li> <li>- Diferensiasi dan pengembangan produk yang beorientasi kualitas</li> <li>- Segmentasi pasar, khususnya pada pasar domestik</li> <li>- Pengembangan produksi berbasis sumber daya lokal</li> <li>- Pengembangan desain produk yang lebih variatif</li> <li>- Pengembangan proses produksi dengan revitalisasi mesin dan peralatan yang lebih modern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferensiasi dan pengembangan produk yang beorientasi kualitas</li> <li>- Segmentasi pasar, khususnya pada pasar domestik</li> <li>- Pengembangan produksi berbasis sumber daya lokal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengembangan desain produk yang lebih variatif</li> <li>- Pengembangan proses produksi dengan revitalisasi mesin dan peralatan yang lebih modern</li> </ul>
<b>Ancaman (T)</b>	<b>Strategi S-T</b>	<b>Strategi W-T</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ancaman liberalisasi perdagangan</li> <li>- Lingkungan makro, perbankan dan infrastruktur yang tidak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengembangan produk yang berdaya saing tinggi dengan muatan ciri khas lokal</li> <li>- Kebijakan kredit dengan bunga lebih murah dan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengembangan promosi ke pasar ekspor dengan media yang lebih modern</li> <li>- Peningkatan peran lembaga eksternal, asosiasi</li> </ul>

kondusif	proses lebih sederhana – Peningkatan kualitas infrastruktur fisik maupun nonfisik	pengusaha besar dalam pengembangan usaha
----------	--	--

### Penetapan Prioritas Strategi Pengembangan UMKM

Pemetaan prioritas strategi pengembangan UMKM Sektor Pengolahan di Kabupaten Situbondo dilakukan menggunakan analisis terhadap Faktor Internal dan Eksternal, yaitu *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) dan *Eksternal Factor Analysis Summary* (EFAS). Dari tabel 7 diperoleh hasil bahwa nilai skor untuk

faktor kekuatan adalah 1,800 dan nilai skor untuk faktor kelemahan adalah 0,550. Sementara itu, dari Tabel 8 diperoleh hasil bahwa nilai skor untuk faktor peluang adalah 1,850 dan nilai skor untuk faktor ancaman adalah 1,200. Nilai skor kekuatan ternyata di atas nilai skor kelemahan dengan selisih nilai (+) 1,250, sedangkan nilai skor peluang ternyata di bawah nilai skor ancaman dengan selisih nilai (-) 0,950.

**Tabel 7.**  
*Matriks Internal Factor Analysis Summary*

Faktor-faktor Internal	Bobot	Rating	Nilai Skor
<b>Kekuatan</b>			
Produk UMKM bersifat khas dan unik	0,250	3	0,750
Ketersediaan bahan baku lokal	0,150	4	0,600
Ketersediaan tenaga kerja yang memadai	0,150	3	0,450
<b>Sub Total</b>	<b>0,550</b>		<b>1,800</b>
<b>Kelemahan</b>			
Desain produk yang relatif sederhana	0,200	1	0,200
Mesin dan peralatan produksi yang relatif tertinggal	0,100	2	0,200
Kurangnya kontribusi pihak eksternal	0,150	1	0,150
<b>Sub Total</b>	<b>0,450</b>		<b>0,550</b>
<b>Total</b>	<b>1,000</b>		<b>2,350</b>

**Tabel 8**  
*Matriks Eksternal Faktor Analysis Summary*

Faktor-faktor Eksternal	Bobot	Rating	Nilai Skor
<b>Peluang</b>			
Terbukanya peluang pasar ekspor dan domestik	0,100	4	0,400
Peningkatan permintaan produk yang variatif dan berorientasi kualitas	0,050	3	0,150
Diferensiasi dan pengembangan produk yang berorientasi kualitas	0,050	4	0,200
Segmentasi pasar, khususnya pada pasar domestik	0,100	3	0,300
Pengembangan produksi berbasis sumber daya lokal	0,150	3	0,450
Pengembangan desain produk yang lebih variatif	0,050	4	0,200
Pengembangan proses produksi dengan revitalisasi mesin dan peralatan yang lebih modern	0,050	3	0,150

<b>Sub Total</b>	<b>0,550</b>		<b>1,850</b>
<b>Ancaman</b>			
Ancaman liberalisasi perdagangan	0,250	2	0,500
Lingkungan makro, perbankan dan infrastruktur yang tidak kondusif	0,200	2	0,400
<b>Sub Total</b>	<b>0,450</b>		<b>0,900</b>
<b>Total</b>	<b>1,000</b>		<b>2,750</b>

Nilai skor dari masing-masing kombinasi strategi seperti yang disajikan pada Tabel 9. Berdasarkan diagram kartesius SWOT yang disajikan pada Gambar 4 dihasilkan bahwa UMKM berada pada kuartan I artinya bahwa strategi pengembang-

an UMKM adalah strategi SO, yaitu strategi menggunakan kekuatan (*strength*) untuk mengatasi peluang (*Opportunity*). Strategi ini dikenal pula dengan istilah strategi pertumbuhan (*Growth*).

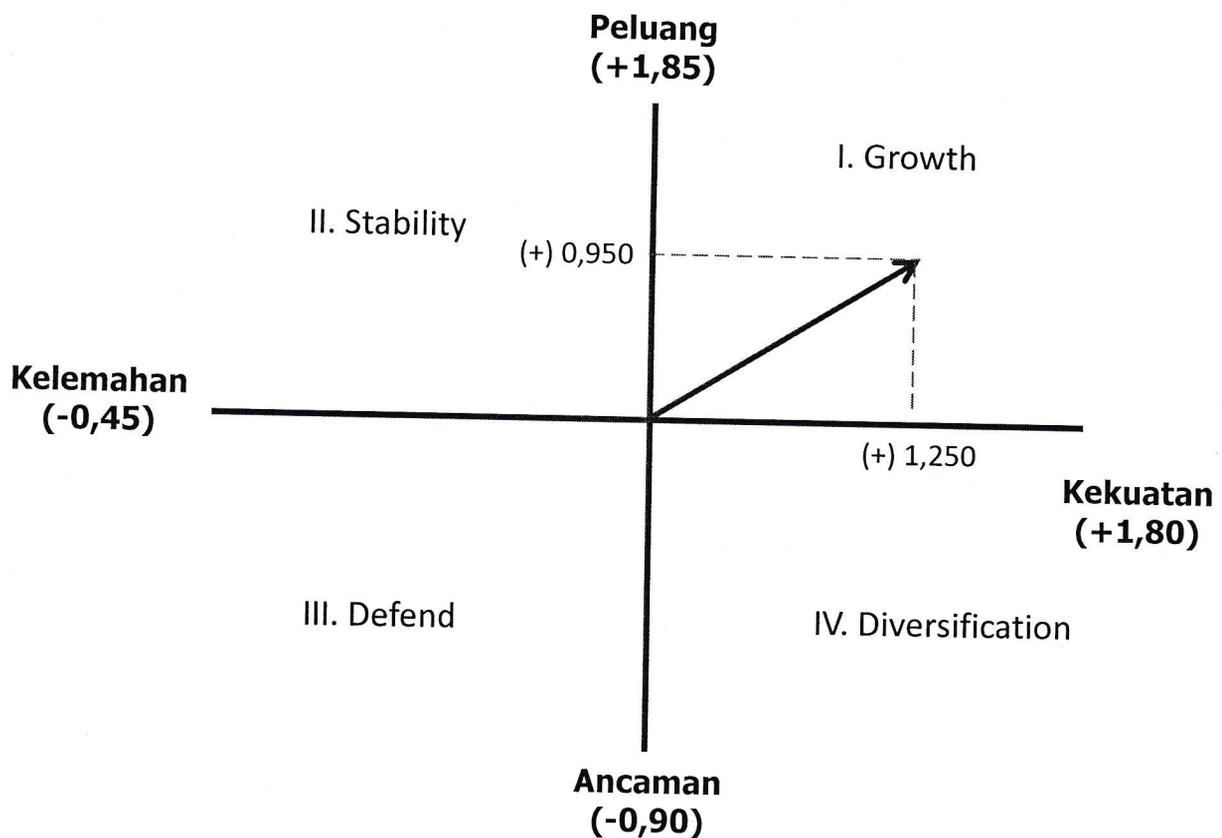
**Tabel 9.** Kombinasi Strategi Kuantitatif

EFAS \ IFAS	Kekuatan ( <i>Strength</i> ) - S	Kelemahan ( <i>Weakness</i> ) - W
<b>Peluang (<i>Opportunity</i>) - O</b>	Strategi SO: = 1,800+1,850 = 3,650	Strategi WO: = 0,550+1,850 = 2,400
<b>Ancaman (<i>Threat</i>) - T</b>	Strategi ST: = 1,800+0,900 = 2,700	Strategi WT: = 0,550+0,900 = 1,450

Kombinasi strategi, yang disajikan pada Tabel 9, merupakan analisis model kuantitatif perumusan strategi, yang didasarkan pada jumlah nilai skor pada masing-masing faktor yang ada pada masing-masing strategi baik itu untuk strategi SO, WO, ST, dan WT. Berdasarkan Tabel 9 tersebut, maka UMKM sebaiknya memanfaatkan strategi SO karena mempunyai nilai skor tertinggi jika dibandingkan dengan yang lain yaitu sebesar 3,650. Selanjutnya diikuti dengan strategi ST dengan nilai 2,700; WO dengan nilai 2,400; dan WT

dengan nilai 1,450. Mendasari pada hasil analisis matrik SWOT dengan analisis model kuantitatif untuk mendapatkan perumusan yang efektif, yaitu strategi SO yaitu strategi strategi menggunakan kekuatan (*strength*) untuk memanfaatkan peluang (*opportunity*), maka implementasi strategi SO adalah (1) Diferensiasi dan pengembangan produk yang berorientasi kualitas, (2) Segmentasi pasar, khususnya apada pasar domestik, (3) Pengembangan produksi berbasis sumberdaya lokal.

Gambar 4. Diagram Kartesius SWOT



## Kesimpulan dan Saran

### a. Kesimpulan

Dari hasil survei diperoleh beberapa masalah yang dihadapi oleh UMKM di Kabupaten Situbondo, antara lain: (1) Pemasaran; (2) Modal dan pendanaan; (3) Inovasi dan pemanfaatan teknologi informasi; (4) Pemakaian bahan baku; (5) Peralatan produksi; (6) Penyerapan dan pemberdayaan tenaga kerja; (7) Rencana pengembangan usaha; dan (8) Kesiapan menghadapi tantangan lingkungan eksternal. Berkaitan dengan berbagai masalah yang dihadapi UMKM, maka diperlukan strategi untuk mengatasinya. Untuk mengembangkan UMKM tentu saja tidak hanya dibebankan pada UMKM sendiri namun harus memperoleh dukungan seluruh *stakeholders*.

### b. Saran

Dalam rangka pengembangan UMKM, maka direkomendasikan berbagai kebijakan dan strategi meliputi:

1. Berbagai pelatihan dalam pengembangan produk yang lebih variatif dan berorientasi kualitas dengan berbasis sumber daya lokal;
2. Dukungan pemerintah pada pengembangan proses produksi dengan revitalisasi mesin dan peralatan yang lebih modern;
3. Pengembangan produk yang berdaya saing tinggi dengan muatan ciri khas lokal;
4. Revitalisasi peran klinik UMKM yang telah ada untuk percepatan pengembangan UMKM Kabupaten Situbondo;
5. Kebijakan kredit oleh perbankan dengan bunga lebih murah dan proses lebih sederhana sehingga akan mendukung percepatan proses produksi; serta kebijakan *scheme* kredit yang disesuaikan pola musim produk-produk pertanian (perbankan pertanian/ *agro bank*);
6. Peningkatan kualitas infrastruktur fisik maupun nonfisik (infrastruktur fisik meliputi peningkatan jaringan jalan

serta sarana transportasi, non-fisik meliputi penyederhanaan regulasi kebijakan UMKM dapat berupa perizinan, pajak, dan retribusi) untuk menurunkan biaya distribusi sehingga produk UMKM akan memiliki daya saing lebih tinggi;

7. Dukungan kebijakan pengembangan promosi ke pasar ekspor maupun domestik dengan berbagai media yang lebih modern dan bervariasi.
8. Dukungan pemerintah daerah sebagai penjamin kredit dan kebijakan perbankan lainnya guna mendukung pengembangan UMKM kabupaten Situbondo.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Departemen Koperasi. 2008. **PDB, Investasi, Tenaga Kerja, Nilai Ekspor UMKM di Indonesia**. Depkop. Jakarta.
- Hafsah, M.J., 2004. **Upaya Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM)**, Infokop, Nomor 25 Tahun XX, hal 40-44.
- Husband, S. and Purnendu, M., 1999. **A Conceptual Model for Quality Integrated Management in Small and Medium Size Enterprise**, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 16 No. 7, pp. 699-713.
- Hood, 1998. **Economic Analysis: A Location Quotient, Primer**, Principal Sun Region Associates, Inc.
- ILO, 1991, *The Dilemma of the Informal Sector. Report of the Director General, Part I*, the 78th Session of the International Labour Conference, Geneva
- Isserman, Andrew, M., 1997. **The Location Quotient Approach for Estimating Regional Economic Impacts**, AIP Journal.
- Miller, M.M, and Wright, G.N., 1991. **Location Quotient Basic Tool for Economic Development Analysis**, Economic Development Riview, 9(2), 65.
- Porter, 1990. **Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul**, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Prawirokusumo, S., 2001. **Ekonomi Rakyat: Konsep, Kebijakan, dan Strategi**, BPPE, Yogyakarta.
- Sarosa, Wicaksono, 2000, "Menyoroti Sektor Informal Perkotaan," Research and Development Director Urban and Regional Development Institute (URDI) diakses pada 7 Agustus 2004 dari <http://www.urdi.org/urdi/bulletin/volume-12a.php>
- Situmorang, J., 2008. **Strategi UMKM dalam Menghadapi Iklim Usaha yang Tidak Kondusif**, Infokop, Volume 16, Hal 88-101.
- Tambunan, T., 2005. **Promoting Small and Medium Enterprises with a Clustering Approach: A Policy Experience from Indonesia**, Journal of Small Business Management, Vol 43 No. 2, pp. 138-154.
- Winarni, E.S., 2006. **Strategi Pengembangan Usaha Kecil melalui Peningkatan Aksesibilitas Kredit Perbankan**, Infokop Nomor 29, Tahun XXII