

MEMBANGUN KEMANDIRIAN DALAM PROSES PEMBANGUNAN UKM MELALUI FORUM TIGA

oleh: H. Soebroto Hadisoegondo¹

Pendahuluan

Fokus tulisan ini dipusatkan untuk membahas proses pembangunan UKM, yang selama ini telah dilakukan secara formal oleh Pemerintah, yang dalam otonomi daerah menjadi tanggung jawab dari Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota. Seperti diketahui bahwa Kementerian Koperasi dan UKM telah mensponsori pembangunan UKM dengan mengembangkan sejumlah Sentra Produksi disertai dengan lembaga penyedia jasa layanan bisnis (BDS) dan memanfaatkan Koperasi Simpan Pinjam/Unit Simpan Pinjam Koperasi tertentu sebagai lembaga pendukungnya.

Dalam hal itu meskipun berbagai informasi kebutuhan lapangan telah digunakan namun tetap saja *nuansa intervensi* sulit untuk dihindarkan sepenuhnya, sementara di masa mendatang diperkirakan besar kemungkinan berbagai langkah tindakan dukungan atau bantuan dimaksud akan menjadi lebih terbatas, sehubungan dengan terbatasnya juga sumberdaya maupun akibat tekanan globalisasi yang berkiblat pada efektifnya pasar bebas

(meskipun dalam praktek hal tersebut juga sulit untuk dapat diwujudkan sepenuhnya). Pertanyaannya adalah apakah mungkin UKM bersangkutan mampu mengembangkan dirinya sendiri? Kalau saja jawabannya “ya” bagaimana hal itu dapat difasilitasi dan dalam lingkup seperti apa bentuk fasilitasi yang diperlukan?

Untuk dapat melanjutkan pembahasan materi itu perlu lebih dahulu dicatat, bahwa apabila diperhatikan secara cermat pada umumnya garis besar dari berbagai program yang dilakukan khususnya oleh Kementerian Koperasi dan UKM melalui kebijakan pembangunan UKM-nya dalam tahun-tahun terkahir ini, banyak diarahkan untuk mendorong terwujudnya kemandirian dari proses pengembangan kemampuan kelompok-kelompok UKM, walaupun hal dimaksud tidak dapat dikelompokkan sebagai bagian dari program langsung kegiatan *capacity building*. Namun demikian rangkaian bantuan perkuatan yang diberikan umumnya dimaksudkan untuk dapat menumbuhkan kemampuan diri dari masing-masing UKM dalam kelompok bersama.

¹ *Tulisan ini merupakan opini pribadi penulis, dengan sasaran untuk dapat mendukung program pembangunan riil UKM di daerah, sebagai tindak lanjut dari apa yang telah dilakukan oleh Kementerian Koperasi dan UKM. Di sisi lain diharapkan tulisan ini akan dapat menjadi masukan dalam perumusan kebijakan pengembangan sentra produksi yang lebih potensial sifatnya, sehingga dapat mendorong UKM yang difasilitasi dalam meraih sasaran lebih jauh melalui proses optimalisasi dari kegiatan sentra dengan dukungan lembaga-lembaga terpilih dalam melakukan berbagai program pilihannya.*

Upaya perubahan dimaksud pada dasarnya dapat ditelusuri dengan melakukan pengkajian atas berbagai pelaksanaan kegiatan pembinaan UKM secara makro berdasar rangkaian sejarahnya. Bilamana kembali ditengok apa yang telah dilakukan selama ini dalam proses penumbuhan kelompok UKM, maka rangkaian dan orientasi kegiatan pembinaannya ternyata telah mengalami pergeseran orientasi atau fokus. Proses pembangunan UKM pada umumnya, yang secara resmi telah dimulai sejak kelompok ini dibina 14 tahun yang silam, awal kegiatan formal pembinaannya telah difokus untuk membina para *pengusaha kecil* saja (*perhatikan nama Departemen saat itu yang berfungsi melakukan tugas dimaksud*). Kemudian fokus kegiatan *dikembangkan* menjadi membina para *pengusaha kecil* dan *menengah*, sementara saat ini fokusnya digeser menjadi lebih luas, yaitu mencakup kepada usahanya dengan harapan juga menyangkut pada individu-individu pelakunya. Dengan demikian orientasi pembinaan berubah menjadi pada kelompok *usaha kecil* dan *menengah*.

Berdasar ketentuan dalam kriteria Usaha Kecil² nampak jelas batasan diberikan, sehingga logikanya pembinaan hanya akan dilakukan untuk kelompok yang minimal memenuhi kriteria tersebut (*diantaranya yang omzetnya tidak lebih dari Rp. 1 Milyar, sedang kalau yang Menengah omzetnya ada yang menetapkan antara Rp. 1 milyar – Rp 50 Milyar dan menggunakan tenaga kerja 20*

- 50 orang). Namun sekarang ini, berdasar kenyataan ada kelompok Usaha Mikro, kelompok yang kriterianya berada di bawah kelompok Usaha Kecil. Pada tahun 2003 dari jumlah UKM yang tercatat sebanyak 42,4 juta unit usaha, sebagian besar adalah kelompok pelaku ekonomi Mikro. Mereka juga mampu memberikan sumbangan dan berperan penting mendukung perekonomian nasional. Mereka yang umumnya digolongkan dalam kelompok informal tersebut juga memerlukan pembinaan, dengan harapan *secara proporsional akan dapat tumbuh selaras dengan bertambahnya jumlah Usaha Kecil formal*. Tentu untuk itu Kementerian UKM akan menetapkan kebijakan, strategi dan program-program yang jelas tidak akan serupa dengan apa yang pernah dilakukan untuk membina UK sebe lum ini. Mereka itu khas dan tumbuh secara bebas dan sangat fleksibel, tetapi cukup efektif meraih pasarnya. Dengan demikian mulai saat ini *usaha mikro*³ telah masuk dalam lingkup proses pembinaan UKM, sehingga pembinaan UKM akan menjadi bertambah luas karena kelompok usaha mikro menjadi formal.

Berbagai perubahan itu telah terjadi walaupun tidak ada pernyataan resmi berdasar keputusan formal, sehingga eksistensi kelompok itu *seolah-olah* terjadi dengan sendirinya, apalagi bagaimanapun juga nama kelompok tersebut secara resmi tercantum dalam uraian rumusan perencanaan pembangunan nasional, di masa lalu maupun saat ini. Diduga saat itu para perencana, memperoleh indikasi

² Dalam Undang-Undang No. 9 tahun 1995 tentang Usaha Kecil Bab III Pasal 5 Ayat (1).

³ Usaha Mikro berciri tergolong pelaku usaha kecil, yang kriterianya sementara ini ditetapkan di bawah kriteria kelompok usaha kecil. Belum ditemukan pengkajian yang menunjukkan adanya jenjang keterkaitan “kelas” antar kelompok dimaksud (*mikro -> kecil -> menengah*), namun secara nalar bisa saja ada kemungkinan ditemukan jenjang dimaksud secara alami, apalagi kalau dikelompokkan berdasar tingkat kemampuannya pertumbuhannya.

tentang kelompok bersangkutan dan mempertimbangkan perlunya memfokuskan upaya pembinaan, sehingga kemudian dilakukan perubahan fokus pembinaan. Hal ini dimaksudkan agar berbagai program kemudian dapat disusun lebih spesifik dan dalam pelaksanaan operasionalnya akan menjadi lebih terarah dan terukur proses maupun hasilnya.

Hal itu dapat diverifikasi dengan memperhatikan berbagai program pembinaan UKM oleh Pemerintah, walaupun tentu saja ada saja program yang gagal atau terhambat, namun esensi program-programnya itu tidak lain akan mengarah untuk menyentuh secara langsung kelompok-kelompok produktif dalam jajaran para pelaku UKM. Dampaknya dapat dilihat dari prestasi yang dapat diukur dan mampu memberikan sumbangan kepada pertumbuhan ekonomi nasional. Tentu saja hal itu tidak lepas dari dukungan pembinaan teknis operasional oleh berbagai instansi teknis lainnya dan kita dapat melihat bagaimana kelompok UKM dalam tahun 2003 yang lalu mampu memberikan sumbangan positif terhadap perekonomian nasional.

Proses Pembangunan UKM

Kelompok Usaha Mikro, Kecil, Menengah dan Koperasi (UMKM) telah menyumbangkan angka sebesar 2,3% dari tingkat pertumbuhan nasional yang mencapai 4,1%. Dengan demikian dapat diartikan bahwa perubahan fokus pembinaan melalui aplikasi programnya, relatif mampu meningkatkan posisi dan kualitas jajaran UKM dalam dinamika perekonomian nasional. Demikian pula

ada catatan lain tentang kontribusi UKM pada PDB yang mencapai angka sebesar 56,7% dari total PDB nasional, dan angka tersebut telah disumbangkan oleh UK sebesar 41,1% dan sisanya 15,6% oleh UM.

Namun di sisi lain, keragaman jenis dan besarnya jumlah unit UKM merupakan kendala utama dalam upaya mengintensifkan pelaksanaan proses pembangunan di maksud. Misalnya dengan ditetapkannya kelompok usaha Mikro, maka telah disepakati ada kelompok pelaku ekonomi mikro yang memerlukan pembinaan, sesuai dengan ciri dan karakter pertumbuhan dan pergerakannya. Informasi tersebut akan dapat lebih membantu dalam mendesain program pembinaannya, yang tentu saja harus banyak mendorong mereka secara mandiri kemudian mengupayakan pertumbuhannya. Prioritas pembangunan dalam kaitan ini juga sulit untuk dihindarkan, mengingat sifat dan kompleksitas ciri maupun jenis dan besarnya jumlah pelaku ekonomi yang akan dibina⁴. Sementara secara bersamaan desain programnya dituntut agar terpadu, konsisten dan berkelanjutan dalam aplikasinya.

Memperhatikan berbagai keberhasilan tersebut timbul pertanyaan apa yang *sebenarnya telah dimainkan* oleh UKM dalam dinamika perekonomian nasional, sehingga memiliki kemampuan seperti itu, tidak lain karena adanya dukungan *kemampuan survivalnya*, kemudian dengan *skala usaha yang justru kecil-kecil*, di samping *fleksibilitas* mereka dalam menghadapi berbagai perubahan,

⁴ Menurut BPS, kompleksitas jajaran UKM dapat ditunjukkan dari keragaman ciri-ciri UKM, di mana dalam tahun 1997–2003, kelompok ini tercatat berjumlah 99,84% dari total jumlah unit usaha yang ada, dan memiliki tingkat pertumbuhan unit rata-rata yang cukup tinggi, yaitu 9,46%.

serta kemampuan menarik tenaga kerja jumlah yang cukup banyak serta kemampuannya dalam memanfaatkan secara optimal sumberdaya lokal. Mereka melakukan hal itu dengan fokus yang konsisten untuk memenuhi kebutuhan dari permintaan sebagian besar masyarakat kita.

Artinya UKM memang benar-benar memiliki peran riil dan penting dalam kehidupan perekonomian nasional⁵. Sumbangan kepada pertumbuhan ekonomi nasional, diantaranya telah didukung oleh kemampuan kelompok UKM dalam memanfaatkan tenaga kerja melalui dinamika usahanya, sebesar 99,45% dari tenaga kerja di Indonesia (2003). Indikasinya secara riil dinyatakan, bahwa dalam kurun waktu 3 tahun terakhir ini Usaha Mikro (UM) dan Usaha Kecil (UK) justru dapat memberi pekerjaan kepada 7,4 juta orang. Sementara Usaha Menengah (UM) hanya 1,2 juta orang saja. Ciri lainnya adalah bahwa UM dan UK yang memberikan sumbangan itu berada dalam bidang usaha yang banyak memanfaatkan sumberdaya alam (*seperti sektor pertanian dalam arti luas dan sektor perdagangan*), sementara UM lebih memiliki keunggulan di bidang penciptaan nilai tambah, sehingga umumnya bergerak di sektor hotel, keuangan, jasa perusahaan dan kehutanan.

Kondisi makro yang penuh prospek tersebut, memerlukan pencermatan lebih mendalam, khususnya dalam kaitan melihat tingkat kemampuan dan potensi komponen UKM *untuk tumbuh bersama secara mandiri*, mengingat dengan hadirnya kelompok Mikro dalam khasanah

pembinaan UKM, yang bukan saja telah mendorong bertambahnya obyek yang jelas harus ditangani, namun juga lebih menuntut upaya penanganan secara lebih intensif, dengan desain program pembinaan yang harus berbeda.

Langkah pengembangan programnya dapat dimulai diantaranya dengan mengajukan pertanyaan "*pendekatan apa*" yang digunakan agar dapat membantu merumuskan desain program yang tepat dan efektif, sehingga akhirnya jajaran UKM akan dapat lebih dilindungi dan atau memperoleh peluang yang lebih kondusif bagi pertumbuhan kehidupan usaha mereka. Tentu saja hal dimaksud erat kaitannya dengan perkembangan aplikasi kondisi (kualitas) sistem perekonomian nasional kita. Mengacu pada ketentuan dari PP No. 32 tahun 1998 tentang pembinaan dan pengembangan Usaha Kecil, Bab II Pasal 5 menyatakan bahwa proses pembinaan dan pengembangannya dapat dimulai dengan mengidentifikasi potensi dan masalah yang dihadapi oleh usaha kecil. Apakah hal itu bisa dilakukan untuk menghadapi kelompok Mikro? Ini akan menjadi bahan pembahasan lainnya, namun yang perlu dicatat di sini adalah bahwa besar kemungkinan untuk kelompok yang relatif masih mulai tumbuh orientasi *problem solving* mungkin belum waktunya dilakukan. Mereka mungkin lebih mengharapkan peluang untuk tumbuh, sehingga kemandirian mulai dapat dibangun dalam diri mereka. Untuk itu kemudahan untuk memberikan peluang untuk membangun dan mengembang kan diri menjadi vital. Hal ini dapat disebut sebagai *kesetaraan melalui proses "dis-*

⁵ Menurut Soetrisno, 2003 dalam *Crises, Reform, Globalization and SME's* dengan memakai contoh dari perkembangan UKM dan sumbangan di negara-negara eropa ternyata komposisi dan sumbangannya menunjukkan bahwa keberadaan UKM bukanlah merupakan suatu fenomena transitoris melainkan fakta kehidupan usaha nyata.

tribution of opportunities". Langkah memberikan *insentif atau reward* mungkin dapat memotivasi tumbuhnya dan kemudian terseleksinya (secara alami) bagi kelompok mikro bersangkutan.

Dengan demikian pencirian kelompok menjadi sarana strategis agar dapat memudahkan upaya-upaya dalam memfokuskan kegiatan pembinaannya, khususnya pencirian yang berkaitan dengan aspek *jenis usaha* dan *macam kegiatan* yang dilakukan maupun aspek ciri kritis lainnya. Hal itu dapat pula dikaitkan dengan upaya membangun kemandirian dalam proses peningkatan kemampuannya. Namun bagaimanapun juga, belajar dari pengalaman membangun UKM di berbagai negara, termasuk yang digunakan di negara tetangga kita, maka pencirian kelompok tetap tidak mudah untuk disepakati. Sementara itu "waktu" terus berjalan dan tidak mungkin dihentikan hanya untuk memperoleh dan menerima *kesepakatan* bersama tentang hasil pencirian jajaran UKM. Untuk itu dalam kondisi semakin kompleksnya permasalahan jajaran UKM dan semakin cepatnya perubahan itu berlangsung, justru diperlukan sarana yang efektif dan sederhana agar dapat memberikan *high-light* dalam proses mendukung pelaksanaan program pembinaan UKM tersebut. Itu berarti pengembangan program-programnya hendaknya dapat lebih diorientasikan untuk mendorong tumbuhnya kemandirian di banding untuk membangun kapasitasnya.

Di masa mendatang dengan semakin terbukanya pasar, diperlukan langkah upaya penyusunan program pembangunan UKM yang sifatnya lebih reformis, dengan dilengkapi sejumlah peraturan atau ketentuan yang dapat melindungi kehidupan UKM dalam arti yang luas.

Misalnya dalam hal perlunya ditetapkan dan dikembangkan program untuk mewujudkan "*pasar bebas yang berkeadilan*" secara konkrit di lapangan. Desain program pembangunannya diharapkan dapat disusun dengan orientasi untuk memicu tumbuh-kembangnya kelompok UKM tertentu dengan melalui proses pengembangan kemandiriannya, sehingga mereka masing-masing dapat membangun kemampuannya karena terlibat secara langsung dengan kondisi yang ada. Langkah itu jelas dengan cepat dapat membantu mereka dalam memahami posisinya.

Demikian pula bilamana diharapkan mereka dapat melakukan proses untuk mendukung pengembangan kemampuan dari usahanya dengan orientasi ekspor, sehingga mereka dapat pula menjawab tuntutan proses globalisasi, berdasar kemampuan dan kompetensinya masing-masing. Kalau seandainya hal itu tidak mungkin dihadapi sendiri-sendiri, maka upaya untuk membangun kelompok bersama dapat ditempuh dengan orientasi membangun kemandiriannya. Kemandirian seperti dimaksud itu tidak lain merupakan kemampuan untuk melakukan *problem solving* dengan bertumbuh pada kompetensi dan kemampuan diri sendiri/bersama, tanpa harus tergantung atau ditentukan/diarahkan oleh pihak ketiga.

Kerangka seperti itulah yang cukup kuat mendorong pemerintah kemudian menetapkan pembangunan UKM dengan memakai pendekatan pembangunan *sentra UKM* (yang produktif dengan orientasi ekspor atau paling tidak menghasilkan produk lokal yang berkualitas dan efisien), sebagai sarananya (*entry point*) untuk saat ini dan masa mendatang. Tentu saja hal seperti itu,

secara operasional akan dipengaruhi oleh berbagai pertimbangan atau alasan teknis serta mengacu pula pada berbagai contoh keberhasilan pengalaman negara lain. Sedang dari sisi alasan rasional ekonomis pendekatan sentra digunakan karena dapat membantu membangun diantaranya berbagai kemudahan dalam melakukan proses pembinaan, mengingat langkahnya akan lebih terfokus, dan diharapkan juga lebih efisien karena pelaksanaannya secara kolektif.

Prof. Shujiro Urata (2000) telah pula memberi rekomendasi untuk menggunakan *klaster* UKM sebagai upaya untuk mendukung proses pembangunan UKM di Indonesia. Saat ini hasil dari proses pertumbuhan sentra yang telah dibangun (sejak tahun 2001 sampai 2004), telah berkembang berbagai sentra dengan masing-masing ciri dan karakternya yang berbeda-beda, sehingga akhirnya telah ditemukan “keragaman kondisi maupun posisi dari sentra yang telah dibangun” di setiap wilayah. Keragaman juga ditemukan bukan saja karena proses pertumbuhannya, tetapi ada juga yang menjadi akibat dari dampak cara seleksi dan pengembangan sentra bersangkutan, yang telah dilakukan bersama dengan masing-masing Dinas yang terkait di masing-masing wilayah. Secara makro seleksi itu memang memberikan hasil pencapaian dalam lingkup perluasan wilayah pembinaan (nasional), sehingga pembinaan dengan melalui pendekatan sentra tersebut, diharapkan dapat menjangkau pula wilayah yang relatif lebih luas. Namun kalau dinilai dari prestasi dan kinerjanya saat ini, selain dari proses pembinaan yang dilakukan oleh Dinas terkait, kesemuanya akan terpulang lagi pada bagaimana kondisi lingkungan dan komponen anggota sentra bersangkutan.

Bagaimanapun juga hasilnya, namun tetap saja sentra dimaksud telah menjadi awal titik penggarapan dari proses pembangunan UKM, khususnya dalam perannya sebagai *entry point* pengembangan kegiatan pembangunan UKM yang cukup kompleks. Dengan demikian menjadi semakin jelas bahwa kemandirian hendaknya dapat dibangun dalam proses pembangunan UKM tersebut, dengan menunjukkan kompetensi dan kemampuan yang tumbuh dari diri atau kelompoknya secara bersama. Untuk kemudian pemerintah diharapkan akan memicu dengan dukungan atau bantuan perkuatan untuk meningkatkan kapasitas proses perubahannya.

Sentra UKM dan Permasalahannya

Untuk sentra yang telah dibangun dan ditetapkan oleh Kementerian Koperasi dan UKM, kemudian disebut dengan “istilah” di kalangan pengamat UKM sebagai “*sentra yang difasilitasi Kementerian KUKM*”. Hal itu tampaknya dimaksudkan untuk membedakannya dengan sentra-sentra yang tumbuh lebih dahulu secara alami dan juga dikenal oleh masyarakat luas, seperti yang ditemukan di Klaten untuk sentra pengecoran logam, atau sentra produksi sepatu di Cibaduyut. Perlu diketahui bahwa terminologi “sentra” tersebut baru digunakan untuk menunjuk satu kawasan (desa), di mana terkumpul secara alami sejumlah pengusaha kecil dan pengusaha mikro, yang melakukan rangkaian kegiatan serupa untuk menghasilkan produk sejenis/serupa. Pembinaan dilakukan secara umum untuk memenuhi kebutuhan operasional yang ada.

Fokus pembahasan ini akan diarahkan pada sentra yang difasilitasi

Kementerian Koperasi dan UKM. Sebagaimana yang ditemukan dalam berbagai sentra lama, umumnya pengertian sentra di sini juga masih belum menunjuk pada kelompok yang dapat mengintegrasikan kekuatan para anggotanya, sehingga umumnya para pelaku usaha relatif masih bergiat sendiri-sendiri, walaupun berada di lokasi yang serupa. Bahkan secara operasional pada dasarnya mereka justru saling bersaing dengan ketat satu sama lainnya, namun tertutup suasananya.

Sentra angkatan pertama (2001) umumnya merupakan pilihan di mana sebagian besar anggota sentra tersebut merupakan sentra-sentra "alami" yang telah tumbuh lebih dahulu dan cukup lama, hanya saja potensinya belum tersentuh oleh program pembinaan pemerintah. Dengan demikian apa yang diharapkan, tidak lain agar proses pembinaan yang selama ini telah dilakukan, pada gilirannya akan dapat ikut membangun kemandirian sentra untuk bersama dengan lembaga yang dibangun serta masyarakat, dalam mewujudkan perkembangannya lebih lanjut. Namun dalam hal itu apa yang seharusnya dilakukan adalah agar kegiatan dapat diarahkan untuk dapat mendorong berbagai potensi yang telah dimilikinya. Pilihan penetapan sentranya juga dikaitkan dengan penilaian kemampuannya untuk mengeksport komoditinya. Formalisasi dari pembentukan dan pengertiannya (termasuk klaster) didefinisikan sejak tahun 2002, melalui Keputusan Menteri Negara KUKM No.32/ Kep /M.KUKM/IV/2002.

Akhirnya diperoleh kesepakatan tentang pengertian Sentra sebagai *pusat kegiatan di kawasan/lokasi tertentu, di*

mana terdapat UKM yang memakai bahan baku/sarana serupa untuk menghasilkan produk yang sama/sejenis, serta memiliki prospek untuk dikembangkan menjadi klaster (terkait dengan kapasitas ekspor). Penetapan sentra dilakukan dengan memakai kriteria dan melibatkan pihak Dinas KUKM atau instansi terkait di masing-masing Kabupaten/Kota dalam proses seleksi maupun pembentukan sentra serta pengendalian dan pengembangan selanjutnya. Secara operasional *sentra yang difasilitasi* tersebut pada umumnya bukan saja memiliki komponen anggota yaitu pelaku usaha kecil, namun tidak jarang juga banyak yang tergolong dalam pelaku usaha mikro, seperti diuraikan di muka. Dari sejumlah besar sentra yang difasilitasi (jumlah total 1120⁶) kemudian akan dapat dikenali ciri dan karakter yang cukup menggembirakan (*misalnya karena kualitas dan keterampilan anggotanya relatif rendah, masih dengan kuat mengandalkan pada teknologi tradisional di samping ternyata hanya memiliki pasar yang relatif terbatas atau hanya mampu memasok kebutuhan lokal*). Untuk dapat memacu peningkatan kualitas pelaku usaha yang tercakup di dalamnya, kiranya perlu ada dukungan tambahan kegiatan, yang difungsikan sebagai langkah *pembinaan awal*, yaitu semacam bentuk program *matrikulasi*, agar sentra kemudian menjadi siap untuk dibangun sebagai sentra potensial. Dalam hal inilah perlu dimiliki kemandirian yang dimaksud, agar beban dan sekaligus kualitasnya dapat diselaraskan dengan kondisi dan lingkungan setempat.

Saat ini pembentukan **sentra UKM** secara resmi telah menjadi titik awal

⁶ Tahun 2001 = 213 unit; tahun 2002 = 332 unit; tahun 2003 = 375 unit dan tahun 2004 = 200 unit.

dalam sistematika pembinaan UKM secara nasional maupun kemudian diikuti dengan pelaksanaan berbagai langkah operasional di masing-masing daerah. Penjabaran dari umumnya kebijakan pembangunan UKM oleh pemerintah, secara garis besar meliputi upaya-upaya strategis, seperti: (a) penciptaan iklim usaha yang kondusif; (b) peningkatkan akses UKM pada sumberdaya produktif; (c) peningkatan kualitas kewirausahaan, serta (d) peningkatan partisipasi masyarakat dalam pembangunan UKM. Sementara itu dalam perjalanannya, kebijakan tersebut kemudian dilengkapi dengan upaya untuk membangun secara khusus kelompok mikro. Di samping itu masih perlu pula dukungan upaya lainnya yang terkait dengan program pembinaan kemandirian sentra UKM yang dilakukan oleh lembaga layanan pengembangan bisnis (BDS) dan layanan keuangan bagi anggota sentra UKM melalui KSP/USP Koperasi. Dua lembaga lain itu ditetapkan untuk diserahi amanah dalam wujud tugas dan tanggung jawab untuk memandirikan masing-masing sentra UKM. Berikut ini uraian tentang pembentukan lembaga pendamping, yang bukan saja harus survive tetapi juga harus tumbuh berkembang serta mampu menjadi konsultan operasionalnya. Langkah itu dilakukan dengan maksud bukan untuk menciptakan kendala atau hambatan bagi tumbuhnya lembaga masyarakat lain yang berpotensi untuk melakukan kegiatan serupa, akan tetapi lembaga itu harus memiliki pengalaman dan kemampuan minimal sebagai *internal consultant*.

Pertama, setelah sentra dibentuk kemudian telah meresmikan lembaga BDS (*business development services-providers*) dengan fungsi untuk memberikan kegiatan layanan pengembangan bisnis

non-finansial kepada masing-masing sentra UKM yang ditunjuk (*namun mereka diperbolehkan melakukan kegiatan layanan lain, di luar kepada sentra UKM, sepanjang hal itu tidak menghambat pelayanan kepada sentranya*). Untuk tugas tersebut BDS telah memperoleh bantuan perkuatan, melalui pemberian dana operasional yang memadai, agar dapat dilakukan kegiatan-kegiatan pembinaan, dengan harapan BDS selanjutnya akan dapat melakukan tugasnya untuk memicu pengembangan kemampuan operasional anggota sentra UKM-nya. Artinya BDS diharapkan mampu membuat sentra UKM bersangkutan agar kemudian secara bertahap menjadi mandiri dalam mengembangkan kemampuan maupun kompetensinya, terutama dalam melakukan pemecahan masalah serta mengambil keputusan dalam usahanya. Lembaga ini juga telah dibina agar mandiri sebagai lembaga konsultan bagi usaha kecil dan menengah. Upaya lainnya seperti pembinaan melalui upaya penyelenggaraan proses pendidikan dan pelatihan (lokal maupun internasional). BDS saat ini sudah memiliki asosiasi nasional (Asosiasi BDS Nasional) dengan maksud untuk menggabungkan kekuatan yang tersebar sehingga menjadi satu kekuatan tersendiri dalam membangun sentra UKM. BDS telah didorong sepenuhnya agar mampu mandiri, diantaranya sekarang ada KKMB dari BDS yang dilatih dan diuji sehingga memiliki sertifikat sebagai pendamping kelompok UKM dalam memperoleh dukungan dana. Apa yang dibuat pemerintah kembali memberi peluang agar BDS tersebut mampu mandiri, sebelum memandirikan sentra UKM.

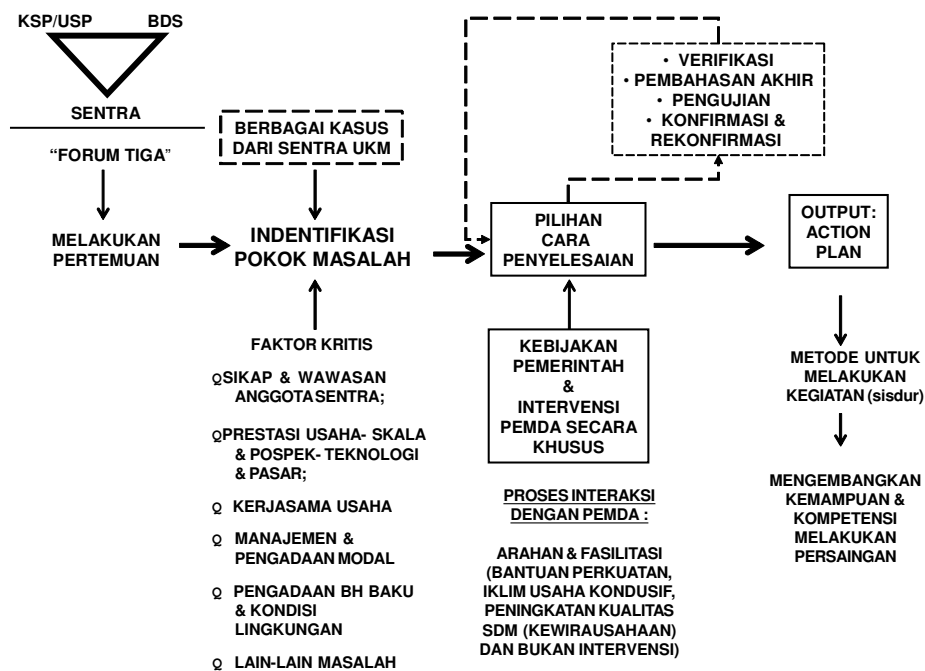
Dari suatu hasil kajian misalnya,

memperhatikan kondisi riil dilapangan, telah dapat dibuat analisis terhadap **potensi BDS** (termasuk kelompok tahun 2003) dengan **kemampuan prestasinya** yang hasilnya diplot dalam diagram BCG (lihat skema 1). Terlihat bahwa umumnya hanya sedikit BDS yang telah dapat dikelompokkan dalam kelas profesional. Hal itu tentu berkaitan dengan kualitas dari pengurus maupun anggota BDSnya, di samping juga belum efektifnya proses pembinaan dilakukan.

Pada saat bersamaan untuk memenuhi kebutuhan layanan bisnis finansialnya, sentra UKM oleh pemerintah telah dilengkapi dengan penetapan KSP/USP Koperasi sebagai lembaga intermediasi. Koperasi itu mendapat bantuan dana MAP

bagi pemenuhan kebutuhan dari anggota sentra UKM. Masalahnya bagaimana memanfaatkan komponen Koperasi Simpan Pinjam, agar para anggota sentra UKM bersedia untuk menghimpun dana yang dimilikinya sebagai kekuatan kemandirian lain dari organisasinya. Hal itu akan dapat dimiliki oleh para anggota sentra UKM apabila mereka menjadi anggota aktif dan berupaya membangun Koperasinya. Kondisi dimaksud akan mudah ditemukan kalau saja Pengurus Koperasi Simpan Pinjamnya dapat melayani anggota sentra secara optimal. Para anggota sentra itu diharapkan akan dapat memanfaatkan modal yang telah diberikan, untuk kemudian diharapkan akan dapat mengembangkan bisnisnya di masing-masing sentra.

Skema 1. Posisi Penilaian Kemampuan BDS dalam melayani sentra UKM (2004)



Sumber: Data kajian tahun 2004, dengan contoh total 50 BDS (aktual 80%) dari 5 propinsi

Forum Tiga

Keberhasilan pencapaian sasaran pembinaan sentra UKM melalui kegiatan dua lembaga pendukung itu, sangat tergantung pada: (a) sikap, pemahaman dan wawasan para pengelola Sentra UKM, BDS maupun KSP/USP Koperasi; serta (b) peran aktif dan tepatnya fokus pembinaan dari Dinas KUKM atau instansi terkait. Misalnya kalau peran pembinaan UKM dimaksudkan untuk menciptakan kondisi yang kondusif, maka orientasi kegiatan pembinaan oleh Dinas tersebut diantaranya dapat diarahkan untuk: (a) *mengendalikan berbagai ketentuan dan peraturan daerah agar tidak merugikan UKM pada khususnya*; (b) *memberi peluang berusaha atau pengembangan pasar produk sentra UKM*; (c) *memformulasikan dengan tegas peran sentra UKM dalam perekonomian di wilayah bersangkutan*.

Namun kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa orientasi pembangunan UKMK tersebut belum sepenuhnya dapat didukung dengan prestasi sentra UKM mau pun interaksi positif dan dinamis dari komponen lembaga-lembaga dimaksud. Apa yang ada sekarang ini masing-masing lembaga sibuk terkait dengan fungsinya, tetapi belum terarah pada mengintegrasikan sasarannya. Langkah inovatif belum dilakukan, sehingga efektivitas interaksi pembinaan tidak mampu menghasilkan sinergi yang maksimal.

Ada kesan mereka masih menunggu "*pengarahan*" dari pemerintah pusat maupun daerah, sehingga tampak bahwa proses pembangunan dapat dilakukan namun tidak atau belum membangun kemandirian. Sementara pihak-pihak yang terkait lainnya, yang juga memiliki pengaruh atau peran strategis dalam

proses pembangunan UKM pada umumnya dan pembinaan sentra UKM pada khususnya, juga tidak menumbuhkan inisiatif untuk membantu mereka semua menjadi mandiri, dalam pengertian menetapkan arah perkembangan dan pertumbuhan, padahal tidak ada ikatan yang ketat dari pemerintah untuk itu. Dalam masa tahap-tahap menjelang akhir reformasi ini, pemerintah telah menyerahkan hal-hal tersebut kepada daerah dan juga keterlibatan dari masyarakat luas, sehingga sebenarnya peluang itu tersedia. Pemanfaatan peluang ini hanya mungkin kalau ada proses dan upaya untuk membangun kemandirian secara masing-masing dan bersama-sama tergantung pada permasalahan yang dihadapi.

Seharusnya para pihak terkait dapat merasakan bahwa bantuan perkuatan yang diberikan oleh pemerintah diharapkan dapat membangun sikap "*berani dan mampu*" mengembangkan sendiri langkahnya. Walaupun secara konseptual maupun berdasar hukum dan kondisi praktek operasional, kemandirian sudah melekat pada masing-masing institusi bersangkutan, namun dalam prakteknya ternyata hal itu belum sepenuhnya dapat dipraktekkan untuk dimanfaatkan. Pencermatan lebih lanjut, menghasilkan informasi bahwa kelemahan ditemukan justru karena belum memadainya *kompetensi dan kemampuan SDM yang terlibat*, khususnya dalam kaitan mengembangkan alternatif pemikiran yang memadai dan inovatif memakai cara yang efektif, meskipun banyak sudah program-program pelatihan diselenggarakan untuk mereka selama ini.

Masalah kemandirian memang *tidak bisa diajarkan*, karena itu transformasi masalah kemandirian hanya mungkin dilakukan melalui langkah aplikasi

operasional, di samping dukungan dari dalam diri pelaku sendiri dalam wujud berupa: “*keyakinan*” dan “*rasa percaya diri*”. Bagaimana langkah untuk membangun kemandirian itu tidak lain akan terkait dengan proses kemudahan untuk ditempuh dan sekaligus bisa mendorong tumbuhnya kemandirian tersebut dengan mempelajarinya melalui praktek kegiatan berkoperasi misalnya. Proses belajar ini relatif murah, karena dalam berkoperasi, pada dasarnya setiap anggotanya harus mampu mengembangkan kelompoknya dan sekaligus menciptakan kelompok-kelompok sebagai bagian dari kesatuan organisasi. Kelompok akan digunakan menjadi sarana fisik untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab masing-masing perorangan. Mereka masing-masing berkewajiban dan bertanggung jawab di satu sisi melakukan kegiatan dengan sebaik-baiknya (diukur dari prestasi dan kemampuan mencapai sasaran rencana) dan di sisi lain dapat memanfaatkan hak dan kesempatan untuk dilayani (diukur dari tingkat kepuasannya).

Dengan demikian secara bertahap dan terencana mereka diharapkan mampu membangun *kebersamaan*, *kepercayaan* maupun *keterbukaan*, sehingga menumbuhkan rasa *kekeluargaan* dalam kelompok sentra UKM atau antar lembaga yang terkait. Hal itu semua akan dimulai dengan membangun dan meneguhkan *sikap disiplin* dalam segala hal secara konsisten, serta membangun *ketertiban* dalam berusaha dan bekerja. Dua hal terakhir itu menjadi sarana penting dalam mengembangkan interaksi pembinaan yang mengarah kepada kemandirian dalam organisasi bersangkutan. Berbagai sarana administratif perlu pula dikembangkan untuk mendukung aplikasi

sikap disiplin dan berusaha secara konsisten. Melalui proses belajar yang efektif setiap pihak akhirnya harus pula menguasai sepenuhnya tatacara (sistem) dan urutan langkah (prosedur) untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan disiplin dan ketertiban usaha, berbagai norma dan nilai akan dapat kemudian dikembangkan dan dimantapkan melalui tata aturan yang telah disepakati secara bersama. Jadi ketentuan akan dapat ditetapkan sendiri, kemudian dipakai sendiri secara tertib untuk mengatur gerak dan dinamika kegiatan mereka, untuk kemudian dikendalikan sendiri dengan mematuhi dan mengikuti semua aturan dan ketentuan yang ditetapkan. Melalui kelompok mereka juga diharapkan saling membantu memecahkan persoalan dan mengambil keputusan secara mandiri, serta saling belajar untuk menjadi lebih maju, dengan tanggung jawab bersama. Perilaku menyimpang sangat dapat dihindari dan yang tumbuh justru perilaku kebersamaan.

Akhirnya mereka diharapkan menjadi mandiri dalam kelompok-kelompok, dan kelompok mampu menjadi kuat secara bersama, berkat dukungan dari komponen anggotanya, baik melalui sumbangan keunggulannya maupun keunggulan pemikirannya. Kekuatan mereka akan dapat disinergikan berdasar kekuatan khas yang mereka miliki masing-masing. Pola dimaksud dianggap akan menjadi salah satu model, yang *valid* untuk menghadapi dan memasuki lingkungan global. Fakta dimaksud nampak dengan memperhatikan status dan keterkaitan komponen *forum tiga* yaitu Sentra UKM, BDS dan KSP/USP Koperasi, sebagai sarana potensial yang diharapkan akan dapat melahirkan model-model pemikiran,

penyelesaian masalah, pengembangan alternatif tindakan yang kesemuanya dimaksud untuk mendorong terjadinya proses pembangunan menuju pada kemandirian.

Forum tiga⁷, merupakan istilah yang ditemukan melalui diskusi dengan rekan-rekan LPM Unibraw dalam kaitan melakukan tugas kajian tentang pengembangan keterkaitan usaha sentra UKM. Forum ini dapat menjadi salah satu sarana untuk melakukan mekanisme tersebut di muka. Forum dikembangkan untuk menampung model dimaksud. Forum tiga sebenarnya merupakan bentuk formalitas dari metode *focus group discussion (FGD)*, yang tatacaranya dapat dipakai untuk mensinergikan pemikiran dan pembahasan kelompok dalam upaya menyatukan pendapat, maupun mengembangkan pemikiran serta membangun komitmen bagi sekelompok orang atau organisasi secara demokratis dan kebersamaan.

Dengan demikian pembentukan forum tiga terutama adalah untuk memformalkan hubungan, yang telah atau belum terjadi diantara Sentra UKM, BDS dan KSP/USP Koperasi. Dengan demikian salah satu sarana membangun sentra UKM adalah pemanfaatan forum tiga untuk sarana membangun Sentra UKM. Mungkin saja ada istilah lain untuk kelompok ini, dan hal itu sah-sah saja digunakan. Mungkin yang kritis adalah bahwa mekanisme dalam forum tiga dikembangkan dan kemudian ditetapkan oleh masing-masing anggota komponen forum tiga. Saat ini masing-masing komponen nampak masih bergerak sendiri-sendiri, walaupun BDS dan KSP/USP Koperasi telah dapat lebih diarahkan untuk membantu memberikan

layanan bisnis kepada Sentra UKM. Namun dalam kaitan itu diharapkan pembinaan kepada Sentra UKM hendaknya dapat dilakukan secara sinergetik, melalui pemanfaatan seoptimal mungkin kapasitas lembaga pendukungnya. Ketidakterpaduan pembinaan yang dirasakan sampai saat ini telah membuat Sentra UKM akhirnya tidak mampu mengoptimalkan pemanfaatan layanan bisnis yang sejauh ini telah dilakukan, baik yang non finansial maupun yang finansial.

Dengan demikian melalui fungsi dari forum tiga diharapkan agar terwujud media *komunikasi* dan *problem solving & decision making* bagi ketiga komponen forum dimaksud termasuk pihak lain yang terlibat dalam forum tiga tersebut. **Visi** forum tiga adalah *terwujudnya perkembangan kemampuan dan kompetensi Sentra UKM bersangkutan, yang didukung oleh kualitasnya layanan bisnis oleh BDS (non finansial) dan oleh KSP/USP Koperasi (finansial) secara mandiri*. Sementara **misi** yang diemban forum tiga adalah *mengembangkan langkah pembinaan dalam proses pembangunan Sentra UKM yang berdasar konsep UKM untuk UKM*. Hal itu didasarkan pada asumsi bahwa pembangunan Sentra UKM hanya mungkin efektif apabila mereka yang memperoleh pembinaan dan dukungan bantuan perkuatan, juga mampu memberikan reaksi positif yang perlu dilakukan secara bersama dalam **kemandirian proses dan kegiatannya**.

Di mana peran Pemerintah, tidak lain dapat kembali mengacu pada garis besar kebijakan yang strategis, sehingga akhirnya akan dapat dijabarkan dalam berbagai program pembangunan sesuai

⁷ Laporan Akhir Program Pemantapan Keterkaitan Usaha Sentra UKM (2004) oleh LPM Unibraw dengan Kementerian Koperasi dan UKM.

dengan fokus sasaran pembinaan serta lembaga atau unit lain yang diantaranya memberikan bantuan perkuatan kepada mereka. Apa yang dilakukan pemerintah selama ini diduga menjadi tidak optimal dalam pencapaian sasarannya, karena pihak-pihak yang memperoleh bantuan perkuatan dan perlindungan tidak membuat reaksi yang selaras, sehingga dampak sasaran pembinaannya juga tidak bisa optimal.

Untuk itu forum tiga memerlukan rumusan sasaran dan agenda kerja, yang harus ditentukan sendiri secara bersama dalam forum bersangkutan. Sasaran yang akan diwujudkan harus tetap mempertimbangkan dan menyeleras-

kannya dengan kebijakan pembangunan UKM di wilayahnya (melalui peran aktif Dinas KUKM atau instansi terkait). Dengan demikian forum tiga memerlukan sumberdaya manusia pemikir dan pengambil keputusan yang handal. Untuk itu kualitas komponen SDM yang dimiliki oleh masing-masing institusi bersangkutan diharapkan akan mampu menunjukkan *kelas dari forum tiga* bersangkutan. Gerakan yang dinamik dari forum tiga akan menumbuhkan kemandirian dalam proses memutuskan kebutuhan dan tata cara memenuhinya. Aplikasi dari prosesnya akan dapat mempercepat pula tingkat *kedewasaan organisasinya*, yang akan menjadi pilar utama dalam

Skema 2. Proses Umum Kegiatan Forum TIGA dalam Kaitan Mengembangkan Keterkaitan Usaha

membangun kemandirian bagi proses pembangunan UKM di masa mendatang. Dengan mengacu pada berbagai keberhasilan melakukan pengembangan dalam forum tiga tersebut, pemerintah dapat membuat skenario desain pengembangan UKM melalui sentra UKM, untuk dapat menghasilkan secara tepat dan cermat dukungan bagi program pembinaan sentra UKM.

Kegiatan dalam forum tiga dapat dilihat dalam Skema berikut.

Kesimpulan dan saran

Dari mekanisme kegiatan pembinaan UKM seperti itu, langkah pengembangan **forum tiga** menjadi satu lembaga merupakan salah satu komponen kegiatan yang perlu dilakukan dengan orientasi untuk mendorong kemandirian proses pembangunannya. Artinya bahwa nantinya dalam kerangka membangun sentra UKM hendaknya dapat dimanfaatkan secara optimal, kegiatan komponen penunjangnya, untuk dapat menghasilkan kemandirian dari proses pembangunannya. Pemerintah diharapkan mampu untuk mengembangkan program bantuan perkuatan yang dimaksud untuk memantapkan proses kemandirian kegiatan pengembangan diri dari UKM bersangkutan.

Untuk itu disarankan agar pembinaan terhadap forum tiga diorientasikan untuk mengembangkan kualitas komponen forum tiga sebagai lembaga komunikasi dan

pemecahan masalah yang berkaitan dengan pengembangan sentra UKM. Porsi yang harus diwujudkan oleh forum tiga adalah membuat sentra UKM mampu tumbuh dan berkembang usahanya, di samping memotivasi pula terwujudnya upaya pengembangan kualitas BDS dan KSP/USP Koperasinya. Untuk itu disarankan pula bahwa pembinaan sentra UKM yang sudah dibentuk hendaknya juga dapat sekaligus dikaitkan dengan pengembangan kualitas dan kompetensi BDS maupun KSP/USP Koperasi.

Kalau hal ini terwujud, maka proses pembangunan UKM di masa mendatang akan dapat dipacu secara terpadu melalui pembinaan yang sinergistik. Namun tetap harus diwaspadai agar bantuan perkuatan pemerintah tidak justru membangun ketergantungan di sisi lainnya. Dengan demikian bagi sentra UKM yang belum lagi mampu mengembangkan usahanya bantuan perkuatan patut diberikan melalui pemberian *peluang* atau *tantangan pasar*, yang pada gilirannya diharapkan akan tumbuh jawaban walaupun harus dilakukan melalui proses yang sulit untuk menjawab *permintaan dimaksud*. Artinya yang *dipermainkan* oleh forum tiga justru aspek *sisi demand*, dan bukan menangani *sisi supply*. Dalam hal inilah pemerintah akan berperan sebagai pendukung untuk mengisi *sisi supply*. Demikian pula landasan konsep *self help* dapat diaplikasikan dalam pelaksanaan kegiatan forum tiga, sehingga praktis forum tiga dapat mengisi kebutuhan pembinaan sentra UKM.