

## KAJIAN TENTANG ALIANSI STRATEGIS BAGI UKMK POTENSIAL\*

### ABSTRACT

*The aim of this study is for : 1). Analyzing Small & Medium Enterprises (SMEs & Co-operative opportunity to do alliance with other part based on factors which seemingly influence forming of alliance, 2). Identifying dominant factors in forming of strategic alliance systems for potential Small & Medium Enterprise (SME) & Co-operative. The study is held in 6 (six) provinces, they are in Nangroe Aceh of Darussalam, Jambi, Bengkulu, West Java, Central Java, and Middle Kalimantan using survey method, determining sample with sampling purposive method. While data analysis has conducted with some methods as follows: 1). Descriptive, 2). Financial Analysis of : over turn, solvability, and rent ability, 3) Perspective analysis by using linear regression, and 4) Managerial analysis.*

*Alliance system is one of alternative choice in strengthen the Small & Medium Enterprises (SMEs) & Co-operative to improve the role in national economy, by doing cooperation with other economic perpetrators, by support each other as according to potency they had between them. From this study result is obtained performance of dominant factors which owned by Small & Medium Enterprises(SMEs) & Co-operative which influencing forming of alliance, that is: 1) Institutional aspect: (a) Co-Operative has owned fully equipped of his organization like Legal Corporation, organization chart, organizational units, while mostly of Small & Medium Enterprises (SMEs) already has his owned Legal Corporation like PT,CV, and NV , owning SIUP, SII, and etc. (b) Education level of mostly organizers of Small & Medium Enterprises (SMEs) & Co-operative (%) in SLTA level is true less adequate to face competitive trading which progressively tighten, but by skilled ownership of technical production and job experience of most organizers for more than 10 year (%) are excess value which can be pledged; 2) Effort Aspects: (a) Small & Medium Enterprises (SMEs) & Co-operative doing in various sector that is in agriculture, plantation, commerce, industrial, whether small industry or crafting, (b) Using of simple technology because of limitation of capital, (c) In marketing his product, Small & Medium Enterprises (SMEs) & Co-operative has reached local market, regional, national, and even some have reached export markets, (d) From internal and external analysis, Small & Medium Enterprises (SMEs) & Co-operative less in facing challenge or the environment around. Some weakness factor of Small & Medium Enterprises (SMEs) & Co-operative are for example in professionalism in operational management, marketing area, production technology, and managerial ability. While his power is in the height of effort spirit and hard willingness which is supported by technical and production ability. Other power is in the case of specification or the product characteristic which is difficult to compare or similar by import product.*

---

*\*) Hasil Kajian Deputi Bidang Pengkajian Sumberdaya UKMK Tahun 2001 (diringkas oleh : Sri Lestari HS dan Idham Bustaman)*

## 1. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Ketimpangan pertumbuhan UKMK dibandingkan dengan pelaku usaha lainnya seperti BUMN dan swasta besar telah diatasi dengan berbagai kebijakan bersifat bimbingan dan pembinaan, serta penciptaan iklim yang kondusif bagi tumbuh kembangnya UKMK. Termasuk diantaranya menggugah kepedulian swasta besar untuk mengurangi jurang perbedaan antara swasta besar dengan UKMK yang dapat berdampak negative terhadap situasi dan kondisi ekonomi nasional. Wujud kepedulian tersebut dalam bentuk kerjasama usaha yang terintegrasi dan berinteraksi hingga tercipta suatu kekuatan atau sinergi dalam meraih peluang bisnis yang ada. Adapun bentuk-bentuk kerjasama yang sudah tidak asing lagi adalah: Pola Bapak Angkat, Perkebunan Inti Rakyat, Sub Kontrak, Hubungan Dagang, Pemasokan, Waralaba, Keagenan, dan bentuk-bentuk lainnya.

Bentuk-bentuk kerjasama tersebut di atas telah lama berjalan dan disambut dengan antusias oleh UKMK dengan harapan kerjasama tersebut dapat merupakan satu kesempatan atau peluang bagi kesinambungan dan peningkatan aktivitas usaha mereka. Akan tetapi dengan berjalannya waktu, peningkatan aktivitas yang diharapkan tersebut kurang atau belum menjadi kenyataan, bahkan sering menimbulkan konflik. Pernyataan ini didasarkan atas berbagai temuan lapang dari beberapa kajian dan evaluasi terhadap beberapa pola kerjasama yang ada dan sedang berjalan saat ini, seperti:

1. Pola Kerjasama Kemitraan Agribisnis Kelapa Sawit (Balitbangkop dan PPK tahun 1997) terdapat beberapa kelemahan antara lain:
  - Besarnya ketergantungan plasma kepada inti
  - Banyaknya petani pasif
  - Ketidaksamaan persepsi antara yang bermitra terhadap pola kemitraan
  - Kurangnya koordinasi antar pembina dari instansi terkait
2. Pola Kemitraan Usaha Kecil Menengah dengan Usaha Besar dalam Rangka Kerjasama APEC (Balitbangkop dan PPK tahun 1997) terdapat beberapa kelemahan, yaitu:
  - Mutu produk UKMK yang kurang/tidak memenuhi standar
  - Sistem konsinyasi yang menyulitkan usaha kecil
  - Kurangnya koordinasi antar instansi terkait (pembina)
3. Kemitraan Usaha dalam Perikanan Inti Rakyat (Balitbangkop dan PPK tahun 1995) terdapat beberapa kelemahan antara lain: peran inti terlalu besar

### 3.1. Rumusan Masalah

Permasalahan yang menjadi latar belakang dilakukannya kajian ini yaitu: Belum optimalnya manfaat yang diterima UKMK sebagai umpan balik atas terjalannya kerjasama antara UKMK dengan usaha besar.

### 3.2. Tujuan Kajian

Tujuan dari kajian ini adalah :

- 1 Menganalisis peluang dalam melakukan aliansi dengan pihak lain berdasarkan faktor-faktor yang diduga mempengaruhi pembentukan aliansi dan faktor-faktor yang dominan dalam menghasilkan Sistem Aliansi Strategis bagi UKMK yang potensial
- 2 Inventarisasi faktor-faktor yang berpengaruh dalam pembentukan aliansi dan rekayasa sistem aliansi strategis bagi UKMK.

## II. KERANGKA PEMIKIRAN

“Aliansi” berasal dari bahasa Inggris “ally” yang berarti bersekutu atau bergabung. Untuk menghindari perbedaan persepsi, maka perlu disepakati bahwa yang dimaksud dengan aliansi dalam kajian ini bukan merupakan penggabungan dua atau lebih badan usaha, akan tetapi lebih diarahkan pada pengertian penyatuan aktivitas yang saling menunjang, saling tergantung, baik secara vertikal maupun horisontal di antara dua atau lebih usaha. Berbagai referensi teoritis yang ada sepakat bahwa aliansi dapat merupakan salah satu konsep pemikiran dalam memecahkan persoalan yang muncul dan sekaligus dapat menjembatani gap antara lembaga usaha yang kuat dengan lemah.

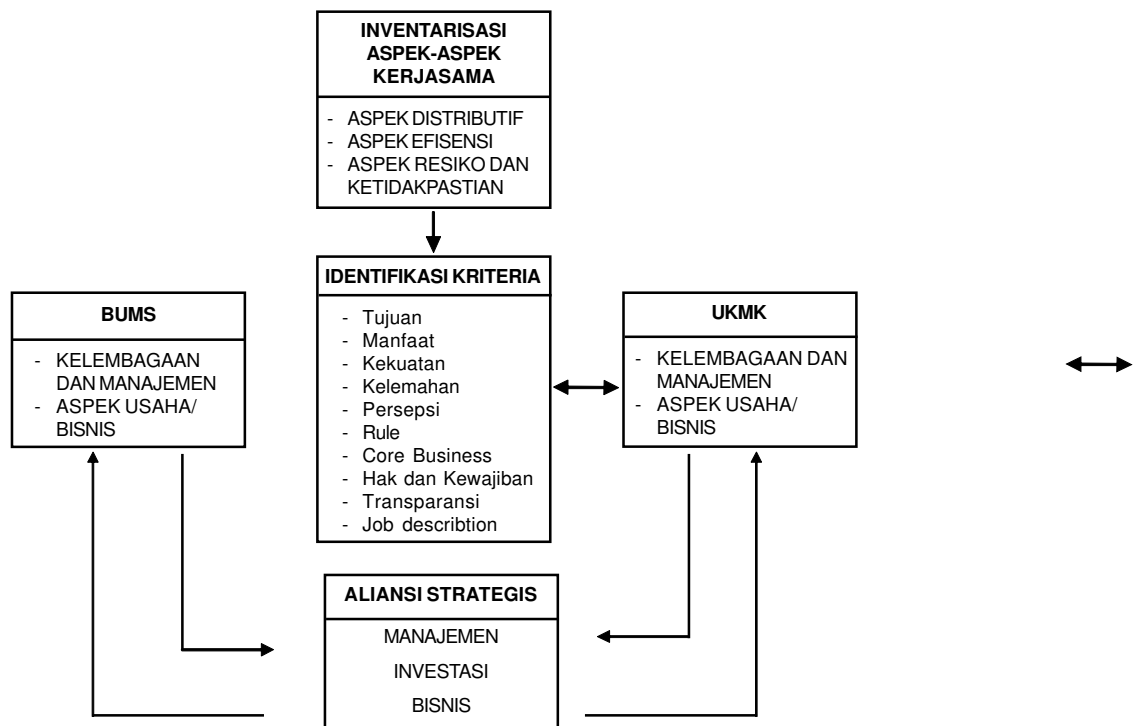
Strategis yang berasal dari bahasa Perancis “stratos” dan “logos”, *sratos* berarti militer dan *logos* adalah cara. Selanjutnya strategis dapat diartikan sebagai cara militer untuk memenangkan suatu peperangan. Kemudian istilah ini diadopsi oleh praktisi bisnis dalam memenangkan persaingan yang bermuatan langkah-langkah operasional tanpa menimbulkan persepsi dan interpretasi di antara komponen yang terlibat dalam satu sistem atau lingkungan kerja.

Dari pengertian tersebut, maka dikemukakan bahwa aliansi strategis adalah satu konsep kerjasama yang berisikan beberapa muatan yang sifatnya operasional dalam bisnis yang meliputi:

- 1) Aspek distributif manfaat dan biaya  
Adanya kerjasama ini akan mengakibatkan pergeseran kepemilikan, antara lain:
  - a. Siapa yang menjalin kerjasama
  - b. Untuk tujuan apa
  - c. Bagaimana hak tersebut diperoleh dan pengaruhnya terhadap usaha
  - d. Bagaimana mekanisme pendistribusian manfaat dan biaya
- 2) Aspek efisiensi menyangkut pengalokasian sumberdaya
- 3) Aspek resiko dan ketidakpastian dan faktor-faktor yang berpengaruh dalam penciptaan kerjasama yang dimaksud di atas meliputi: kesamaan tujuan dan adanya manfaat yang diterima
- 4) Optimalisasi kekuatan dan eliminasi kelemahan
- 5) Interpretasi dan persepsi yang sama
- 6) Aturan main (*rule of the game*)
- 7) Memiliki *core business*
- 8) Keterpaduan sistem
- 9) Keseimbangan hak dan kewajiban
- 10) Transparansi dalam batas-batas yang dikerjasamakan

11) Adanya pembagian tugas

Kriteria yang harus dimiliki oleh setiap lembaga yang melakukan aliansi terdiri dari beberapa aspek, yaitu: a) Aspek kelembagaan, meliputi etos kerja kelompok dan individu, proses adaptasi, dan mekanisme kerja, b) Aspek usaha dan manajemen, meliputi produksi, pemasaran, distribusi, keuangan, dan pengambilan keputusan, d) Aspek lingkungan, meliputi internal dan eksternal, d) Aspek pendidikan dan pembinaan, meliputi hak paten, hak dagang, dan hak merk



**III METODE PENELITIAN**

**3.1 Lokasi Kajian**

Kajian dilakukan pada 6 provinsi yaitu; Nangru Aceh Darussalam, Bengkulu, Jambi, Jawa Barat, Jawa Timur, dan Kalimantan Tengah.

### 3.2 Metode Kajian

Kajian dilakukan dengan metode survey. Sampel ditetapkan berdasarkan purposive sampling. Data primer diperoleh dari pengamatan lapang dan wawancara menggunakan daftar pertanyaan. Data sekunder diperoleh dari referensi, publikasi, dokumen, laporan dari instansi terkait

### 3.3 Pengolahan dan Analisis Data

Pengolahan data dilakukan dengan cara tabulasi, sedang analisa data dilakukan secara: 1) Deskriptif, 2) Analisis manajerial, 3) Analisis finansial yang meliputi *turnover*, *solvabilitas*, dan *rentabilitas*, 4) Analisis perspektif, 5) Analisis SWOT

### 3.4 Ruang Lingkup

Ruang lingkup kajian adalah:

- a. Mengkaji UKMK potensial untuk melakukan aliansi berdasarkan kompetensi dan kapabilitasnya
- b. Inventarisasi beberapa bentuk aliansi yang sudah operasional sebagai masukan dalam pembentukan aliansi
- c. Inventarisasi potensi wilayah.

## IV. HASIL KAJIAN DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Aspek kelembagaan UKMK

#### 4.1.1 Visi

Aspek kelembagaan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi, baik yang bergerak dalam usaha sosial (nirlaba) maupun organisasi usaha (bisnis), di mana dalam aspek tersebut dijelaskan tujuan, sasaran, dan eksistensinya di dalam dan di luar organisasi. Lebih jauh lagi, bahwa dalam aspek kelembagaan tersebut menyangkut perspektif aktivitas secara menyeluruh masa kini dan masa yang akan datang. Perspektif masa depan ini dalam langkah operasionalnya diwujudkan dan diaplikasikan dalam bentuk rencana jangka pendek, menengah, dan jangka panjang.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan terhadap perspektif usaha kecil menengah dan koperasi (UKMK), dalam hal visi dan misi terlihat adanya kelemahan, yang mana secara umum (64%) koperasi dan usaha kecil menengah sampel kurang memahami makna dan tujuan visi suatu organisasi usaha.

Memang ada kalanya bahwa visi suatu organisasi atau perusahaan tidak selamanya dinyatakan dalam bentuk tertulis akan tetapi dapat juga berupa slogan atau semboyan, namun semboyan atau slogan tersebut disepakati dan difahami oleh segenap pengelola organisasi atau usaha sebagai salah satu acuan dalam menyusun rencana strategis, yang diterjemahkan dalam bentuk program kerja yang akan dilakukan dalam kegiatan usaha untuk mewujudkan tujuan perusahaan baik secara periodik maupun insidental dan akhirnya tercapainya sasaran suatu tujuan jangka panjang.

Kelemahan visi koperasi dan usaha kecil berdampak kurang menguntungkan bagi pertumbuhan maupun perkembangan usaha koperasi dan usaha kecil, dan diduga berkaitan dengan persoalan-persoalan yang dihadapi selama ini. Dalam rangka percepatan pertumbuhan usaha, dimana persoalan tersebut sudah menjadi penciri koperasi dan usaha kecil karena muncul berulang-ulang (klasik) dan belum dapat terselesaikan sampai saat ini, diantaranya kelemahan manajemen organisasi, manajemen usaha yang berkaitan dengan permodalan dan pemasaran, juga berkaitan dengan persaingan dengan usaha-usaha besar.

#### **4.1.2 Profil Pengelola**

Kemampuan menjalankan usaha sangat ditentukan juga oleh kompetensi yang dimiliki, dimana kompetensi merupakan aktualisasi dari segenap potensi yang dimiliki setiap individu yang bersumber dari pengetahuan dan keahlian, baik yang diperoleh dari pendidikan formal maupun nonformal, pengalaman serta bakat yang dimiliki individu. Adapun profil rata-rata pengelola UKMK contoh ditunjukkan sebagai berikut: 1) dilihat dari tingkat pendidikan: tingkat pendidikan sarjana (S1-SM) 9%, SLTA 79%, SLTP 12%; 2) dilihat dari pemahaman terhadap ilmu pengetahuan: manajemen organisasi 15%, teknis produksi 55%, pengendalian mutu 20%, dan teknis pemasaran 10%; 3) dilihat dari pengalaman, >15 tahun 34%, 10-14 tahun 52%, 5-9 tahun 10%, dan 1-4 tahun 4%.

Dalam rangka pengembangan jangka panjang dan semakin ketatnya persaingan bisnis, dengan kondisi rata-rata pengelola UKMK kebanyakan berpendidikan SLTA (79%) sudah kurang memadai, meskipun telah ditopang dengan pengalaman kerja lebih 15 tahun (34%) dan 10 - 14 tahun (52%). Untuk itu harus ditunjang dengan peningkatan kemampuan keterampilan melalui pelatihan-pelatihan atau pendidikan nonformal.

#### **4.1.3 Pengorganisasian**

Dilihat dari aspek organisasi, koperasi lebih lengkap dibanding dengan UKM, baik dalam hal penggunaan tenaga manajer, ada tidaknya pembagian tugas dan tanggung jawab, serta struktur organisasi. Dalam penggunaan tenaga manajer, ternyata 88,88% koperasi contoh telah memiliki manajer, sedangkan UKM contoh hanya 62,5%. Koperasi yang memiliki pembagian tugas 93,73%, sedangkan UKM 81,25% dan koperasi memiliki struktur organisasi 100% sedangkan UKM hanya 61,11%. Keunggulan koperasi dalam penggunaan manajer, pembagian tugas secara tertulis serta pembentukan struktur organisasi merupakan hasil pembinaan yang dilakukan secara terus-menerus terhadap kelembagaan koperasi, sebagai salah satu upaya peningkatan profesionalisme pengelolaan usaha.

## 4.2 Aspek Usaha UKMK

### 4.2.1 Sarana Usaha

Sarana usaha yang diamati adalah perkantoran, rumah produksi (*workshop*), kantor pemasaran, dan faktor penunjang usaha (prasarana) meliputi alat transportasi dan komunikasi. Adapun data kepemilikan sarana dan prasarana dimaksud sebagai berikut:

Hampir semua koperasi dan UKM sampel telah memiliki kantor meskipun sebagian masih menyewa, dengan kondisi yang cukup memadai. Pada umumnya pertokoan dan showroom yang dimiliki koperasi/UKM sampel pada umumnya juga melekat dengan perkantoran. Artinya, bahwa sarana kerja, kantor, workshop dan showroom berada dalam satu gedung. Lokasinya pada umumnya berada dalam lingkungan perumahan. Alasan pemilihan lokasi hanya didasarkan pada kedekatan dengan tempat tinggal pemilik dan ada juga dengan alasan karena merupakan sentra pengrajin yang telah lama terbentuk.

### 4.2.2 Pasar produk UKMK

Dari hasil kajian ditunjukkan rata-rata pasar produk UKMK contoh diseluruh lokasi paling tinggi adalah pasar regional (34,33%), kemudian pasar nasional (30%), pasar lokal (21,83%), dan ekspor (13,83%). Hampir di seluruh lokasi kajian produk UKMK telah diekspor. Kegiatan ekspor paling tinggi adalah UKMK di Provinsi Jambi (30%), diikuti Provinsi NAD (16%), dan paling rendah Provinsi Bengkulu (4%).

### 4.2.3 Kinerja Keuangan UKMK

Pertumbuhan UKMK pada masa kritis tidak banyak berpengaruh karena UKMK tidak banyak menggunakan komponen impor. Sebagian malahan sudah berorientasi ekspor sehingga mendapat nilai tambah atas depresiasi rupiah terhadap dollar. Hal ini ditunjukkan dengan adanya pertumbuhan keuangan sebagai berikut: pertumbuhan aset (22,96%), modal sendiri (20,49%), dan pendapatan (18,70%), dimana pertumbuhan aset paling tinggi UKMK di Provinsi Bengkulu (27,66%), pertumbuhan modal sendiri tertinggi di Kalimantan Tengah (24,16%), dan pertumbuhan pendapatan UKMK di Provinsi Bengkulu (25%).

### 4.2.4 Analisa keuangan UKMK

Untuk mengetahui lebih dalam kinerja UKMK dilakukan analisa kemampuan dengan analisa ratio yang terdiri dari ratio aktiva (*asset turnover*), solvabilitas, dan rentabilitas. Dari hasil kajian ditunjukkan rata-rata hasil analisa finansial UKMK contoh adalah: turnover 13,02%, solvabilitas 109%, dan rentabilitas 9,75%, yang mana rata-rata: turnover over paling tinggi dicapai UKMK Jambi (15,66%), paling rendah Kalteng (11%), solvabilitas paling tinggi UKMK Jawa Barat (109%), paling rendah Aceh (101%) dan rentabilitas paling tinggi UKMK Jambi (16%), paling rendah Jateng dan Jabar masing-masing 6,66%.

#### **4.2.5 Analisa Perspektif**

Analisa persektif bertujuan untuk mengkaji peluang pengembangan UKMK dalam jangka panjang (lima) tahun kedepan, dengan tehnik pendekatan peramalan atau forecasting, dari aspek rata-rata total asset, modal sendiri, dan pendapatan operasi. Hasil dari analisis ini menunjukkan adanya peningkatan dari ketiga aspek tersebut meskipun tidak terlalu tinggi, yaitu pada tahun 2005 rata-rata total asset UKMK akan menjadi Rp 650,54 juta, rata-rata total modal sendiri akan mencapai Rp 126,56 juta dan rata-rata total pendapatan akan mencapai Rp107,36 juta

#### **4.2.6 Analisa Faktor Internal dan Eksternal**

Analisis ini bertujuan untuk mengetahui faktor faktor yang diduga berpengaruh dalam penetapan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, dengan menggunakan tennik Internal Factor Evaluation (IFE) dan External Factors Evaluation (EFE). Berdasarkan analisis ini akan dapat ditentukan strategi bisnis dengan mengoptimalkan kekuatan dalam merebut peluang dan mengeliminir kelemahan dalam menghadapi ancaman.

Faktor- faktor internal yang dianalisis meliputi: a) kekuatan : tehnik produksi, idealisme pengelola, potensi anggota, ketrampilan karyawan, produk, dan b) kelemahan : pemasaran, permodalan, teknologi, jaringan usaha dan rasa memiliki.

Dari hasil analisis ternyata faktor produk, ketrampilan dan tehnik produksi merupakan kekuatan yang membentuk kompetensi UKMK sedang permodalan dan manajemen pemasaran merupakan faktor kelemahannya, Produk UKM umumnya memiliki kekhasan yang berhubungan dengan bentuk, kegunaan, ciri khas daerah, bersifat natural dan memiliki nilai artistik. Dari total nilai semua faktor 2,65 berarti diatas nilai rata-rata (2,50) menunjukkan bahwa faktor internal UKM termasuk baik/ kuat.

Analisis faktor eksternal bertujuan untuk mengetahui posisi UKM terhadap adanya peluang dan menghadapi ancaman. Faktor-faktor eksternal yang dianalisis meliputi : 1) Peluang, yang terdiri dari: a) kebijakan perkuatan industri kecil, b) tingginya harga produk impor, c) kemajuan teknologi informasi, d) respon konsumen, e) aliansi, 2) Ancaman, yang terdiri dari : a) intensitas persaingan, b) peningkatan teknologi, c) pertumbuhan ekonomi, d) globalisasi industri, e) kebijakan perdagangan dunia.

Hasil analisis menunjukkan UKMK kurang mampu menghadapi tantangan atau dinamika lingkungan eksternalnya, hal ini ditunjukkan dari total nilai sebesar 2,46 yang berarti lebih rendah dari total rata-rata standar: 2,50. Kelemahan UKMK terletak pada beberapa faktor diantaranya penguasaan atau profesionalisme dalam manajemen operasional yang harus didukung oleh kemampuan atau penguasaan teoritis dan teknis, terutama dalam bidang pemasaran, teknologi produksi dan kemampuan manajerial, sedangkan yang menjadi kekuatan UKMK adalah tingginya semangat usaha dan adanya kemauan keras yang didukung oleh kemampuan teknis dan penguasaan tehnik produksi.

#### 4.3 Analisis Deskriptif Lokasi Sampel

Analisis ini bertujuan untuk melihat potensi wilayah sampel sebagai bahan pertimbangan atau daya dukung dalam menentukan kelayakan UKMK melakukan aliansi. Beberapa aspek yang dianalisa antara lain jumlah UKMK, penyerapan tenaga tenaga kerja, jumlah investasi, untuk beberapa sektor : industri pertanian dan kehutanan, industri logam, mesin, kimia, dan aneka industri.

Dari hasil kajian ditunjukkan, kegiatan atau aktivitas yang paling potensial adalah subsektor hasil hutan terutama di daerah Kalimantan Tengah, Jambi, Bengkulu dan Aceh, yaitu industri penggergajian, industri kayu, dan meubel. Industri yang bergerak di bidang pengolahan kayu ( industri kayu ) paling banyak yaitu sebanyak 22,82 % , yang menyerap tenaga kerja 24,82 % , dan menggunakan investasi 25,65 % , kemudian industri penggergajian kayu dengan jumlah 20,83 % , yang menyerap tenaga kerja 23,46 % dan menggunakan investasi 22,45 % . Diikuti industri meubel sebanyak 15,16 % , yang menggunakan tenaga kerja 15,16 % , dan menggunakan investasi 15,45 % . Industri lain yang potensial adalah industri kerajinan, dengan jumlah 14,6 % , menyerap tenaga kerja 12,48 % dan menggunakan investasi 9,56 % . Industri hasil pertanian yang potensial yaitu di Jawa Barat dan Jawa Tengah, yaitu industri roti dan jajanan dengan jumlah 12 % , menyerap tenaga kerja 11,57 % , dengan jumlah investasi 12,67 % .

Kegiatan atau usaha pada sektor logam, besi, dan aneka industri, paling potensial adalah industri garmen atau konveksi dengan jumlah 20,10 % , menyerap tenaga kerja 25,35 % dan investasi 19,27 % , diikuti industri aneka jasa sebanyak 17,24 % , menyerap tenaga kerja 12,25 % dan investasi 15,56 % .

#### 4.4 Rekayasa sistim Aliansi

Berdasarkan hasil kajian dan analisis keragaan kelembagaan, usaha, finansial, proyeksi pengembangan usaha dan faktor eksternal dan internal, serta potensi wilayah, dapat ditarik kesimpulan beberapa faktor dominan yang mendukung UKMK potensial atau penting dilakukan rekayasa sistim aliansi dengan pihak lain, antara lain karena:

- 1). Aktivitas UKMK merupakan bagian dari aktivitas ekonomi nasional dan turut ambil bagian dalam pembentukan produk domestik bruto (PDB),
- 2). UKMK merupakan penyedia barang dan jasa , baik sebagai produk utama atau produk substitusi, guna memenuhi kebutuhan masyarakat dan sebagai penghemat devisa,
- 3). UKMK dalam kegiatan produksinya lebih banyak menggunakan bahan baku maupun bahan pembantu yang berasal dari dalam negeri, dengan demikian aktivitas UKMK meningkatkan nilai tambah sumberdaya dalam negeri sekaligus menghemat devisa
- 4). Jumlah UKMK yang banyak dan menyebar hampir keseluruhan wilayah Indonesia merupakan penggerak ekonomi daerah melalui penyerapan tenaga kerja, penyebaran investasi, pemanfaatan sumberdaya, dan sebagainya,

- 5). UKMK merupakan bagian (sub sistem) dalam sistem perekonomian Nasional, sebagai salah satu sub sistem maka tidak dapat dipisahkan dari sub sistem (pelaku-pelaku ) ekonomi lainnya
- 6). UKMK memiliki beberapa kendala, permasalahan dalam pengembangan usahanya, untuk itu diperlukan upaya yang bersifat simultan termasuk rakayasa sistem aliansi, guna meningkatkan profesionalismenya dalam pengelolaan usaha, produksi, pemasaran, maupun keuangan.

Rekayasa sistem aliansi yang saling menguntungkan dapat terjadi bila dapat dipenuhi beberapa persyaratan sebagaimana dikemukakan oleh Asep Saefudin dalam Pengembangan Sumberdaya Lintas Regional melalui Kerjasama Kelembagaan yang meliputi: 1) Memiliki kepentingan yang sama, 2) Bermanfaat bagi masing-masing lembaga yang bekerjasama 3) Mensinergikan kekuatan dan keunggulan, serta mengurangi kelemahan dan hambatan masing-masing, 4) Optimalisasi penggunaan sumberdaya, 5) Berbagi pengalaman dalam kegagalan maupun keberhasilan

#### 4.5 Faktor-faktor teknis dalam aliansi

##### 4.5.1. Usaha Unggulan ( Core Business)

Usaha unggulan dapat diartikan secara luas yaitu menyangkut aktivitas bisnis secara menyeluruh baik secara vertikal dari hulu sampai ke hilir, yaitu mulai dari penyediaan input produksi, produksi, sampai penyampaian barang atau jasa pada konsumen akhir. Atau secara parsial seperti penyediaan sarana dan prasarana, penyediaan informasi, peningkatan aksebitas terhadap lembaga keuangan baik perbankan maupun non bank, peningkatan kemampuan sumber daya manusia melalui training, pelatihan tehnik produksi, dan peningkatan manajerial.

Adapun kegiatan/aktivitas UKMK yang diharapkan dapat dilakukan aliansi (%), berdasarkan analisis di daerah/lokasi sampel adalah sebagai berikut:

No	Aktivitas	Lokasi						
		Aceh	Bengkulu	Jambi	Jabar	Jateng	Kalteng	Rata-rata
1	Pengadaan bahan baku	15	26	10	12	18	15	16
2	Tehnik Produksi	20	20	17	16	15	15	17,16
3	Tehnologi produksi	35	25	27	30	35	30	30,34
4	Pemasaran	30	29	46	42	32	40	36,5
	Total	100	100	100	100	100	100	100

Dari 4 (empat) kegiatan UKM yang diharapkan dilakukan aliansi, ternyata aktivitas yang paling banyak diharapkan dilakukan aliansi adalah pemasaran (36,5%), kemudian aktivitas teknologi produksi (30,34 %). Pemilihan kedua kegiatan ini sejalan dengan kelemahan yang dimiliki UKM untuk semua wilayah.

Bentuk aliansi yang diharapkan untuk kedua kegiatan ini tidak sama ini tidak sama, untuk teknologi produksi 67% menginginkan dalam bentuk pemberian fasilitas permodalan berupa pinjaman lunak yang berarti menambah asset UKM, sedang 33 % menginginkan teknologi produksi merupakan bagian dari aliansi pemasaran, dalam bentuk paket.

#### **4.5.2. Keterpaduan Sistem**

Keterpaduan sistem akan menghasilkan keselarasan gerak antar elemen-elemen ( sus sistem) yang ada sehingga tujuan dan sasaran kegiatan dapat tercapai secara optimal. Keterpaduan sistem kurang ditemukan dalam pola-pola kerjasama yang ada dan telah berjalan selama ini, diduga disebabkan karena beberapa hal, antara lain:

1. Kelemahan dalam menetapkan muatan-muatan yang terkandung dalam kesepakatan atau perjanjian kerjasama
2. Kurangnya sosialisasi konsep bisnis secara menyeluruh yang tercermin dalam visi dan misi
3. Terputusnya sistem, karena sistem yang dibuat ditetapkan secara sepotong-sepotong, sehingga rangkaian aktivitas terputus, atau terjadinya pemenggalan rangkaian sistem pada simpul-simpul yang kurang tepat.

#### **4.5.3. Profesionalisme**

Profesionalisme merupakan aktualisasi kompetensi dan kapabilitas organisasi, baik organisasi sosial maupun organisasi usaha yang bersifat *business oriented*. Berdasarkan pengamatan terhadap kinerja kelembagaan UKM ditunjukkan kurangnya profesionalisme kebanyakan pengelola, karena kurangnya kapabilitas dan kompetensinya, yang hanya mengandalkan ketrampilan dan kemampuan teknis produksi secara turun temurun. Hal tersebut menjadi faktor pertimbangan akan perlunya aliansi. Dalam hubungannya dengan kesatuan sub sistem yang perlu mendapat perhatian adalah bagaimana menetapkan aktivitas masing-masing subsistem yang ada sekaligus sebagai naskah dalam menentukan muatan-muatan aliansi.

#### **4.5.4. Insentif dan proaktif**

Insentif dan proaktif berarti masing-masing pihak yang melakukan kerjasama dituntut untuk kreatif memanfaatkan peluang yang ada, mencari terobosan-terobosan baru baik yang berhubungan langsung dengan aktivitas yang dikerjasamakan maupun yang tidak dikerjasamakan atau aktivitas sendiri ( **business entity** ). Selama ini kegiatan koperasi merupakan program pemerintah yang telah memiliki perencanaan, sasaran, target dan kebijakan operasional secara menyeluruh dan baku, yang mengakibatkan pengelola

koperasi kebanyakan kurang proaktif mencari kegiatan/usaha di luar program, bahkan seakan tertutup atau mati kreativitasnya akibat hanya sebagai pelaku saja, mengikuti aturan-aturan yang sudah ada.

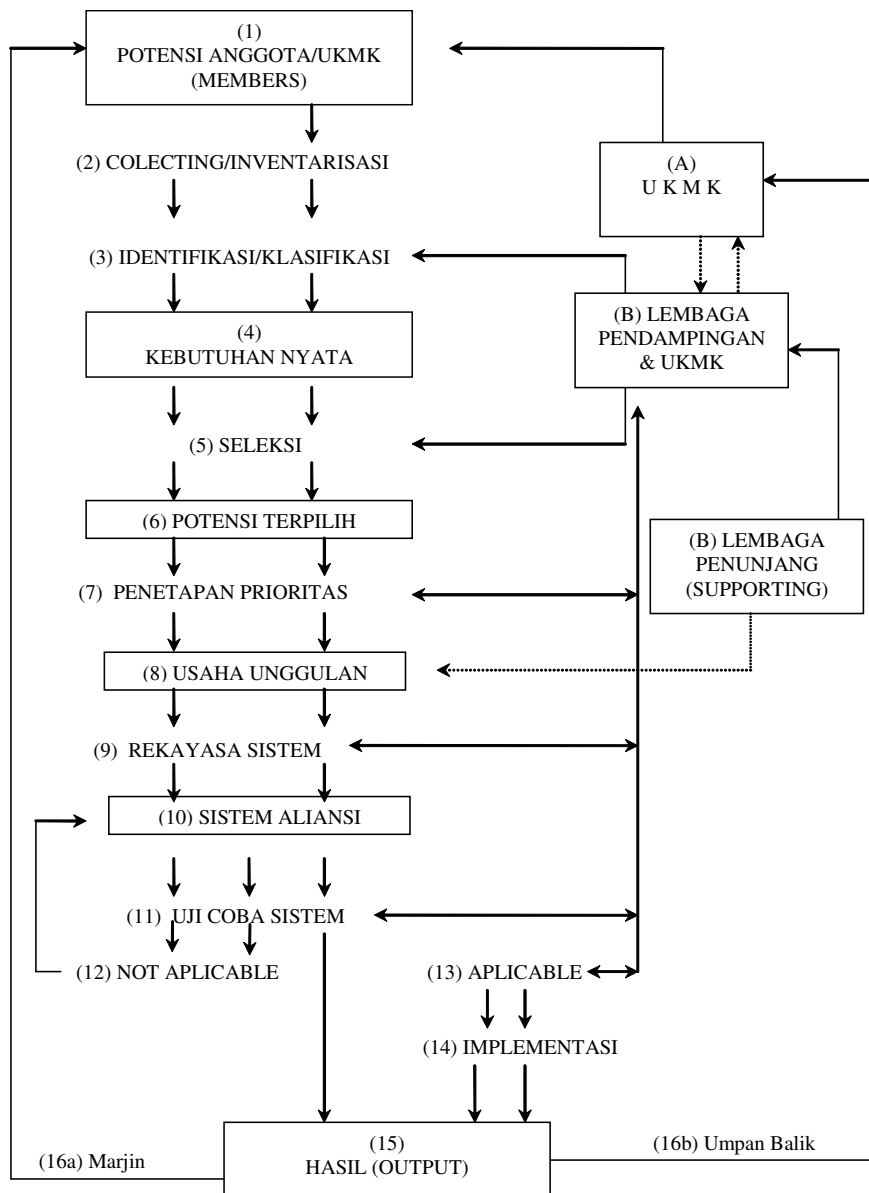
Dalam pelaksanaan beberapa pola kerjasama, kreativitas juga belum muncul, seperti dinyatakan oleh 56 % responden, bahwa kerjasama dapat mengurangi kreativitas karena mekanisme dan pelaksanaan kegiatan telah ditetapkan dalam kontrak, yang mana muatan-muatan dalam kontrak kurang mengakar pada kondisi dan keberadaan UKMK. Sebagai upaya untuk menumbuhkan semangat atau sifat proaktif, maka lembaga yang terkait dalam satu kerjasama hendaknya memberikan iklim yang kondusif dan media yang tepat, sedang aturan main berfungsi sebagai penunjang atau pengendali saja.

#### **4.6. IMPLIKASI REKAYASA ALIANSI**

Sistem aliansi merupakan salah satu alternatif dalam upaya perkuatan usaha kecil menengah dan koperasi menuju pertumbuhan dan perkembangan ekonomi nasional secara bersama-sama dengan pelaku ekonomi lainnya (industri besar). Untuk itu upaya-upaya yang dapat menunjang terciptanya kerjasama dapat disarankan beberapa hal yaitu:

##### **4.6.1 Sistem Aliansi**

Penetapan sistem aliansi strategis harus mengakar pada hal-hal yang hakiki bagi kedua lembaga yang akan beraliansi, maka untuk penetapan substansi pokok harus bersumber dan mengakar pada lembaga yang akan beraliansi. Upaya yang dilakukan adalah sebagaimana gambar berikut :



**Kerangka Penyusunan Sistem Aliansi**

#### 4.6.2 Sistematika Rancang Bangun Sistem Aliansi

Dalam membuat rancang bangun sistem aliansi strategis bagi UKMK dilakukan beberapa langkah atau tahapan praktis guna mendapatkan sistem yang manajlble dan aplikatif bagi UKMK. Upaya yang dilakukan adalah sebagaimana yang terlihat pada langkah kerja berikut :

#### Kerangka Instrumen-instrumen Usaha

LANGKAH	AKTIVITAS	OUTPUT
Mengetahui lingkup aktivitas usaha-usaha masing-masing lembaga yang akan beraliansi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sosialisasi/publikasi aktivitas masing-masing lembaga</li> <li>- Penetapan batasan-batasan aktivitas usaha</li> <li>- Penetapan wewenang dan tanggung jawab masing-masing lembaga yang beraliansi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ruang lingkup aktivitas</li> <li>- Sistematika operasional</li> <li>- Hak dan kewajiban</li> <li>- Skala usaha</li> <li>- Sasaran jangka menengah dan jangka pendek</li> <li>- Jaringan usaha</li> <li>- Jaringan informasi</li> </ul>
Memahami profil usaha	Mengkaji profil usaha	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Likuiditas</li> <li>- Rentabilitas</li> <li>- Probitabilitas</li> <li>- Perspektif usaha</li> </ul>
Mengamati kinerja keuangan UKMK	Evaluasi aktivitas finansial UKMK	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Struktur biaya</li> <li>- Efisiensi dan efektivitas finansial</li> </ul>
Mengetahui profil dan sumber permodalan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inventarisasi segenap aktivitas kelembagaan usaha secara fisik dan nonfisik</li> <li>- Melakukan strukturisasi modal</li> <li>- Evaluasi kemampuan pendanaan masing masing lembaga</li> <li>- Evaluasi sumber sumber permodalan (internal dan eksternal)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Struktur permodalan</li> <li>- <i>Sharing capital</i></li> <li>- Sumber-sumber dana yang ekonomis</li> <li>- <i>Profit sharing</i></li> </ul>

### Kerangka Kelembagaan

LANGKAH	AKTIVITAS	OUTPUT
Menetapkan kelembagaan aliansi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sosialisasi /publikasi aktivitas masing-masing lembaga</li> <li>- Penetapan batasan aktivitas</li> <li>- Menyusun keterpaduan aktivitas</li> <li>- Penetapan wewenang dan tanggung jawab masing-masing lembaga yang beraliansi</li> <li>- Rancang bangun kelembagaan aliansi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Model aliansi</li> <li>- Bangun aliansi</li> </ul>

### Kerangka Sarana Kelembagaan dan Usaha

LANGKAH	AKTIVITAS	OUTPUT
Menetapkan kebutuhan fisik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inventarisasi kebutuhan fisik sarana perkantoran, sarana penunjang informasi dan komunikasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Plan action/plan site</i></li> <li>- Kebutuhan <i>space</i> luas dan bentuk perkantoran</li> <li>- <i>Layout</i></li> <li>- Kebutuhan sarana informasi dan komunikasi</li> </ul>
Menetapkan sarana produksi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifikasi jenis dan sifat/produksi</li> <li>- Inventarisasi lingkup/skala produksi</li> <li>- Pengenalan aktivitas produksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jenis dan sifat teknologi</li> <li>- Kuantitas teknologi</li> </ul>

## V. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI REKAYASA ALIANSI

### 5.1 KESIMPULAN

#### 5.1.1 Aspek Kelembagaan

Aspek kelembagaan diantaranya Badan Hukum menyangkut legalitas sebagai salah satu bentuk usaha yang sah, yang umumnya diberikan oleh instansi pemerintah. Hampir seluruh UKMK sampel telah memiliki Badan Hukum, baik Badan Hukum Koperasi, PT, NV, CV, serta perijinan lainnya seperti SIUP, SII, dan sebagainya.

Dilihat dari sisi kelembagaan, UKMK khususnya koperasi telah memiliki kelengkapan organisasi dengan adanya unit-unit organisasi seperti

tersebut dalam struktur organisasi. Hal ini merupakan hasil pembinaan lembaga yang secara terus-menerus dilakukan. Segenap kegiatan/aktivitas telah mulai didistribusikan ke dalam unit-unit organisasi yang ada dan dalam operasionalnya. Koordinasi pelaksanaan aktivitas dapat terbagi dalam dua bagian, yaitu: pertama berada di bawah koordinasi pemilik/pengurus dan kedua koordinasi dibawah seorang manajer.

#### **5.1.2 Aspek Jenis Usaha**

Usaha yang ditangani oleh UKMK pada umumnya adalah usaha di sektor pertanian, peternakan, perkebunan, dan industri yang kebanyakan merupakan industri kerajinan/industri kecil. Khusus yang bergerak dalam sektor industri 100% UKM memerlukan input produksi yang bersumber dari dalam negeri. Hal inilah yang menguntungkan bagi UKM mengingat pemanfaatan komponen dalam negeri lebih menguntungkan dibanding dari komponen impor. Hal inilah yang diperkirakan mendukung UKMK tetap dapat bertahan dan bahkan masih bertumbuh pada saat krisis yang dinyatakan dengan pertumbuhan aset, modal sendiri dan pendapatannya

#### **5.1.3 Aspek Teknologi**

Penggunaan teknologi sederhana dalam proses produksi membuat UKMK mengalami keterbatasan dalam memenuhi permintaan baik dalam hal kuantitas maupun kualitas. Peningkatan penggunaan teknologi sulit bagi UKMK karena keterbatasan modal.

#### **5.1.4 Aspek Jangkauan Pasar**

Produk hasil olahan UKMK telah menjangkau pasar relatif luas, hal ini ditunjukkan dari sasaran pasar yang meliputi pasar regional, nasional, bahkan internasional.

#### **5.1.5 Aspek Sistem Pemasaran**

UKMK Dalam memasarkan produknya, pada umumnya belum dilakukan melainkan melalui perantara terutama pasar ekspor, hal ini dilakukan karena belum memiliki tenaga pemasaran yang profesional.

#### **5.1.6 Evaluasi Faktor Internal dan Eksternal**

Sesuai dengan hasil analisa faktor internal dan eksternal, UKMK kurang mampu menghadapi tantangan atau dinamika lingkungan eksternalnya. Kelemahan UKMK terletak pada beberapa faktor diantaranya penguasaan atau profesionalisme dalam manajemen operasional yang harus didukung oleh kemampuan atau penguasaan teoritis dan teknis, terutama dalam bidang pemasaran, teknologi produksi dan kemampuan manajerial, sedangkan yang menjadi kekuatan UKMK adalah tingginya semangat usaha dan adanya kemauan keras yang didukung oleh kemampuan teknis dan penguasaan prosesing, serta karakteristik produknya.

**5.1.7 Aliansi**

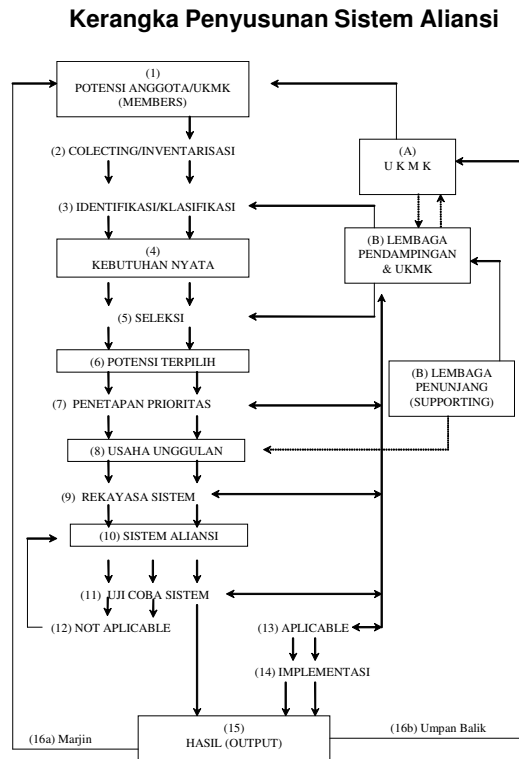
Masuknya aliansi bagi pengembangan UKMK dapat mengoptimalkan potensi yang dimiliki dan meminimalkan kelemahan.

**5.2 IMPLIKASI REKAYASA ALIANSI**

Sistem aliansi merupakan salah satu alternatif dalam upaya perkuatan usaha kecil menengah dan koperasi menuju pertumbuhan dan perkembangan ekonomi nasional secara bersama-sama dengan pelaku ekonomi lainnya (industri besar). Untuk itu upaya-upaya yang dapat menunjang terciptanya kerjasama dapat disarankan beberapa hal yaitu:

**5.2.1 Sistem Aliansi**

Penetapan sistem aliansi strategis harus mengakar pada hal-hal yang hakiki bagi kedua lembaga yang akan beraliansi, maka untuk penetapan substansi pokok harus bersumber dan mengakar pada lembaga yang akan beraliansi. Upaya yang dilakukan adalah sebagaimana gambar berikut :



### 5.2.2 Sistematika Rancang Bangun Sistem Aliansi

Dalam membuat rancang bangun sistem aliansi strategis bagi UKMK dilakukan beberapa langkah atau tahapan praktis guna mendapatkan sistem yang manajlble dan aplikatif bagi UKMK. Upaya yang dilakukan adalah sebagaimana yang terlihat pada langkah kerja berikut :

#### Kerangka Instrumen-instrumen Usaha

LANGKAH	AKTIVITAS	OUTPUT
Mengetahui lingkup aktivitas usaha-usaha masing-masing lembaga yang akan beraliansi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sosialisasi/publikasi aktivitas masing-masing lembaga</li> <li>- Penetapan batasan-batasan aktivitas usaha</li> <li>- Penetapan wewenang dan tanggung jawab masing-masing lembaga yang beraliansi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ruang lingkup aktivitas</li> <li>- Sistematika operasional</li> <li>- Hak dan kewajiban</li> <li>- Skala usaha</li> <li>- Sasaran jangka menengah dan jangka pendek</li> <li>- Jaringan usaha</li> <li>- Jaringan informasi</li> </ul>
Memahami profil usaha	Mengkaji profil usaha	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Likuiditas</li> <li>- Rentabilitas</li> <li>- Probitabilitas</li> <li>- Perspektif usaha</li> </ul>
Mengamati kinerja keuangan UKMK	Evaluasi aktivitas finansial UKMK	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Struktur biaya</li> <li>- Efisiensi dan efektivitas finansial</li> </ul>
Mengetahui Kinerja dan Sumber Permodalan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inventarisasi segenap aktivitas kelembagaan usaha secara fisik dan nonfisik</li> <li>- Melakukan strukturisasi modal</li> <li>- Evaluasi kemampuan pendanaan masing-masing lembaga</li> <li>- Evaluasi sumber-sumber permodalan (internal dan eksternal)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Struktur permodalan</li> <li>- <i>Sharing capital</i></li> <li>- Sumber-sumber dana yang ekonomis</li> <li>- <i>Profit sharing</i></li> </ul>

**Kerangka Kelembagaan**

LANGKAH	AKTIVITAS	OUTPUT
Menetapkan kelembagaan aliansi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sosialisasi /publikasi aktivitas masing-masing lembaga</li> <li>- Penetapan batasan aktivitas</li> <li>- Menyusun keterpaduan aktivitas</li> <li>- Penetapan wewenang dan tanggung jawab masing-masing lembaga yang beraliansi</li> <li>- Rancang bangun kelembagaan aliansi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Model aliansi</li> <li>- Bangun aliansi</li> </ul>

**Kerangka Sarana Kelembagaan dan Usaha**

LANGKAH	AKTIVITAS	OUTPUT
Menetapkan kebutuhan fisik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inventarisasi kebutuhan fisik sarana perkantoran, sarana penunjang informasi dan komunikasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Plan action/plan site</i></li> <li>- Kebutuhan <i>space/luas</i> dan bentuk perkantoran</li> <li>- <i>Layout</i></li> <li>- Kebutuhan sarana informasi dan komunikasi</li> </ul>
Menetapkan sarana produksi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifikasi jenis dan sifat/produksi</li> <li>- Inventarisasi lingkup/skala produksi</li> <li>- Pengenalan aktivitas produksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jenis dan sifat teknologi</li> <li>- Kuantitas teknologi</li> </ul>