

**ARTIKEL**  
**STRATEGI PENGEMBANGAN INDUSTRI KECIL MENENGAH  
DI DINAS KOPERASI, USAHA MIKRO KECIL MENENGAH,  
PERINDUSTRIAN DAN PERDAGANGAN DI KOTA TEGAL**

Regina, Suwitri, Maesaroh  
Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto, S.H Tembalang

**ABSTRAKSI**

Penelitian tentang Strategi Pengembangan Industri Kecil Menengah di Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah, Perindustrian dan Perdagangan Kota Tegal bertujuan untuk mendeskripsikan strategi Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian dan Perdagangan di Kota Tegal, menganalisis faktor pendorong dan penghambat dalam pengembangan industri kecil menengah, menilai atau mengevaluasi strategi yang telah ditetapkan oleh Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian dan Perdagangan Kota Tegal dalam mengembangkan industri kecil menengah, serta untuk memberikan saran dan masukan terhadap strategi yang telah diterapkan oleh Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian dan Perdagangan Kota Tegal agar lebih optimal.

Fokus penelitian ini mengenai strategi pengembangan industri kecil menengah di Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian dan Perdagangan Kota Tegal. Informan yang digunakan dalam pengumpulan data yaitu pihak Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian dan Perdagangan Kota Tegal, pelaku dan tenaga kerja industri kecil menengah, serta masyarakat sekitar daerah industri kecil menengah. Penentuan informan tersebut menggunakan teknik *snowballing*.

Proses analisis yang dilakukan diawali dengan identifikasi lingkungan internal dan eksternal berdasarkan Renstra Dinas Koperasi, UMKM, Perindag Kota Tegal dan hasil wawancara untuk melihat kelemahan, kekuatan, peluang, dan ancaman dalam pengembangan industri kecil menengah di Kota Tegal. Dari identifikasi lingkungan strategis itu ditemukanlah isu-isu strategi yang selanjutnya disebut sebagai SO, ST, WO, dan WT. Langkah selanjutnya yaitu mengevaluasi atau menilai program atau strategi yang telah disusun oleh Dinas Koperasi, UMKM, Perindag Kota Tegal berdasarkan hasil wawancara di lapangan dengan menggunakan tes litmus untuk menentukan tingkat kestrategisan program yang telah disusun. Sehingga diperoleh penetapan strategi pengembangan industri kecil menengah sebagai usaha intensifikasi pelaksanaan program Renstra yang dapat diterapkan di Kota Tegal.

Kata kunci : Strategi, Identifikasi Lingkungan, Analisis SWOT, Tes Litmus

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sejak era orde baru masalah kemiskinan, pengangguran, dan kesenjangan penguasaan aset nasional merupakan masalah pelik yang menjadi kendala dalam rangka mengoptimalkan pemanfaatan potensi sumber daya nasional. Kondisi ini menjadi indikator bahwa banyak masyarakat yang belum berperan sebagai subyek dalam pembangunan. Menjadikan rakyat sebagai subyek pembangunan adalah memberikan hak-haknya untuk berpartisipasi dalam pembentukan dan pembagian produksi nasional. Sejak era reformasi yang diikuti dengan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah maka berubahlah sistem pemerintahan dari yang semula secara sentralisasi menjadi secara desentralisasi yang ditandai juga dengan pelaksanaan otonomi daerah seluas-luasnya. Otonomi daerah adalah suatu kewenangan daerah otonom untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Industrialisasi merupakan tahap penting dalam usaha negara-negara berkembang meningkatkan kemakmurannya, termasuk juga mengatasi masalah-masalah pengangguran serta meningkatkan produktivitas kerja sebagai salah satu rendahnya pendapatan. Peranan sektor industri akan semakin besar dalam menopang pertumbuhan ekonomi nasional. Strategi industrialisasi berperan penting selain sebagai penggerak utama pertumbuhan ekonomi juga pada perkembangan perluasan kesempatan kerja, pemenuhan

kebutuhan dasar rakyat, peningkatan dan pemerataan pendapatan masyarakat, serta pengentasan rakyat dari kemiskinan.

Menurut peneliti, kebijakan pemerintah dalam pengembangan usaha kecil termasuk usaha informal perlu didorong dan dibina untuk menjadi usaha yang berkembang dan efisien sehingga mampu mandiri dan dapat meningkatkan kesejahteraan rakyat, memperluas lapangan kerja, membuka kesempatan berusaha serta mampu meningkatkan peranannya dalam penyediaan barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat serta permintaan pasar dalam rangka meningkatkan perekonomian rakyat.

PDRB Kota Tegal ADHB, pada tahun 2009 sektor industri menyumbang pembentukan PDRB senilai 20,82%. Pada lapangan usaha di sektor industri tersebut terlihat mengalami penurunan peranan distribusi dalam pembentukan PDRB Kota Tegal. Dari tahun 2008 ke 2009 sektor industri di Kota Tegal rata-rata mengalami penurunan peranan pembentukan PDRB senilai 0,5%.

PDRB Kota Tegal ADHK, pada tahun 2009 sektor industri menyumbang pembentukan PDRB senilai 21,93%. Pada lapangan usaha di sektor industri tersebut terlihat mengalami penurunan peranan distribusi dalam pembentukan PDRB Kota Tegal. Dari tahun 2008 ke 2009 sektor industri di Kota Tegal rata-rata mengalami penurunan peranan pembentukan PDRB senilai 0,4%.

Perlu diketahui, bahwa visi Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah, Perindustrian dan Perdagangan Kota Tegal yang dituangkan dalam Renstra Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah, Perindustrian dan Perdagangan Kota

Tegal adalah “Menjadi Satuan Kerja Perangkat Daerah yang Profesional dalam Membangun Bidang Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Perindustrian dan Perdagangan, dan Pasar di Kota Tegal.” Sedangkan misi dari Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah, Perindustrian dan Perdagangan Kota Tegal yaitu:

1. Meningkatkan kualitas dan integritas sumber daya manusia aparatur serta penerapan manajemen yang efektif dalam pelaksanaan tugas Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah, Perindustrian dan Perdagangan Kota Tegal.
2. Meningkatkan kapasitas manajemen dan akses permodalan bagi pengembangan Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM)
3. Meningkatkan kapasitas dan produktivitas industri kecil menengah
4. Meningkatkan kelancaran distribusi barang, penggunaan produk dalam negeri, dan perlindungan konsumen.

Program-program yang akan dilaksanakan oleh Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah, Perindustrian dan Perdagangan Kota Tegal mendasari bagaimana strategi yang akan digunakan untuk mengembangkan industri kecil menengah. Berdasarkan Rencana Strategi (RENSTRA) Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian dan Perdagangan di Kota Tegal yang tertuang di dalam Program Lima Tahunan SKPD Tahun 2009-2014 strategi yang telah ada di Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah, Perindustrian dan Perdagangan Kota Tegal di antaranya adalah:

1. Peningkatan kapasitas IPTEK sistem produksi

2. Pengembangan industri kecil menengah
3. Peningkatan kemampuan teknologi industri
4. Pengembangan sentra-sentra industri potensial

Namun seiring berjalannya waktu proses implementasi strategi di lapangan menemui berbagai kendala yang dapat dilihat dari nilai pembentukan PDRB yang disumbang oleh sektor industri mengalami penurunan. Selain itu, kemampuan sumber daya manusia di dalam penggunaan teknologi industri serta *Research and Development* masih minim. Sehingga, produk-produk industri yang mereka hasilkan kurang maksimal bahkan tidak efisien. Tak hanya itu saja, kemampuan sumber daya manusia di dalam mengakses permodalan pada lembaga keuangan menjadi hambatan para pelaku industri kecil menengah di dalam mendapatkan modal untuk meneruskan produk industri mereka. Masih lemahnya jaringan pemasaran hasil produksi pun juga menjadi kelemahan para pelaku industri kecil menengah di Kota Tegal di dalam mempromosikan produk unggulannya. Ancaman yang dihadapi industri kecil menengah di masa datang juga tak lain adalah semakin kerasnya persaingan dengan industri sejenis dari kabupaten/kota lain, sehingga membutuhkan keseriusan di dalam menjaga dan meningkatkan mutu produk industri dari Kota Tegal ini.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

1. Belum optimalnya penerapan strategi pengembangan industri kecil menengah yang telah tertuang dalam Renstra Dinas Koperasi UMKM Perindustrian dan Perdagangan di Kota Tegal Tahun 2009-2014 .

2. Sejak tahun 2005 hingga tahun 2009 pembentukan PDRB yang disumbang oleh sektor industri mengalami penurunan peranan
3. Terbatasnya penguasaan para pelaku industri kecil menengah terhadap teknologi industri serta *Research and Development*.
4. Masih lemahnya jaringan pemasaran hasil produksi industri kecil menengah kepada khalayak umum.

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dipaparkan di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini adalah **“belum optimalnya penerapan strategi pengembangan industri kecil menengah di Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian, dan Perdagangan Kota Tegal.”**

### **1.3. Tujuan Penelitian dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mendeskripsikan strategi Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian dan Perdagangan Kota Tegal dalam mengembangkan industri kecil menengah.
2. Untuk menganalisis faktor pendorong dan penghambat dalam pengembangan industri kecil menengah.
3. Untuk menilai atau mengevaluasi strategi yang telah ditetapkan oleh Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian dan Perdagangan Kota Tegal dalam mengembangkan industri kecil menengah.

4. Untuk memberikan saran dan masukan terhadap strategi yang telah diterapkan oleh Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian dan Perdagangan Kota Tegal agar lebih optimal

### **1.3.2 Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian ini yakni Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian dan Perdagangan Kota Tegal dapat melakukan penerapan terhadap strategi yang berguna dalam pengembangan sektor industri kecil menengah sebagai salah satu basis sistem perekonomian bangsa selain itu dari segi ilmiah diharapkan menambah khasanah pengetahuan di bidang pengembangan sektor Industri Kecil Menengah (IKM), khususnya tentang perumusan strategi yang tepat dalam mengembangkan sektor IKM di Kota Tegal.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif, yaitu menggambarkan dan melukiskan keadaan subjek atau obyek penelitian (lembaga, masyarakat, daerah) pada saat sekarang, yang mendasarkan faktor-faktor yang nampak atau sebagaimana adanya. Penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti yaitu berlokasi di Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian dan Perdagangan Kota Tegal. Teknik pemilihan informan yang dipergunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah *purposive sample*, sedangkan untuk memperoleh data kualitatif, peneliti menggunakan teknik *snowballing*. Di dalam penelitian ini,

peneliti menggunakan data berupa: teks, kata-kata tertulis berupa kutipan wawancara singkat serta tabel. Sumber data dalam penelitian ini diperoleh langsung dari data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data didapat melalui dokumentasi, interview, observasi, studi pustaka.

## **PEMBAHASAN**

Kebijakan secara makro dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat di Kota Tegal mengacu pada Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD) dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) yang harus diaplikasikan dan diimplementasikan ke dalam visi dan misi SKPD sesuai bidang kewenangan sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Daerah Kota Tegal Nomor 05 Tahun 2008 tentang Urusan Pemerintah yang Menjadi Kewenangan Pemerintah Daerah Kota Tegal dan Peraturan Walikota Tegal Nomor 29 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Daerah Kota Tegal. Berkaitan dengan hal-hal tersebut, maka disusunlah Rencana Strategis Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil Menengah, Perindustrian dan Perdagangan Kota Tegal 2009-2014. Rencana Strategis ini akan menjadi dasar dalam menyusun Rencana Kerja (Renja) Tahunan dan pelaksanaan kegiatan dinas selama kurun waktu 2009-2014.

Berdasarkan Rencana Strategis (RENSTRA) Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian dan Perdagangan di Kota Tegal Tahun 2009-2014 yang berpedoman pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD)

Kota Tegal serta berdasarkan hasil wawancara di lapangan maka didapatkanlah kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang dihadapi oleh industri kecil menengah di Kota Tegal yang dipaparkan sebagai berikut:

**a. Strengths (kekuatan)**

1. Adanya kesesuaian antara visi dan misi dengan kondisi, tantangan, dan kebutuhan daerah dalam pengembangan industri kecil menengah
2. Tersedianya sarana dan pra sarana yang cukup memadai
3. Lembaga keuangan seperti BPR, BRI, BNI 46, BCA, Lippo Bank BKK (seluruh kecamatan), BKD (seluruh kelurahan) dan Bank Mandiri siap membantu para pelaku industri kecil menengah dalam permodalan
4. Pelaku industri kecil menengah di Kota Tegal telah dilengkapi dengan surat perijinan yang dikeluarkan oleh instansi terkait, seperti SIUP, TDP, TDI, dan IUI.
5. Komitmen dinas memberikan pelayanan maksimal

**b. Weaknesses (kelemahan)**

1. Rendahnya akses permodalan usaha bagi industri rumah tangga dengan lembaga keuangan
2. Terbatasnya kemampuan penguasaan teknologi dan *Research and Development*
3. Lemahnya jaringan pemasaran hasil produksi
4. Terbatasnya infrastruktur pada sentra-sentra industri

5. Terbatasnya ketersediaan sumber daya manusia industri yang memiliki kompetensi, etos kerja tinggi dan profesional

**c. Opportunities (peluang)**

1. Potensi industri yang berbasis kekayaan alam di Kota Tegal dapat diandalkan
2. Produk-produk industri kecil menengah di Kota Tegal mampu bersaing dan diterima oleh pasar
3. Keberadaan teknologi mendukung pemberian informasi
4. Sudah tersedianya peralatan-peralatan canggih yang terdapat industri kecil menengah di Kota Tegal
5. Keberadaan industri kecil mampu menciptakan lapangan pekerjaan sehingga dapat meningkatkan taraf hidupnya.

**d. Threats (ancaman)**

1. Semakin kerasnya persaingan industri sejenis dari kabupaten/ kota lain
2. Kondisi politik di Kota Tegal tergantung kepada kepentingan masing-masing pelaku industri kecil menengah. Jika merugi, pelaku IKM akan berontak
3. Masih kurangnya partisipasi masyarakat di dalam membantu perkembangan industri kecil menengah
4. Persaingan dengan produk-produk industri dari negara luar

5. Kurangnya motivasi tenaga kerja industri kecil untuk belajar menggunakan peralatan modern

### **Matriks SWOT**

Setelah menunjukkan identifikasi lingkungan internal dan eksternal yang bersumber pada Rencana Strategis (RENSTRA) Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian dan Perdagangan di Kota Tegal Tahun 2009-2014 dan didukung pula lewat hasil wawancara guna melihat kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman industri kecil menengah, maka langkah berikutnya adalah menampilkan matriks SWOT sebagai upaya pengembangan industri kecil menengah di Kota Tegal.

**Tabel 1**  
**Matrik SWOT Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian, dan Perdagangan**  
**Kota Tegal**

<b>Faktor Internal</b>	<b>STRENGTHS (S)</b>	<b>WEAKNESSES (W)</b>
<b>Faktor Eksternal</b>	<b>STRATEGIS – O</b>	<b>STRATEGI W – O</b>
<b>THREATS (T)</b>	<b>STRATEGI S – T</b>	<b>STRATEGI W – T</b>

Sumber : Renstra Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian Dan Perdagangan Kota Tegal Tahun 2009-2014 serta hasil wawancara di lapangan

## **Identifikasi Isu-isu Strategis**

Berdasarkan matriks SWOT yang telah dipaparkan sebelumnya, maka langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi isu-isu strategis yang meliputi :

### **1. Strategi S – O**

Strategi yang bersumber dari Strengths dan Opportunities ini merupakan sebuah strategi yang diciptakan dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada. Kekuatan yang bersumber dari lingkungan internal kemudian dimanfaatkan untuk mengambil peluang dari lingkungan eksternal yang ada dalam pengembangan industri kecil menengah di Kota Tegal. Strategi yang di ambil adalah sebagai berikut :

#### **Peningkatan Kapasitas IPTEK Sistem Produksi**

Tersedianya sarana dan pra sarana yang cukup memadai, seperti tersedianya peralatan yang canggih menjadi kekuatan para pelaku industri kecil menengah di dalam memproduksi hasil usahanya. Kegiatan yang dapat dilakukan di dalam peningkatan IPTEK sistem produksi seperti pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pengembangan pola desain dan model produksi dan juga peningkatan kemampuan SDM berbasis kompetensi dengan pola magang ke Balai Pelatihan terkait. Program peningkatan kapasitas IPTEK sistem produksi ini bertolak pada kebijakan Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian dan Perdagangan Kota Tegal, yaitu meningkatkan kemampuan SDM dan teknologi untuk lebih produktif dan efisien. Sehingga diharapkan

dapat meningkatnya jumlah model dan desain produk industri di Kota Tegal serta pelaku industri kecil menengah mampu di dalam penguasaan teknologi.

## **2. Strategi S – T**

Strategi yang bersumber dari Strengths dan Threats ini merupakan sebuah strategi yang diciptakan dengan menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman. Kekuatan yang bersumber dari lingkungan internal kemudian dimanfaatkan untuk mengatasi ancaman dari lingkungan eksternal yang ada dalam pengembangan industri kecil menengah di Kota Tegal. Strategi yang diambil adalah sebagai berikut:

### **Pengembangan Industri Kecil Menengah**

Semakin kerasnya persaingan produksi dari industri lain yang sejenis tentunya menjadi suatu ancaman bagi para pelaku industri kecil menengah. Tak hanya itu, persaingan dengan produk-produk asing yang kian marak masuk ke wilayah Indonesia pun menjadi tugas yang harus diemban oleh para pelaku industri kecil menengah dalam menciptakan inovasi dan kreasi agar produk yang dihasilkannya tidak kalah saing dengan produk dari negara lain. Oleh karena itu, pihak Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian dan Perdagangan di Kota Tegal menyelenggarakan temu kemitraan antara industri kecil menengah dengan lembaga keuangan. Hal ini bertujuan agar para pelaku industri kecil menengah mampu mengakses permodalan di dalam mengelola usahanya. Program temu kemitraan ini tentunya mengacu pada

kebijakan Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian dan Perdagangan di Kota Tegal, yaitu meningkatkan kemampuan industri kecil dan menengah untuk mengakses permodalan pada lembaga keuangan. Program pengembangan industri kecil menengah yang telah ada tersebut tidak hanya berhenti pada seputar permodalan, namun pihak Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian dan Perdagangan di Kota Tegal menyelenggarakan program pelaksanaan pemberdayaan lembaga/ organisasi pengusaha industri kecil menengah. Hal ini sesuai dengan kebijakan memfasilitasi penyediaan bahan baku untuk mendukung pengembangan industri kecil dan menengah di Kota Tegal dan mendorong penggunaan bahan baku lokal.

### **3. Strategi W – O**

Strategi yang bersumber dari Weakness dan Opportunities ini merupakan sebuah strategi yang diciptakan dengan meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang. Kelemahan yang bersumber dari lingkungan internal kemudian diminimalisir untuk mengambil peluang dari lingkungan eksternal yang ada dalam pengembangan industri kecil menengah di Kota Tegal. Strategi yang diambil adalah sebagai berikut :

#### **Pengembangan Kemampuan Teknologi Industri**

Terbatasnya kemampuan para pelaku industri kecil menengah di dalam penguasaan teknologi serta *Research and Development* tentu menjadi hambatan para pelaku industri kecil menengah untuk bekerja memproduksi

barang dan jasa secara lebih optimal serta efektif dan efisien. Sehingga, menjawab fenomena tersebut pihak Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian dan Perdagangan di Kota Tegal menyelenggarakan pelaksanaan bantuan alat produksi kepada industri kecil dan menengah. Dengan demikian diharapkan jumlah produksi industri kecil menengah di Kota Tegal dapat meningkat serta pemanfaatan waktu di dalam memproduksi barang dan jasa akan lebih efektif dan efisien. Program pengembangan kemampuan teknologi industri ini mengacu pada kebijakan Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian dan Perdagangan di Kota Tegal, yaitu meningkatkan kualitas produksi sehingga bisa bersaing di pasar global. Seperti yang telah dipaparkan sebelumnya bahwa perdagangan bebas kian marak. Hal itu tentu saja akan memunculkan dampak yang sangat signifikan terutama pada industri kecil menengah yang tidak siap dengan adanya politik perdagangan bebas. Ketidaksiapan para pelaku industri kecil menengah dapat dilihat dari ketidakmampuan di dalam memproduksi barang dan jasa mereka secara lebih inovatif dan kreatif hingga berakhir pada gulung tikar.

#### **4. Strategi W- T**

Strategi yang bersumber dari Weakness dan Threats ini merupakan sebuah strategi yang diciptakan dengan meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman. Kelemahan yang bersumber dari lingkungan internal kemudian diminimalisir dan juga digunakan untuk menghindari ancaman dari

lingkungan eksternal yang ada dalam pengembangan industri kecil menengah di Kota Tegal. Strategi yang diambil adalah sebagai berikut :

### **Pengembangan Sentra – Sentra Industri Potensial**

Sentra industri kecil di Kota Tegal perlu dikembangkan dalam rangka memperkuat jantung ekonomi di dalam meningkatkan PAD Kota Tegal. Banyaknya sentra industri potensial di Kota Tegal mengindikasikan bahwa variasi produk-produk industri kecil menengah di Kota Tegal sangat beragam. Hal tersebut tentu saja dilatar belakangi oleh letak geografis Kota Tegal yang strategis serta berada pada segitiga jalur kota besar yaitu Yogyakarta-Tegal-Jakarta dan Semarang-Tegal-Jakarta yang membentang pada jalur pantai utara (Pantura) Jawa Tengah. Sehingga, di dalam pengembangan sentra-sentra industri potensial ini pihak Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian dan Perdagangan di Kota Tegal menyelenggarakan kegiatan penyediaan sarana informasi yang dapat diakses masyarakat. Tak hanya itu, pentingnya sarana informasi mengenai industri kecil menengah di Kota Tegal menjadi sebuah bentuk pemasaran dengan jangkauan daerah yang lebih luas mengingat pemasaran yang telah dilakukan para pelaku industri kecil menengah hingga sampai saat ini masih mengandalkan kekerabatan. Program pengembangan sentra-sentra industri potensial ini mengacu pada kebijakan bidang perindustrian dari Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian, dan Perdagangan di Kota Tegal, yaitu meningkatkan promosi, prasarana produksi, distribusi, dan jaringan informasi pemasaran.

## **Evaluasi Isu Strategis**

Setelah mengidentifikasi isu strategis, maka tahap selanjutnya adalah evaluasi isu strategis. Pada tahap ini akan diukur tingkat kestrategisan isu berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada para informan di lapangan. Adapun tujuan dari evaluasi isu strategis tersebut, yaitu agar dapat diketahui seberapa besar kontribusi isu tersebut terhadap eksistensi dan keberhasilan organisasi dalam upaya pencapaian tujuan, sebagai alat ukurnya dipergunakan alat uji litmus (Litmus Test).

Untuk membantu proses pengukuran tingkat kestrategisan suatu isu, maka dibuat klasifikasi dan pemberian nilai bobot untuk masing-masing jawaban dengan kriteria sebagai berikut :

1. Jawaban yang sifatnya strategis diberikan nilai bobot 3.
2. Jawaban yang sifatnya moderat diberikan nilai bobot 2.
3. Jawaban yang sifatnya operasional diberikan nilai bobot 1.

Berdasarkan pada keempat kelompok isu strategis di atas, maka dapat dirumuskan isu-isu strategis utama strategi pengembangan industri kecil menengah di Kota Tegal adalah sebagai berikut :

1. Peningkatan kapasitas IPTEK sistem produksi
2. Pengembangan industri kecil menengah
3. Peningkatan kemampuan teknologi industri
4. Pengembangan sentra-sentra industri potensial

Uji litmus (Litmus Test) berbentuk sejumlah pertanyaan dan untuk lebih jelasnya berikut adalah model litmus test dari Bryson.

**Tabel 2**  
**Hasil Tes Litmus**  
**Strategi Pengembangan Industri Kecil Menengah di Dinas Koperasi**  
**UMKM Perindustrian dan Perdagangan Kota Tegal**

No	Pertanyaan Pokok	Strategi			
		S – O	S – T	W – O	W – T
		1	2	3	4
1	Kapan peluang/tantangan isu Anda hadapi	2	1	2	3
2	Seberapa luas pengaruh isu ini	3	2	3	3
3	Seberapa besar biaya yang diperlukan	3	3	3	3
4	Apakah pilihan isu memerlukan hal berikut :				
	a. Pengembangan pelayanan baru	3	3	3	3
	b. Perubahan terhadap konsekuensi perpajakan	1	1	1	1
	c. Penyesuaian terhadap peraturan perundang-undangan	3	3	3	3
	d. Penambahan terhadap fasilitas utama	3	3	3	3
	e. Penambahan tenaga kerja/staf/karyawan	3	3	3	3
5	Pendekatan terbaik bagi pemecahan isu	2	3	2	3
6	Tingkat keputusan untuk menangani isu	1	2	2	2
7	Konsekuensi salah menangani isu	2	3	3	3
8	Dampak terhadap Dinas-dinas lainnya	2	2	1	3
9	Sensitivitas isu terhadap aspek sosial, politik, ekonomi	2	3	2	3
	<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>32</b>	<b>31</b>	<b>36</b>

Sumber: data yang diolah berdasarkan hasil wawancara di lapangan

Setelah dilakukan pemberian skor, dilakukan perhitungan skor masing-masing isu strategis. Isu yang benar-benar strategis adalah isu yang memiliki

skor tinggi pada semua dimensi. Suatu isu yang benar-benar operasional adalah isu dengan skor rendah dalam semua dimensi (Bryson, 2007 : 183).

Tabel di atas merupakan hasil perhitungan skor masing-masing isu strategis yang diuji dengan Uji Litmus (*Litmus Test*). Hasil perhitungan tersebut dapat diklasifikasi berdasarkan urutan prioritas sebagai berikut :

**Tabel 3**  
**Klasifikasi isu-isu strategis**

No.	Isu Strategis	Total Skor
1.	Pengembangan sentra-sentra industri potensial	36
2.	Pengembangan industri kecil menengah	32
3.	Peningkatan kemampuan teknologi industri	31
4.	Peningkatan kapasitas IPTEK sistem produksi	30

Sumber : data yang diolah berdasarkan hasil wawancara di lapangan

Menurut Bryson (2007) menyatakan bahwa, ”ada sedikitnya tiga macam isu strategis, masing-masing butuh diperlakukan secara berbeda, yaitu (1) isu yang tidak membutuhkan tindakan sekarang, tetapi harus dipantau, (2) isu yang bisa ditangani sebagai bagian dari siklus perencanaan strategis regular organisasi, dan (3) isu yang membutuhkan perhatian segera dan harus ditanggulangi di luar siklus perencanaan strategis regular organisasi.”

Dari hasil klasifikasi isu strategis tersebut, diketahui urutan prioritas penyelesaian dari masing-masing isu. Isu strategis yang memiliki skor paling tinggi adalah pengembangan sentra-sentra industri potensial. Walaupun dari kesemua isu strategis tersebut memiliki skor yang tidak jauh berbeda antara satu

dan yang lainnya. Isu-isu inilah yang kemudian akan dirumuskan ke dalam program-program strategis.

### **Strategi Pengembangan Industri Kecil Menengah**

Strategi pengembangan merupakan sebuah program, rencana yang disusun guna mendukung capaian hasil yang optimal atas rumusan strategi yang selama ini telah dilaksanakan dalam pengembangan industri kecil menengah di Kota Tegal. Berdasarkan Renstra Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian dan Perdagangan Tahun 2009-2014 di Kota Tegal yang mengacu pada visi, misi, tujuan, dan sasaran maka program Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian dan Perdagangan di Kota Tegal guna mengoptimalkan pengembangan industri kecil menengah adalah sebagai berikut :

#### **1. Program Peningkatan Kapasitas IPTEK Sistem Produksi**

- a. Kegiatan dan pendanaan indikatif 6 (lima tahun ditambah satu tahun transisi)
  - a. Pengembangan sistem inovasi teknologi industri, dengan pendanaan indikatif sebesar Rp 300.000.000,-
  - b. Penguatan kemampuan industri berbasis teknologi, dengan pendanaan indikatif sebesar Rp 500.000.000,-
- b. Kelompok Sasaran
  - a. Industri Kecil Menengah
  - b. Industri Kecil Menengah

- c. Indikator Kinerja
  - a. Meningkatnya jumlah model dan desain produksi
  - b. Kemampuan penguasaan teknologi peserta magang

## **2. Program Pengembangan Industri Kecil Menengah**

- a. Kegiatan dan pendanaan indikatif 6 (lima tahun ditambah satu tahun transisi)
  - a. Pemberian fasilitas kemudahan akses perbankan bagi industri kecil menengah, dengan pendanaan indikatif sebesar Rp 300.000.000,-
  - b. Fasilitasi kerjasama kemitraan industri kecil menengah dengan swasta, dengan pendanaan indikatif sebesar Rp 500.000.000,-
- b. Kelompok Sasaran
  - a. Industri Kecil Menengah
  - b. Industri Kecil Menengah
- c. Indikator Kinerja
  - a. Meningkatnya kemitraan permodalan
  - b. Peningkatan kinerja lembaga/organisasi pengusaha industri kecil dan menengah

## **3. Program Peningkatan Kemampuan Teknologi Industri**

- a. Kegiatan dan pendanaan indikatif 6 (lima tahun ditambah satu tahun transisi)

Kerja sama standarisasi mutu produk baik nasional, bilateral, regional, dan kelompok internasional, dengan pendanaan indikatif sebesar Rp 1.000.000.000,-

b. Kelompok Sasaran

Industri Kecil Menengah Potensi Ekspor

c. Indikator Kinerja

Meningkatnya pengetahuan dan keterampilan peserta dan terpenuhinya standar produk yang dihasilkan

**4. Program Pengembangan Sentra-Sentra Industri Potensial**

a. Kegiatan dan pendanaan indikatif 6 (lima tahun ditambah satu tahun transisi)

Kegiatan penyediaan sarana informasi yang dapat diakses masyarakat, dengan pendanaan indikatif sebesar Rp 600.000.000,-

b. Kelompok Sasaran

Sentra industri kecil menengah

c. Indikator Kinerja

Cakupan pemanfaatan sarana informasi yang dapat diakses masyarakat oleh industri kecil dan menengah

**Tabel 4**

**Matriks Strategi Pengembangan Industri Kecil Menengah**

No.	Strategi Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian dan Perdagangan Kota Tegal
1.	Pengembangan sentra-sentra industri potensial
2.	Pengembangan industri kecil menengah
3.	Peningkatan kemampuan teknologi industri
4.	Peningkatan kapasitas IPTEK sistem produksi

Sumber: data yang diolah berdasarkan hasil wawancara di lapangan

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti menarik kesimpulan bahwa:

1. Strategi Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian dan Perdagangan di Kota

Tegal di dalam mengembangkan industri kecil menengah adalah:

- a. Peningkatan kapasitas IPTEK sistem produksi
- b. Pengembangan industri kecil menengah
- c. Pengembangan kemampuan teknologi industri
- d. Pengembangan sentra-sentra industri potensial

2. Faktor pendorong dan penghambat di dalam upaya pengembangan industri

kecil menengah di antaranya adalah:

*Faktor pendorong:*

- a. Telah tersedianya teknologi industri yang cukup memadai
- b. Adanya mitra-mitra stakeholder yang menjalin kerja sama di dalam upaya pengembangan industri kecil menengah terutama dalam hal permodalan
- c. Telah disediakan sarana dan pra sarana dari Pemerintah Kota Tegal seperti PPIB (Pusat Promosi Informasi dan Bisnis), GAZEBO, serta dapur induksi

- d. Adanya pelatihan-pelatihan yang telah diselenggarakan pihak Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian, dan Perdagangan di Kota Tegal baik secara teknis maupun non teknis

*Faktor penghambat*

- a. Terbatasnya ketersediaan sumber daya manusia industri yang memiliki kompetensi, etos kerja tinggi, dan profesional
  - b. Terbatasnya penguasaan teknologi serta *Research and Development*
  - c. Minimnya anggaran Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian, dan Perdagangan di Kota Tegal di dalam upaya pengembangan industri kecil menengah
  - d. Masih lemahnya jaringan pemasaran hasil produksi
3. Dari hasil test litmus yang telah dilakukan, maka dapat diketahui bahwa urutan prioritas penyelesaian dari masing-masing isu strategi yang telah ada di Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian dan Perdagangan di Kota Tegal sebagai berikut:
- a. Pengembangan sentra-sentra industri potensial
  - b. Pengembangan industri kecil menengah
  - c. Peningkatan kemampuan teknologi industri
  - d. Peningkatan kapasitas IPTEK sistem produksi
- Strategi yang memiliki skor paling tinggi adalah pengembangan sentra-sentra industri potensial.

4. Dari hasil penilaian strategi yang telah ada di Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian dan Perdagangan di Kota Tegal di dalam upayanya mengembangkan industri kecil menengah di Kota Tegal, maka dapat disimpulkan bahwa program pengembangan industri kecil menengah merupakan program strategis yang harus terus dipantau karena menjadi hal utama yang sangat berpengaruh terhadap tumbuh kembang industri kecil menengah di Kota Tegal. Sehingga langkah yang dapat dilakukan sebagai wujud pengembangan industri kecil menengah adalah:
  - a. Pemberian fasilitas kemudahan akses perbankan bagi industri kecil menengah
  - b. Fasilitasi kerjasama kemitraan industri kecil menengah dengan swasta
  - c. Kegiatan penyediaan sarana informasi yang dapat diakses masyarakat
  - d. Penguatan kemampuan industri berbasis teknologi

## **Saran**

Saran di dalam pengembangan industri kecil menengah di Kota Tegal di antaranya melalui:

1. Adanya pemeliharaan dan perawatan sarana pra sarana dinas secara kontinyu

2. Pemberian modal secara selektif dan ketat oleh Dinas kepada para pelaku industri kecil menengah yang memang benar-benar membutuhkan modal usaha
3. Perlunya penyelenggaraan sosialisasi kegiatan program pengembangan industri kecil menengah dari Dinas kepada masyarakat sehingga pandangan masyarakat tidak kabur di dalam menanggapi maksud dan tujuan pemerintah di dalam mengembangkan industri kecil menengah.
4. Perlunya wadah komunikasi antara pemerintah yang dalam hal ini adalah pihak Dinas dengan para pelaku industri kecil menengah di dalam membahas masalah-masalah yang dihadapi oleh masing-masing pelaku di dalam menjalankan usahanya sehingga bersama-sama menemukan solusi yang tepat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Azwar, Saifuddin. 2009. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- David, Fred. 2009. *Strategic Management, Manajemen Strategik Konsep*. Jakarta : Salemba Empat
- Machfoedz, Ircham. 2007. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Fitramaya.
- Moleong, Lexy. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, Nadari. 2003. *Manajemen Strategik: Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan ilustrasi di Bidang Pendidikan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Pers.
- Purwanto, Iwan. 2006. *Manajemen Strategi*. Bandung: Yrama Widya.
- Rangkuti, Freddy. 2005. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Suatu Kasus*. Jakarta: Gramedia.
- Salusu. 1996. *Pengambilan Keputusan Stratejik: Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Jakarta: Grasindo.
- Siagian, Sondang. 2005. *Manajemen Stratejik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suwitri, Sri. 2008. *Konsep Dasar Kebijakan Publik*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang
- Tangkilisan, Hessel. 2003. *Manajemen Modern Untuk Sektor Public*. Yogyakarta: Balairung & Co.

Sumber Lainnya:

Direktori Industri Kecil dan Menengah Kota Tegal, Dinas Koperasi, UMKM,  
Perindustrian dan Perdagangan Kota Tegal

Kota Tegal Dalam Angka 2010.

Renstra (Rencana Strategis) Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian dan Perdagangan  
Kota Tegal Tahun 2009-2014

\_\_\_\_\_, Undang-Undang RI Nomor 9 Tahun 1995. Jakarta: Cemerlang

\_\_\_\_\_, Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004. Jakarta: Cemerlang

*Website:*

<http://www.google.com/ANALISIS-POTENSI-INDUSTRI-KECIL->,

Diunduh pada tanggal 2 April 2011

<http://lp3es.or.id/2012/keberpihakan-pemerintah-ke-sektor-umkm-masih-setengah->

[hati/liputan-media-massa](http://lp3es.or.id/2012/keberpihakan-pemerintah-ke-sektor-umkm-masih-setengah-hati/liputan-media-massa). Diunduh pada tanggal 5 Agustus 2011

<http://wartawarga.gunadarma.ac.id/2009/12/kebijakan-pemberdayaan-ukm-dan->

[koperasi-guna-menggerakkan-ekonomi-rakyat-dan-menanggulangi-kemiskinan/](http://wartawarga.gunadarma.ac.id/2009/12/kebijakan-pemberdayaan-ukm-dan-koperasi-guna-menggerakkan-ekonomi-rakyat-dan-menanggulangi-kemiskinan/)

Diunduh pada tanggal 5 Oktober 2011

<http://rismaeka.wordpress.com/page/2/>) Diunduh pada tanggal 10 Oktober 2011

<http://www.seputar-indonesia.com/edisicetak/content/view/371981/htm>.

Diunduh pada tanggal 5 Oktober 2011

<http://lovnoknyonkq.blogspot.com/2010/11/peranan-industri-kecil-terhadap.html>

Diunduh pada tanggal 11 Oktober 2011

<http://www.scribd.com/doc/76059482/SejarahOtonomi-Daerah>.

Diunduh pada tanggal 15 Januari 2012

<http://www.bappenas.go.id/node/123/19/uu-no-32-tahun-2004-tentang-pemerintahan-daerah.html>. Diunduh pada tanggal 8 Januari 2012

[http://www.chem-is-try.org/materi\\_kimia/kimia-industri/limbah-industri/industri-dan-klasifikasinya.html](http://www.chem-is-try.org/materi_kimia/kimia-industri/limbah-industri/industri-dan-klasifikasinya.html). Diunduh pada tanggal pada 8 Januari 2012

<http://www.sjdih.depkeu.go.id/fullText/1995/9TAHUN~1995UU.htm>.

Diunduh pada tanggal 15 Januari 2012

<http://mazpoegoehkpn.blogspot.com.html>.

Diunduh pada 11 Januari 2012

<http://ethicw.blogspot.com/2012/06/pengertian-dari-public-administration.html>.

Diunduh pada tanggal 9 Januari 2012 pukul 12.00 WIB

<http://hendradarta.wordpress.com/2010/03/11/4/>.

Diunduh pada tanggal 13 Januari 2012

<http://edyyuliyanto.blogspot.com/2012/05/organisasi-dan-metode.html>.

Diunduh pada tanggal 2 Juni 2012

<http://dinnaamalia.wordpress.com/definisi-manajemen-menurut-para-ahli/>.

Diunduh pada tanggal 3 Juni 2012

<http://www.docstoc.com/docs/22002771/Manajemen-Strategi> (2010:1)

Diunduh pada tanggal 15 Januari 2012

[http://www.pps.unud.ac.id/thesis/pdf\\_thesis/unud-730-tesispdam.pdf](http://www.pps.unud.ac.id/thesis/pdf_thesis/unud-730-tesispdam.pdf)

Diunduh pada tanggal 16 Januari 2012

<http://www.scribd.com/doc/51734301/Analisa-SWOT-Sebagai-Alat-Perumusan>

Diunduh pada tanggal 5 Januari 2012

<http://www.penataanruang.net/taru/Peta/kota/tegal.jpg>

Diunduh pada tanggal 26 Agustus 2012

[http://id.wikipedia.org/wiki/Kota\\_Tegal](http://id.wikipedia.org/wiki/Kota_Tegal)

Diunduh pada tanggal 25 Agustus 2012