

MODEL KAJIAN PENDEKATAN MANAJEMEN STRATEGIK DALAM PENINGKATAN SEKTOR UMKM DI KOTA BANDUNG

Senen Machmud¹, Iwan Sidharta²
Program Pascasarjana STIE Pasundan, Bandung¹
STMIK Mardira Indonesia, Bandung²
Email: senenmachmud@stiepas.ac.id¹
Corresponden Email: i_sidh@stmik-mi.ac.id²

Abstract

SMEs are an important part to be developed by local governments. In developing the SME needs to be a comprehensive study models so easy in policy formulation, program development and SME development activities, especially in Bandung in accordance with the vision and mission to build dignified Bandung. This study uses a conceptual approach to the strategic management approach to making models of the development of SMEs in Bandung. This study models can generate referrals and a description of the formulation of policies, programs, and activities that can develop SMEs in Bandung that can increase social welfare.

Keywords: *strategic management; SMEs; entrepreneurship*

Abstrak

UMKM merupakan bagian yang penting untuk dikembangkan oleh pemerintah daerah. Dalam mengembangkan UMKM perlu adanya suatu model kajian yang komprehensif sehingga mudah dalam melakukan perumusan kebijakan, program pengembangan dan kegiatan pengembangan UMKM khususnya Kota Bandung sesuai dengan visi dan misinya dalam membangun Kota Bandung yang bermartabat. Kajian ini menggunakan pendekatan konseptual dengan pendekatan manajemen strategic dalam membuat model pengembangan UMKM Kota Bandung. Model kajian ini dapat menghasilkan arahan dan gambaran mengenai perumusan kebijakan, program, dan kegiatan yang dapat mengembangkan UMKM di Kota Bandung sehingga kesejahteraan masyarakat dapat meningkat.

Kata kunci: manajemen stratejik; UKM; entrepreneurship

PENDAHULUAN

Usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia pernah mengalami terpaan krisis pada tahun 1997. Dampak dari krisis tersebut menunjukkan bahwa usaha mikro, kecil dan menengah dapat bertahan dari pengaruh tersebut, hal ini mendorong pemerintah untuk melakukan pembenahan kebijakan yang sebelum terjadi krisis ekonomi pada tahun 1997 lebih memfokuskan diri pada kebijakan ekonomi skala besar menjadi memberi perhatian terhadap kebijakan usaha mikro, kecil dan menengah sehingga tercipta iklim yang kondusif dalam berusaha yang pada akhirnya akan meningkatkan pendapatan daerah.

Secara legal usaha mikro, kecil dan menengah diatur dalam Undang-Undang No 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah. Berdasarkan pada Undang-Undang tersebut usaha mikro, kecil dan menengah diberi batasan-batasan sehingga ada kategori tertentu yang menentukan usaha tersebut termasuk usaha mikro, kecil atau menengah. Secara umum definisi dan kategori usaha mikro, kecil dan menengah merupakan usaha produktif yang berdiri sendiri yang di kelola perorangan atau badan usaha yang memiliki kekayaan bersih tidak lebih dari Rp. 10.000.000.000,- (sepuluh milyar rupiah) termasuk tanah dan bangunan tempat usaha dan hasil penjualan tidak lebih dari Rp. 50.000.000.000,- (lima puluh milyar rupiah).

Pembangunan kota Bandung diarahkan pada pengembangan kegiatan ekonomi yang dapat memberikan kesejahteraan kepada masyarakatnya. Salah satu diantaranya adalah meningkatkan usaha

kecil dan menengah (UKM). Perkembangan industri kecil dan menengah di Kota Bandung yang semakin pesat membawa implikasi terhadap iklim kompetisi yang semakin ketat. Akibatnya, bagi industri kecil dan menengah yang tidak mampu berkompetisi akan tergusur dari persaingan usaha dan terancam bangkrut. Upaya untuk menjadikan industri kecil dan menengah agar mampu berkompetisi, mandiri dan dapat memberikan kontribusi besar terhadap perekonomian Kota Bandung tidak cukup hanya melalui kebijakan pemerintah. Oleh karena itu perlu diupayakan langkah-langkah strategis dalam mengembangkan industri kecil dan menengah yang ada di Kota Bandung.

Dalam upaya mengembangkan industri kecil dan menengah di Kota Bandung terdapat permasalahan yang dihadapi, diantaranya adalah:

1. Belum adanya informasi yang rinci tentang jumlah unit usaha, jumlah tenaga kerja dan kinerja industri kecil dan menengah di Kota Bandung. Kinerja yang dimaksud adalah, kemampuan ekspor, daya saing, sumbangan nilai tambah dan lapangan kerja, produktivitas tenaga kerja, dan produktivitas modal,
2. Belum adanya pola dan acuan bersama dalam penyusunan program bagi kepentingan pengembangan maupun pembagian peran dari berbagai institusi terkait yang terlibat dalam pengembangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Kota Bandung,
3. Implikasi dari permasalahan ke-2 adalah belum adanya sistim pembinaan yang konseptual, terarah dan efektif yang menuntun aparat pembina dalam

pengembangan industri kecil dan menengah di Kota Bandung.

4. Untuk mengatasi permasalahan dalam mengembangkan industri kecil dan menengah di Kota Bandung terdapat banyak faktor yang mempengaruhi. Secara garis besar faktor-faktor tersebut dapat diklasifikasikan menjadi 2 (dua) kelompok, yaitu: faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal merupakan faktor yang berada diluar lingkungan industri, namun mempengaruhi dalam mengambil keputusan, seperti: kebijakan pemerintah, kekuatan hukum dan politik, teknologi, pesaing, dan selera pasar. Faktor eksternal di atas perlu dikaji dalam rangka untuk mengetahui peluang dan tantangan dalam pengembangan industri. Faktor eksternal di atas tidak dapat dikendalikan tanpa adanya strategi yang tepat dan sesuai dengan situasi perubahan lingkungan. Sedangkan faktor internal merupakan faktor yang berada di dalam lingkungan industri, seperti struktur industri, budaya, sumberdaya dan pengelolaan perusahaan. Faktor internal di atas perlu dikaji dalam rangka untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan dalam pengembangan industri. Faktor kekuatan dan kelemahan di atas perlu dikendalikan melalui penerapan strategi yang tepat dan sesuai dengan situasi perubahan lingkungan.

Maksud dari kajian ini adalah untuk menganalisa kebenaran industri kecil dan menengah di Kota Bandung dalam melaksanakan konsep-konsep strategi yang akan menjadi pedoman dalam menyusun kebijakan dan strategi pengembangan industri kecil dan menengah serta sektor industri kecil dan menengah unggulan di Kota Bandung.

Sedangkan tujuan kajian ini adalah untuk memberikan model strategi pengembangan usaha kecil dan menengah yang diharapkan dapat dijadikan sebagai nasukan bagi pengembangan usaha kecil dan menengah di Kota Bandung.

KAJIAN TEORI

Pengembangan UKM merupakan tantangan bagi Indonesia untuk dapat meningkatkan peranan dan kontribusi terhadap pembangunan nasional. Secara garis besar, terdapat 3 (tiga) pendekatan perencanaan yang dapat digunakan dalam penyusunan perencanaan Strategi Industri Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM), yaitu:

1. **Pendekatan rasional menyeluruh atau *rational comprehensive approach***, yang secara konseptual dan analitis mencakup pertimbangan perencanaan yang luas, dimana dalam pertimbangan luas tersebut tercakup berbagai unsur atau subsistem yang membentuk sistem secara menyeluruh. Meyerson Banfield mengidentifikasi terdapat 4 ciri utama pendekatan perencanaan rasional menyeluruh, yaitu:
 - a) Dilandasi oleh suatu kebijakan umum yang merumuskan tujuan yang ingin dicapai sebagai suatu kesatuan yang utuh.
 - b) Didasari oleh seperangkat spesifikasi tujuan yang lengkap, menyeluruh, dan terpadu.
 - c) Peramalan yang tepat serta ditunjang oleh sistem informasi (masukan data) yang lengkap, andal, dan rinci.
 - d) Peramalan yang diarahkan pada tujuan jangka panjang.

Namun demikian, pendekatan ini ternyata banyak dikritik karena dianggap memiliki kelemahan-kelemahan seperti produk yang dihasilkan dirasakan

kurang memberikan informasi dan arahan yang relevan bagi *stakeholders*, cakupan seluruh unsur dirasakan sukar direalisasikan, dukungan sistem informasi yang lengkap dan andal biasanya membutuhkan dana dan waktu yang cukup besar, serta umumnya sistem koordinasi kelembagaan belum mapan dalam rangka pelaksanaan pembangunan dengan pendekatan yang rasional menyeluruh.

2. Pendekatan Perencanaan Terpilah atau *Disjointed Incremental Planning Approach*, muncul sebagai tanggapan dari ketidakefektifan perencanaan dengan pendekatan rasional menyeluruh. Dikemukakan oleh Charles E. Lindblom, dkk, pendekatan ini memiliki 3 ciri utama, yaitu:

- a) Rencana terpilah tidak perlu ditunjang oleh penelaahan serta evaluasi alternatif rencana secara menyeluruh.
- b) Hanya mempertimbangkan bagian-bagian dari kebijakan umum yang berkaitan langsung dengan unsur atau subsistem yang diprioritaskan.
- c) Dengan terbatasnya lingkup perencanaan, yaitu pada unsur atau subsistem tertentu saja, maka ada anggapan bahwa pelaksanaan menjadi lebih mudah dan realistis.

Namun ternyata, pendekatan ini juga masih memiliki kelemahan-kelemahan, seperti karena kurang berwawasan menyeluruh sering terjadi dampak ikutan yang tidak terduga sebelumnya, dianggap hanya merupakan usaha penyelesaian jangka pendek yang kurang mengkaitkan dengan sasaran dan tujuan jangka panjang, serta dianggap sebagai penyelesaian permasalahan secara “tambal sulam” yang bersifat sementara sehingga harus dilakukan secara terus menerus (tidak efisien).

3. Pendekatan Terpilah Berdasarkan Pertimbangan Menyeluruh atau *Mixed Scanning Planning Approach* atau *Third Approach* (Amitai Etzioni), yang merupakan kombinasi antara pendekatan rasional menyeluruh dengan pendekatan terpilah, yaitu menyederhanakan pendekatan menyeluruh dalam lingkup wawasan secara sekilas dan memperdalam tinjauan atas unsur yang strategis terhadap permasalahan menyeluruh. Ciri utama pendekatan perencanaan ini adalah:

- a) Perencanaan mengacu pada garis kebijakan umum yang ditentukan pada tingkat tinggi,
- b) Perencanaan dilatarbelakangi oleh suatu wawasan menyeluruh serta memfokuskan pendalaman penelaahan pada unsur-unsur yang diutamakan.
- c) Ramalan mendalam menyangkut unsur yang diutamakan dilandasi oleh ramalan singkat tentang lingkup menyeluruh dan didasarkan pada wawasan sistem.
- d) Dinilai sebagai penghematan waktu dan dalam dalam lingkup penelaahan, analisis, serta proses teknis penyusunan rencana karena terdapat penyederhanaan dalam penelaahan dan analisis makro.
- e) Untuk menunjang hasil ramalan dan analisis sekilas, maka proses pemantauan, pengumpulan pendapat, komunikasi, dan konsultasi dengan masyarakat yang berkepentingan dan pemerintah dilakukan secara menerus mulai dari perumusan sasaran dan tujuan rencana pembangunan.

Dengan pendekatan *Mixed Scanning Planning Approach*, maka secara lebih substantif, pendekatan ini dapat dibagi atas:

1. **Pendekatan eksternal**, yang berarti bahwa dalam penyusunan perencanaan strategi industri dipertimbangkan faktor-faktor determinan yang dianggap mempengaruhi dalam penentuan arah pengembangan, seperti kebijakan-kebijakan yang mengikat atau harus diacu, kondisi dinamika global, dan lain-lain. Dari pendekatan ini nantinya akan teridentifikasi gambaran tentang peluang yang tercipta dan tantangan yang harus dijawab dalam pengembangan industri di suatu wilayah atau kawasan.
2. **Pendekatan internal**, yang berarti bahwa dalam penyusunan perencanaan strategi industri dipertimbangkan faktor-faktor lingkungan strategis yang berpengaruh, seperti kondisi fisik dan lingkungan, kependudukan, perekonomian, kelembagaan, dll. Pendekatan ini terkait dengan potensi yang dimiliki dan permasalahan yang akan dihadapi dalam pengembangan industri di suatu wilayah.

Kedua pendekatan tersebut di atas lebih lanjut akan dikembangkan dengan didukung pula oleh **pendekatan keberlanjutan (sustainability)**. Kata *sustainability* sangat penting dalam sebuah kerangka pengembangan dan pembangunan. Kata tersebut merujuk pada *ability of something to be sustained*. Pendekatan *Sustainability Development* saat ini umum digunakan dalam hal-hal yang terkait dengan kebijakan lingkungan atau etika bisnis, terutama sejak dipublikasikannya istilah ini dalam dokumen Bruntland Report oleh *World Commission on Environment and Development* (WCED), tahun 1987. Dalam dokumen tersebut, *sustainability development* diartikan sebagai:

"development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs. In a way that promote[s] harmony among human beings and between humanity and nature".

Dalam ekonomi, pengembangan seperti ini mempertahankan atau meningkatkan modal saat ini untuk menghasilkan pendapatan dan kualitas hidup yang lebih baik. Modal yang dimaksud disini tidak hanya berupa modal fisik yang bersifat *private*, namun juga dapat berupa infrastruktur publik, sumberdaya alam (SDA), dan sumberdaya manusia (SDM).

Di Indonesia, pembangunan berkelanjutan ini muncul dari pemikiran untuk menanggapi tantangan global di bidang ekonomi, sosial, dan lingkungan, melalui pengembangan ketiga komponen tersebut secara sinergi. Konsep ini memperhatikan kualitas pertumbuhan, bukan hanya kuantitasnya saja. Dengan demikian, secara singkat pembangunan berkelanjutan ini dapat diartikan sebagai upaya menumbuhkan perekonomian dan pembangunan sosial tanpa mengganggu kelangsungan lingkungan hidup yang sangat penting artinya bagi generasi saat ini dan masa mendatang. Oleh karena itu, pembangunan berkelanjutan menempatkan 3 pilar utama yang satu sama lainnya saling terkait dan mendukung, yaitu: 1) pertumbuhan ekonomi, 2) pemerataan sosial, dan 3) pelestarian lingkungan hidup.

PEMBAHASAN

Perencanaan strategi merupakan suatu proses manajemen yang sistematis yang dapat diartikan

sebagai suatu proses pengambilan keputusan atas program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan dalam setiap program selama beberapa tahun ke depan (Govindarajan et.al., 2001;300). Perencanaan strategi menempati posisi yang krusial, karena menentukan kekomprehensifan, kekoherenan, dan keseimbangan rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek yang dihasilkan oleh organisasi (Mulyadi, 2001; 121). Perencanaan strategik menghasilkan keluaran yaitu, (1) sasaran strategik (*strategic objective*), (2) inisiatif strategik (*strategic initiative*) dan (3) target.

Kebutuhan akan perencanaan strategi didasarkan pada pertimbangan adanya percepatan perubahan lingkungan organisasi yang akan menimbulkan ketidakpastian dalam lingkungan organisasi. Lingkungan organisasi dapat dibedakan atas lingkungan internal (*internal environment*) dan lingkungan eksternal (*external environment*) (Wright et al.,1996; Wheleen and Hunger, 2010:8 ; Hitt, 1995: 6).

Lingkungan internal terdiri dari struktur (*structure*), budaya (*culture*), sumber daya (*resources*) (Wheelen & Hunger, 2010; 10). Lingkungan internal perlu dianalisis untuk mengetahui kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang ada dalam perusahaan. Struktur adalah bagaimana perusahaan di organisasikan yang berkenaan dengan komunikasi, wewenang dan arus kerja. Struktur sering juga disebut rantai perintah dan digambarkan secara grafis dengan menggunakan bagan organisasi. Budaya merupakan pola keyakinan,

pengharapan, dan nilai-nilai yang dibagikan oleh anggota organisasi. Norma-norma organisasi secara khusus memunculkan dan mendefinisikan perilaku yang dapat diterima anggota dari manajemen puncak sampai karyawan operatif. Sumberdaya adalah aset yang merupakan bahan baku bagi produksi barang dan jasa organisasi. Aset ini dapat meliputi keahlian seseorang, kemampuan, dan bakat manajerial seperti aset keuangan dan fasilitas pabrik dalam wilayah fungsional.

Menurut Peter et al., (Wheleen and Hunger, 2010) lingkungan internal perusahaan merupakan sumberdaya perusahaan (*the firm's resources*) yang akan menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Sumberdaya perusahaan ini meliputi sumberdaya manusia (*human resources*) seperti pengalaman (*experiences*), kemampuan (*capabilities*), pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan pertimbangan (*judgment*) dari seluruh pegawai perusahaan, sumberdaya perusahaan (*organizational resources*) seperti proses dan sistem perusahaan, termasuk strategi perusahaan, struktur, budaya, manajemen pembelian material, produksi/operasi, keuangan, riset dan pengembangan, pemasaran, sistem informasi, dan sistem pengendalian), dan sumberdaya fisik seperti (pabrik dan peralatan, lokasi geografis, akses terhadap material, jaringan distribusi dan teknologi). Jika perusahaan dapat mengoptimalkan penggunaan sumberdaya tersebut maka, ketiga sumber daya di atas memberikan perusahaan *sustained competitive advantage*. (Porter. M. E, 1980)

Lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berada diluar organisasi dan perlu dianalisis untuk menentukan kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threath*) yang akan dihadapi perusahaan. Terdapat dua perspektif untuk mengkonseptualisasikan lingkungan eksternal.

Pertama, perspektif yang memandang lingkungan eksternal sebagai wahana yang menyediakan sumberdaya (*resources*). Kedua perspektif yang memandang lingkungan eksternal sebagai sumber informasi. Perspektif pertama berdasar pada premis bahwa lingkungan eksternal merupakan wahana yang menyediakan sumber daya yang kritikal bagi kelangsungan hidup perusahaan. Perspektif ini juga mengandung makna potensi eksternal dalam mengancam sumberdaya internal yang dimiliki perusahaan. Pemogokan, deregulasi, perubahan undang-undang, misalnya, berpotensi merusak sumberdaya internal yang dimiliki perusahaan. Perspektif kedua mengaitkan informasi dengan ketidakpastian lingkungan (*environmental uncertainty*). Ketidakpastian lingkungan mengacu pada kondisi lingkungan eksternal yang sulit diramalkan perubahannya. Hal ini berhubungan dengan kemampuan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan (*decision making*).

Dalam melakukan penyusunan perencanaan strategi UMKM di Kota Bandung, dapat disusun menjadi 5 (lima) tahapan, yaitu: 1) kajian kondisi eksternal, 2) kajian kondisi internal, 3) kajian keunggulan UMKM, 4) kajian kinerja UKM, serta 5) Kajian Model Pengembangan UMKM.

Kajian Kondisi Eksternal

Merupakan kajian terhadap faktor-faktor determinan yang dianggap cukup mempengaruhi pengembangan UMKM di Kota Bandung. Yang termasuk faktor-faktor determinan ini meliputi:

- a) Kebijakan Nasional dalam Pengembangan UMKM,
- b) Kebijakan Provinsi Jawa Barat dan Kota Bandung dalam Pengembangan UMKM,
- c) Kajian kondisi regional, yang meliputi, kondisi perekonomian, teknologi, peluang pasar, dan kondisi sosial politik

Kajian dilakukan dengan menggunakan metodologi deskriptif analisis, artinya tidak hanya menjabarkan fakta pengaturan yang ada, tapi juga menganalisis lebih lanjut dan mendalam mengenai kekurangan dan kelebihan dari kebijakan-kebijakan tersebut.

Dari kajian kebijakan diharapkan didapat keluaran berupa keunggulan dalam pengembangan UMKM di Kota Bandung, berupa bagaimana kontribusi UMKM di Kota Bandung dalam lingkup regional dan nasional, serta seberapa besar dan bagaimana peluang dan tantangan pengembangan UMKM di Kota Bandung.

Untuk melakukan kajian-kajian tersebut dibutuhkan dukungan data dan informasi. Data dan informasi pendukung diperoleh dengan melakukan survei primer dan sekunder dalam bentuk:

1. Diskusi lintas sektoral. Diskusi dilakukan dengan maksud untuk saling bertukar informasi mengenai isu pembangunan UMKM yang terjadi saat ini sebagai masukan dalam perumusan isu dan permasalahan pengembangan yang akan mendasari perumusan usulan

- pengembangan UMKM di Kota Bandung.
2. Kunjungan instansional untuk memperoleh dokumen-dokumen kebijakan terkait, dengan pengembangan UMKM di Kota Bandung,
 3. Pencarian data dan informasi melalui media internet dengan mencari situs-situs terkait dengan pengembangan UMKM di Kota Bandung.

Kajian Kondisi Internal

Merupakan kajian terhadap *local content* wilayah Kota Bandung, yang dapat menjadi modal bagi pengembangan UMKM. Kajian ini akan mencakup:

- a) Analisis kinerja UMKM di Kota Bandung dalam rangka menemukan tipe-tipe strategi yang digunakan UMKM dalam mengembangkan usahanya.
- b) Analisis perkembangan sosial kependudukan, yang ditujukan untuk melihat gambaran kegiatan sosial kependudukan, seperti tingkat pertumbuhan penduduk, ukuran keluarga, budaya, atau aktivitas sosial (termasuk migrasi).
- c) Analisis prospek ekonomi wilayah Kota Bandung, yang ditujukan untuk melihat gambaran sektor-sektor pendorong ekonomi di wilayah Kota Bandung, seperti ketenagakerjaan, PDRB, kegiatan usaha, sector unggulan, dan perkembangan penggunaan lahan dan produktivitasnya.
- d) Analisis daya dukung fisik dan lingkungan, yang ditujukan untuk melihat kemampuan fisik dan lingkungan di wilayah Kota Bandung dalam mendukung perkembangan di masa mendatang, seperti kondisi penggunaan lahan, bentang alam, geografis, sumberdaya air, topografi, dll.
- e) Analisis dukungan prasarana dan fasilitas di wilayah Kota Bandung, yang ditujukan untuk melihat

kondisi tingkat pelayanan sarana dan prasarana dalam mendukung kegiatan masyarakat.

- f) Analisis kebijakan wilayah Kota Bandung, seperti RPJP dan RPJM, dll.

Kajian dilakukan dengan menggunakan metodologi deskriptif analisis kualitatif dan kuantitatif. Untuk menunjang deskriptif analisis kuantitatif akan digunakan beberapa teknik analisis yang umumnya digunakan.

Dari kajian kebijakan diharapkan didapat keluaran berupa gambaran kinerja UMKM di Kota Bandung yang menjadi potensi dan permasalahan dalam pembangunan UMKM di Kota Bandung.

Untuk melakukan kajian-kajian tersebut dibutuhkan dukungan data dan informasi, antara lain :

- a) Data karakteristik UMKM di Kota Bandung, termasuk pengelolaan UMKM yang akan disurvei dengan menggunakan kuesioner.
- b) Data kependudukan, menyangkut jumlah, perkembangan, kepadatan, struktur penduduk berdasarkan agama, mata pencaharian, tingkat pendidikan, dll
- c) Data perekonomian, menyangkut perkembangan PDRB, produksi dan produktivitas kegiatan ekonomi, dll
- d) Data fisik dan lingkungan, seperti peta dan data perkembangan penggunaan lahan, fisiografis, geologi, kesesuaian lahan kehutanan dan pertanian, dll.
- e) Data sarana dan prasarana, seperti jumlah dan sebaran sarana sosial (pendidikan, peribadatan, kesehatan) dan ekonomi (pasar, pertokoan), jaringan transportasi, jaringan listrik, air bersih, dll.
- f) Dokumen RPJP dan RPJM, dll.

Data dan informasi pendukung diperoleh dengan melakukan survei primer dan sekunder dalam bentuk:

1. Kunjungan instansional untuk memperoleh data yang sifatnya dokumentasi, seperti Kota Bandung Dalam Angka yang berisi informasi kependudukan, perekonomian, dan prasarana pendukung serta kebijakan daerah seperti Propeda, Renstra, dll.
2. Wawancara semi terstruktur dengan tokoh-tokoh masyarakat untuk memperoleh informasi terkait dengan kegiatan dan kebiasaan masyarakat setempat, kebutuhan dan keinginan masyarakat terhadap wilayah Kota Bandung di masa mendatang, dll. Wawancara semi terstruktur merupakan suatu bentuk wawancara yang hanya menggunakan beberapa pertanyaan pokok sebagai pedoman. Bentuk seperti ini lebih bermanfaat karena dapat pula menjaring informasi yang sifatnya kualitatif dan sebab-akibat.
3. Survei primer, untuk memperoleh gambaran konkrit mengenai kegiatan

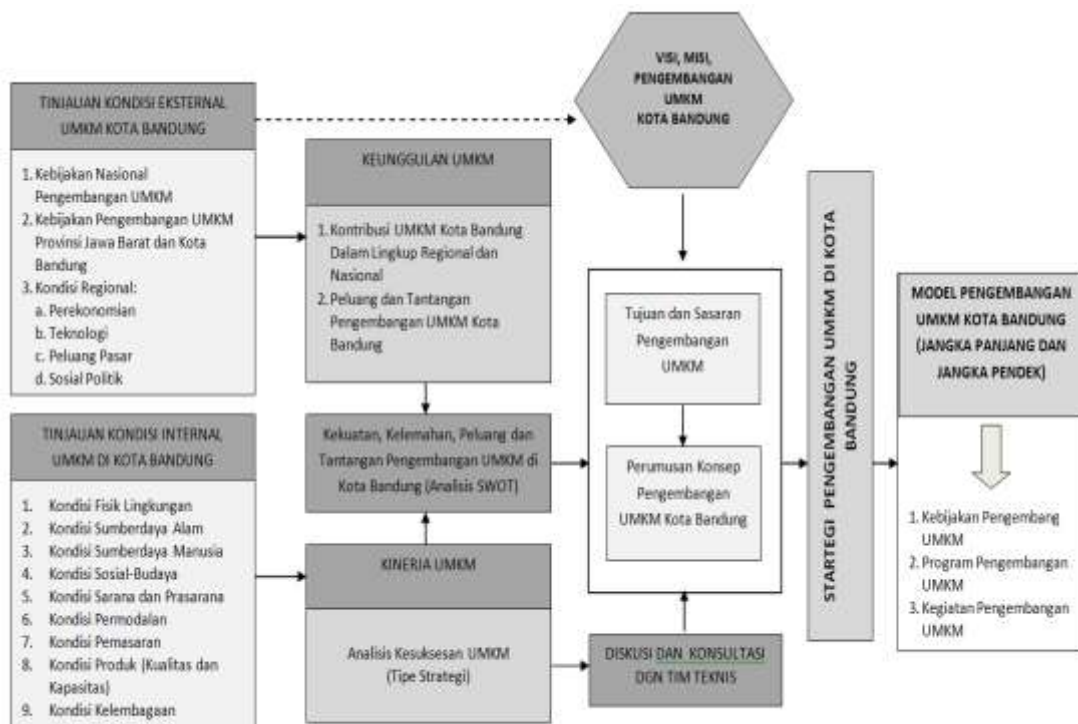
usahan UMKM. Survei primer akan menggunakan kuesioner yang akan dijelaskan pada bagian selanjutnya.

Kajian Keunggulan UMKM di Kota Bandung

Kajian ini dilakukan untuk mengetahui Kontribusi UMKM Kota Bandung Dalam Lingkup Regional dan Nasional, Peluang dan Tantangan Pengembangan UMKM Kota Bandung yang akan menjadi dasar pertimbangan dalam penentuan strategi prioritas dalam pengembangan UMKM di Kota Bandung.

Kajian Kesuksesan (Kinerja) UMKM di Kota Bandung

Kajian ini merupakan salah satu upaya untuk mempertinggi kesempatan hidup dan sukses pada kegiatan industri. Dalam rangka mencapai hal tersebut, terdapat 10 (sepuluh) formulasi strategi, yaitu: menjadi objektif, membuat sederhana dan terfokus, fokus pada pasar yang menguntungkan,



Gambar Kerangka Kajian Model Pengembangan UMKM Kota Bandung

mengembangkan rencana pemasaran, manajemen tenaga kerja secara efektif, membuat catatan keuangan yang jelas, tidak menghambur-hamburkan kas, menghindari perangkat yang berulang-ulang, dan mengerti seluruh fase bisnis.

Kajian Model Usulan Pengembangan UMKM di Kota Bandung

Kajian ini bertujuan untuk merumuskan bagaimana strategi yang telah dirumuskan dijabarkan ke dalam kebijakan, program dan kegiatan pengembangan UMKM.

Secara umum dapat digambarkan seperti yang terlihat pada gambar kerangka kajian model pengembangan UMKM Kota Bandung.

KESIMPULAN

Berdasarkan pada hasil pembahasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa perkembangan usaha kecil menengah (UKM) di Kota Bandung dapat

dilakukan dengan pendekatan stategik dengan mengkaji terlebih dahulu faktor-faktor yang mempengaruhi usaha kecil menengah (UKM) kemudian melakukan analisis terhadap keunggulan UMKM dan kesuksesan UMKM kemudian dilakukan analisis SWOT kelemahan, yang pada akhirnya dilakukannya suatu rumusan konsep pengembangan UMKM dan tujuan serta sasaran yang ingin dicapai sehingga diperoleh strategi pengembangan UMKM dengan mengeluarkan suatu kebijakan mengenai perkembangan UMKM, program pengembangan UMKM, dan kegiatan pengembangan UMKM.

Kajian ini hanya memokuskan pada model kajian manajemen strategic secara konseptual, sehingga terdapat keterbatasan dalam melakukan analisisnya, oleh karena itu perlu dilakukan penelitian lebih lanjut dengan melakukan penelitian lapangan sehingga dapat menghasilkan kajian yang lebih komprehensif mengenai pengembangan UMKM di Kota Bandung.

REFERENSI

- Barney, J. B., Hesterly, W. S., (2010) *Strategic Management and Competitive Advantage. 3rd Edition*. Pearson Prentice Hall.
- Hrebiniak, L. G., (2005) *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*. Wharton School Publishing.
- Zimmerer, T. W., Scarborough, N. M., (2008) *Kewirausahaan dan Manajemen Usaha Kecil*. Jakarta, Salemba Empat.
- Kotler, P., Keller, K. L., (2012) *Marketing Management, 14th edition*. Pearson, Prentice Hall, Upper Sadle River. New Jersey.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., (2010) *Strategic Management and Business Policy: Achieving Sustainability, 12th Edition*, Pearson, Prentice Hall, Upper Sadle River. New Jersey.
- Tsai, FS., Chen, YH., (2008) *Entrepreneurship in the 21 Century: 21st Century Management, A Reference Handbook*, Thousand OAKS, CA: SAGE Publication.

- Brockhaus, R. H., (1982) The psychology of Entrepreneur. *Encyclopedia of Entrepreneurship*. 39-57.
- Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R., (1984) Defferentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization. *Academy of Management Review*. 9(2) 354-359.
- Drucker, P. F., (1985) Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. *Harper and Row*.
- Gatner, W. B., (1988) Some Suggestions for Research on Entrepreneurial Traits and Characteristics. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 14(1) 39-57.
- Hyrsky, K., (2003) Entrepreneurial Methapors and Concepts: An Explatory Study. *International Small Business Journal*. 13-34.
- Schumpeter, J. A., (1965) Economic Theory and Entrepreneurial History. In Aitken H.G.J. (Ed). *Exploration in Enterprise*. Cambridge Mass. Harvard University Press.
- Wright, P M., G. C. McMahan, and A. MacWilliams. 1994. "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective." *International Journal of Human Resource Management* 5: 301-326.
- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard; Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland dan Robert E. Hoskisson. (1997). *Manajemen Strategis: Menyongsong Era Persaingan Bebas dan Globalisasi*. Terjemahan Armand Hedyanto, Jakarta: Erlangga.
- Pearce H. John A., and Richard B. Robinson, JR. (2000). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. International Edition. McGraw-Hill, New York.
- Porter. M. E, (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Robbins, S. P. (1994). *Organizations Theory: Structure, Design and Application*. Alih bahasa Yusuf Udaya, Penerbit Arcan, Jakarta, New Jersey: Englewood Cliffs, Printice-Hall. 3rd Ed.
- Robinson, R.B., and J.A. Pearce. (1983). The impact of Formalized Strategic Planning on Financial Performance in Small Organizations. *Strategic Management Journal*. 4, 197-207.
- Scarborough, Norman, M., and Thomas, W. Z. (1993). *Effective Small Business Management*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Thomas W. Zimmerer dan Norman M. Scarborough. (2004). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*. Edisi Bahasa Indonesia, PT. Indeks, Jakarta. 2nd Ed.