

## Strategi dan Kelayakan Pengembangan Lembaga Intermediasi untuk Meningkatkan Daya Saing Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia

Strategy and Feasibility of Developing Intermediary Institutions to Enhance Competitiveness of Small and Medium Enterprises in Indonesia

Wisman Indra Angkasa<sup>\*1</sup>, Musa Hubeis<sup>2#</sup> dan Nurmala Katrina Pandjaitan<sup>3#</sup>

<sup>\*1</sup> BPP Teknologi

Gedung II BPPT Lt. 12 Jl. MH. Thambrin No. 8 Jakarta 10340

<sup>2</sup> Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor

<sup>3</sup> Departemen Komunikasi dan Pengembangan Masyarakat, Fakultas Ekologi Manusia, Institut Pertanian Bogor  
#Jl. Kamper, Kampus IPB Darmaga, Bogor 16680

### ABSTRAK

Melihat pertumbuhan yang cepat bisnis global, pembentukan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) berdaya saing menjadi mutlak untuk dilakukan. Salah satu faktor yang mempengaruhi daya saing UKM adalah daya inovasi dan kemampuan teknologi, dimana pada UKM disebabkan lemahnya akses terhadap teknologi. Salah satu penyebabnya adalah tidak adanya titik temu antara lembaga penelitian dan pengembangan sebagai penghasil teknologi dan UKM sebagai pengguna, sehingga diperlukan adanya lembaga yang dapat menjembatani antara lembaga penelitian dan UKM. Dalam konsep Sistem Inovasi (SI), ada lembaga yang mempunyai peran dan fungsi sebagai penghubung, yaitu Lembaga Intermediasi (LI). Kajian ini memilih satu LI, yaitu Balai Inkubator Teknologi (BIT) di Puspitek Serpong, yang bertujuan (1) mengidentifikasi karakteristik dan kondisi BIT, (2) mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan BIT sebagai LI, (3) merumuskan strategi dan kelayakan pengembangan BIT. Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE), *External Factor Evaluation* (EFE), *Internal-External* (IE), *Strength, Weaknesses, Opportunities, and Threats* (SWOT) dan *Quantitative Strategic Planing Matrix* (QSPM) digunakan untuk pengolahan dan analisis data. Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan BIT adalah jumlah sumber daya manusia (SDM), dana, sarana dan prasarana, layanan, *networking* yang cukup memadai, dan komitmen kuat. Berdasarkan analisis, fungsi BIT telah memenuhi kelayakan sebagai suatu organisasi yang baik, yaitu sebagai lembaga intermediasi dan inkubator bisnis. Berdasarkan penentuan matriks QSPM, diperoleh urutan strategi utama untuk diterapkan di BIT, yaitu (1) Meningkatkan pemanfaatan dan penggunaan sumber daya yang ada untuk meningkatkan jumlah dan daya saing UKM binaan; (2) Menjaga dan meningkatkan mutu dan kuantitas layanan teknologi dengan memanfaatkan teknologi hasil lembaga litbang; (3) Menjaga dan meningkatkan mutu dan kuantitas layanan akses pasar untuk memanfaatkan potensi pasar bagi produk-produk UKM binaan.

Kata kunci: inovasi, jasa, lembaga intermediasi, usaha kecil dan menengah, teknologi

### ABSTRACT

Due to the rapid growth of the global business, the establishment of Small and Medium Enterprises (SMEs) which has highly competitiveness is necessary to be conducted. One of several important factors that influence the building of the SMEs mentioned above is the ability of innovation and technological capabilities, where the SMEs due to lack of access to technology. One of the reason why the SMEs do not have the updated technology is because they do not have the access to the Research and Development (R&D) Institutions which create the updated and the appropriate technology. In this instance, the SMEs is solely as the users of technology. In this concept of innovation systems, it is attempted to build an institution which has its role and function, as an intermediate actor between the R & D institutions and the SMEs. This research was chosen one LI, that is the Technology Incubator Center (BIT) at Puspitek Serpong, which aims (1) to identify the characteristic and conditions of BIT, (2) to identify the factors that influence the successes of BIT as LI, (3) to formulate a strategy and feasibility of developing BIT. Matrix IFE, EFE, IE, SWOT, and QSPM were used for processing and data analyses. Factors that influenced the successes of BIT performance were the number of human resources, fund availability and financial services, infrastructure, networking, appropriate services and serious/strong commitment for tutoring and helping tenants (SMEs). Based on analysis of functional feasibility, BIT has fulfill the requirement as a good organization, as an intermediary institution and as a business incubator. Based on the determination of QSPM matrix, there were three main strategies to be implemented to BIT are: (1) To increase the utilization and the use of existing human resources to enlarge the number and to

\*) Korespondensi:

Gedung II BPPT Lt. 12 Jl. MH. Thambrin No. 8 Jakarta 10340; Telp. 021-3169412; e-mail: [indraangkasa@yahoo.com](mailto:indraangkasa@yahoo.com)

enhance the competitiveness of assisted SMEs; (2) To maintain and to enhance the quality and the quantity of technology services for SMEs assisted, via utilization technology produced by R & D institutions; (3) To maintain and to enhance the quality and the quantity of market access services to acquire bigger share of market for assisted SMEs's products.

Key words: innovation, intermediary institution, services, small and medium enterprises, technology

## PENDAHULUAN

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) merupakan salah satu bagian penting dari perekonomian suatu negara, ataupun daerah. Peran penting tersebut telah mendorong banyak Negara, termasuk Indonesia, untuk terus berupaya mengembangkan UKM. Walaupun kecil dalam skala jumlah pekerja, asset, dan omzet, karena jumlahnya cukup besar, maka peranan UKM cukup penting dalam menunjang perekonomian. Melihat perkembangan lingkungan usaha global bergerak dan berkembang sangat cepat dengan tingkat persaingan sangat tinggi, maka pengembangan dan pembentukan UKM berdaya saing tinggi menjadi mutlak untuk dilakukan. Daya saing adalah sebuah konsep yang cukup ruwet. Menurut Markovics (2005), tidak ada satu indikatorpun yang bisa digunakan untuk mengukur daya saing, yang memang sangat sulit untuk diukur.

Salah satu faktor yang mempengaruhi daya saing UKM adalah daya inovasi dan kemampuan teknologi. Keterbatasan kemampuan teknologi pada UKM disebabkan lemahnya akses terhadap teknologi. Salah satu penyebabnya adalah tidak adanya titik temu antara lembaga penelitian dan pengembangan (litbang) sebagai penghasil teknologi dan UKM sebagai pengguna teknologi, sehingga diperlukan adanya lembaga yang dapat menjembatani antara lembaga litbang dan UKM. Dalam konsep Sistem Inovasi (SI), sebenarnya sudah ada lembaga yang mempunyai peran dan fungsi sebagai penghubung antara lembaga penghasil teknologi dengan pengguna teknologi, yaitu Lembaga Intermediasi (LI). Di Indonesia sudah banyak LI yang terbentuk dan tidak hanya berperan sebagai lembaga penghubung, tetapi juga berperan dalam meningkatkan akses pasar, pembiayaan dan pembinaan manajemen bisnis, serta SDM. Peran LI dalam pengembangan SDM untuk menimbulkan kesadaran inovasi, *entrepreneurship*, komersialisasi teknologi, manajemen melalui pelatihan, pendampingan, diskusi dan seminar (Prayitno, 2011). Selain bentuk LI yang berbeda-beda, kepemilikan LI di Indonesia juga cukup beragam. Balai Inkubator Teknologi (BIT) adalah salah satu lembaga yang mempunyai peran dan fungsi sebagai LI. BIT merupakan LI milik Pemerintah Pusat.

Sejak terbentuk pada tahun 2001, sudah banyak UKM yang berhasil dibina dan ditingkatkan daya saingnya oleh BIT. Saat ini BIT sedang membina 39 UKM yang terdiri atas 20 UKM yang merupakan *outwall tenant* (berlokasi di luar BIT), dan 19 UKM *inwall tenant* (berlokasi di dalam BIT). Selain itu BIT mempunyai mitra 9 lembaga

pemerintah, 40 lembaga akademisi, dan 724 lembaga bisnis (BIT, 2010). BIT dinilai cukup berhasil dalam menjalankan peran dan fungsinya secara optimal dan terpadu sebagai LI, selain berhasil meningkatkan daya saing UKM, serta dalam menumbuhkembangkan UKM baru yang berbasis teknologi dan inovasi.

Tujuan kajian ini yaitu (1) Mengidentifikasi karakteristik dan kondisi BIT sebagai LI; (2) Mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan BIT dalam menjalankan fungsi dan perannya secara optimal dan terpadu sebagai LI untuk meningkatkan daya saing UKM; (3) Menyusun strategi dan kelayakan pengembangan BIT untuk meningkatkan daya saing dan menumbuhkembangkan UKM berbasis teknologi, atau inovasi di Indonesia lebih optimal.

## METODOLOGI

Kajian ini dilakukan di Jakarta, dengan lokasi LI yang dijadikan objek kajian adalah Balai Inkubator Teknologi (BIT) berlokasi di Puspiptek Serpong, Kota Tangerang Selatan, Provinsi Banten. Kajian dilaksanakan bulan Januari-Mei 2011.

Data primer dalam kajian ini diperoleh dari pengamatan langsung pada BIT, baik melalui wawancara ataupun melalui kuesioner. Data sekunder diperoleh dari instansi terkait, laporan berkala, atau tahunan, jurnal, dan berbagai literatur yang berhubungan dengan kajian, diantaranya Sekretariat Pusat Inovasi UMKM, Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT), Kementerian Negara Koperasi dan UKM, Kementerian Koordinator Perekonomian, Kementerian Perdagangan, Kementerian Perindustrian, serta Kementerian Negara Riset dan Teknologi.

Pengolahan dan analisis data menggunakan metode deskriptif, untuk memperoleh gambaran karakteristik dan kondisi objek kajian. Selain itu, untuk perumusan strategi digunakan matriks *Internal Factor Evaluation (IFE)*, *External Factor Evaluation (EFE)*, *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT)*, dan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*. Analisis ini dilakukan untuk mengevaluasi karakteristik dan kondisi umum BIT, serta mengidentifikasi faktor internal dan eksternal BIT. Hasil analisis tersebut dikembangkan menjadi beberapa alternatif strategi berdasarkan skala prioritas untuk memilih strategi yang terbaik (David, 2009).

Tiga tahap penentuan strategi utama menurut David (2009) adalah (1) Tahap *input*, meliputi analisis lingkungan internal dan eksternal yang berguna untuk memahami kekuatan,

kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi dengan memberikan rating pada setiap faktor kunci (1-4). Selain itu dilakukan pembobotan menggunakan matriks banding berpasangan dengan skala 1-3 (Kinneer dan Taylor, 1991); (2) Tahap pemaduan dengan matriks IE yang berguna untuk menempatkan berbagai divisi dari BIT dalam diagram skematis yang disebut *matriks portofolio*. Selanjutnya pengembangan strategi dengan matriks SWOT; (3) Tahap keputusan dengan matriks QSP, untuk memilih alternatif strategi yang tepat diimplementasikan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Fungsi Balai Inkubator Teknologi

#### Fungsi Organisasi

Visi yang dibuat oleh BIT sesuai dengan pendapat dari Helgeson *dalam* Salusu (1996), yaitu menjadi pusat unggulan inkubasi teknologi untuk menciptakan wirausaha baru berbasis teknologi sudah didasarkan atas argumen yang rasional. Misi yang akan dijalankan oleh BIT juga sudah sesuai dengan persyaratan sebuah misi, sesuai pendapat dari Helgeson *dalam* Salusu (1996). Yang membedakan misi dari BIT dengan lembaga lain yang sejenis dan menjadi ciri yang khas adalah penekanannya untuk menciptakan wirausaha berbasis teknologi.

Sebagian besar karyawan BIT adalah pegawai negeri (PNS), maka aturan yang dipakai di lingkungan BIT adalah Undang-Undang Pegawai Negeri No. 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.

Hasil pengamatan menunjukkan bahwa BIT sudah dikelola oleh sebuah tim yang bekerja penuh, mempunyai komitmen kuat dan profesional. Hal ini dapat dilihat dari tingkat keberhasilan *tenant* 80%, walaupun SDM profesional yang ada di BIT masih sangat terbatas. Untuk meningkatkan SDM profesional dilakukan dengan mengikutsertakan pegawai BIT di berbagai pelatihan dan kerja sama dengan lembaga lain.

Perencanaan dan program kerja yang dilakukan oleh BIT mengikuti sistem perencanaan kegiatan dan anggaran nasional, sesuai dengan Alur Mekanisme Pengelolaan Program BPPT yang mengacu pada proses penyusunan Rencana Kerja Pemerintah (RKP), Rencana Kerja Kementerian/Lembaga (Renja KL), Rencana Kerja Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (RKA-KL), Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (RAPBN) dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN).

SDM yang dimiliki oleh BIT sampai dengan tahun 2010 berjumlah 30 orang, terdiri atas beberapa tingkatan pendidikan. Dilihat dari jumlah SDM yang dimiliki BIT cukup memadai, yang masih kurang untuk meningkatkan layanan BIT adalah SDM profesional yang jumlahnya masih minim. Masalah SDM profesional ini bukan saja

menjadi masalah bagi BIT, tetapi hampir semua inkubator di Indonesia, rata-rata jumlah SDM profesional masih minim. SDM LI sebagian besar berpendidikan Perguruan Tinggi dan Sekolah Menengah Tingkat Atas 66%, berpendidikan perguruan tinggi saja 15%, dan 11% berpendidikan perguruan tinggi, SMA, SMP dan sekolah dasar (Prayitno, 2011).

Berkaitan dengan teknologi, BIT didukung oleh peralatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) yang cukup memadai, juga ditunjang peralatan-peralatan modern lainnya. BIT juga didukung oleh beberapa *software* yang memadai untuk mendukung kelancaran dalam menjalankan peran dan fungsinya sebagai LI. Sarana dan prasarana yang dimiliki antara lain gedung perkantoran, tempat parkir, ruang rapat, ruang untuk *tenant*, komputer, dan fasilitas *internet*.

#### Fungsi Inkubator

Persyaratan BIT menjalankan fungsi sebagai inkubator, secara umum telah cukup terpenuhi, walaupun belum maksimal. Selain itu, fungsi inkubator dari BIT dilihat dari fasilitas dasar untuk *tenant*, yaitu 7S (*Space, Shared office facilities, Service, Support, Skill development, Seed capital, dan Sinergy*), dan secara umum BIT telah memenuhi persyaratan fasilitas dasar inkubator.

#### Fungsi Lembaga Intermediasi

Berdasarkan karakteristik, kondisi dan analisis fungsi organisasi dan fungsi inkubator, BIT cukup memenuhi kriteria khusus sebagai LI, karena telah mempunyai SDM memadai, sarana dan prasarana memadai, dan memiliki program kerja. Khusus untuk kerja sama saat ini, kondisi *networking* BIT masih lemah dan secara umum cukup luas dengan beberapa lembaga yang mendukung kegiatan pembinaan UKM yang dilakukan oleh BIT, seperti lembaga keuangan bank/non bank, lembaga litbang, dan lain-lain. *Networking* yang dimiliki BIT masih lemah, karena komitmen lembaga-lembaga yang bekerja sama dengan BIT masih lemah.

Analisis fungsi layanan LI yang dimiliki BIT untuk UKM, berdasarkan empat layanan minimal yang harus dimiliki suatu LI adalah layanan pengembangan teknologi, pengembangan SDM, intermediasi jejaring bisnis/pasar, dan fasilitasi akses pembiayaan.

### Perumusan Strategi dan Kelayakan Pengembangan Balai Inkubator Teknologi

#### Identifikasi Matriks IFE dan EFE

Hasil identifikasi matriks IFE menunjukkan skor tertinggi untuk kekuatan BIT 0,452, yaitu kekuatan utama BIT adalah jumlah SDM yang memadai. Mengoptimalkan kekuatan yang ada untuk meningkatkan daya saing UKM, tetapi perlu ditunjang dengan pendanaan untuk pembinaan *tenant* yang memadai dan berjangka panjang. Kelemahan utama BIT adalah dana untuk pembinaan *tenant* terbatas dan bersifat jangka

pendek (0,210). Belum ada dana pembinaan *tenant* yang bersifat jangka panjang dan rutin, sehingga jumlah *tenant* yang dapat dibina dan dapat dilayani oleh BIT masih terbatas.

Hasil identifikasi matriks EFE, menunjukkan nilai skor peluang tertinggi 0,540 adalah daya saing UKM lemah. Daya saing UKM lemah ini didukung hasil survei yang dilakukan oleh K-KUKM (2010) bahwa 7.692 unit UKM Indonesia memiliki daya saing produk ke sesama negara ASEAN adalah 1.596 unit kuat dan 6.096 unit lemah. Daya saing produk domestik dibandingkan produk Cina hanya 796 unit kuat dan 5.596 unit lemah, serta biaya produksi per unit produk Tiongkok lebih rendah daripada Indonesia.

Faktor ancaman yang menonjol dan berpengaruh dalam lingkungan eksternal dengan nilai skor tertinggi 0,260 adalah produk impor lebih murah dan sejenis dengan diproduksi oleh UKM. Untuk itu, BIT harus dapat menciptakan UKM yang dapat memproduksi barang-barang yang dapat berdaya saing dengan produk-produk impor tersebut dan dalam hal ini dilakukan oleh BIT dengan memanfaatkan teknologi hasil lembaga litbang di Indonesia.

### Identifikasi Matriks IE

Pada Balai Inkubator Teknologi-BPPT, nilai IFE 2,529 dan EFE 2,655 (Gambar 1) menunjukkan strategi pemasaran BIT terletak pada sel V. Strategi yang dapat ditangani dengan baik melalui strategi menjaga dan mempertahankan; penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang paling banyak digunakan dalam jenis divisi ini.

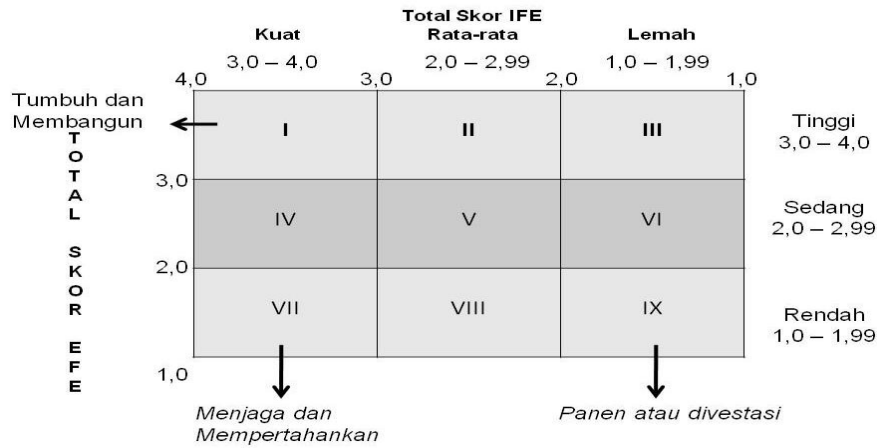
Organisasi atau perusahaan yang berada dalam Sel V memiliki posisi strategik yang sempurna. Berdasarkan hal tersebut, BIT harus konsentrasi pada pasar (penetrasi pasar) dan jasa (pengembangan jasa layanan) yang ada saat ini merupakan strategi yang paling sesuai. Ketika perusahaan pada Sel V terlalu berpatokan dengan satu produk/jasa tertentu, maka diversifikasi terkait layanan dapat membantu mengurangi risiko yang berkaitan dengan jasa yang sempit. Organisasi yang berada pada Sel V memiliki sumber daya memadai untuk mengambil keuntungan dari berbagai peluang eksternal yang muncul di banyak bidang dan bahkan dapat mengambil risiko secara agresif jika perlu (David, 2009).

Tabel 1. Matriks IFE

Faktor Internal	Bobot (a)	Rating (b)	Skor (axb)
<b>• Kekuatan</b>			
1. Jumlah SDM memadai	0,113	4	0,452
2. Jumlah sarana dan prasarana usaha memadai	0,095	3	0,285
3. Jumlah dana operasional rutin kantor memadai	0,103	4	0,412
4. Jumlah layanan memadai	0,100	3	0,300
5. Komitmen dalam pengelolaan lembaga intermediasi yang kuat	0,070	3	0,210
<b>• Kelemahan</b>			
1. Dana untuk pembinaan UKM terbatas dan bersifat jangka pendek	0,105	2	0,210
2. SDM profesional dan <i>full time</i> masih terbatas	0,065	1	0,065
3. <i>Networking</i> masih lemah	0,096	2	0,192
4. Belum mempunyai program pelayanan yang utuh	0,103	1	0,103
5. Kegiatan sangat bergantung pada program pemerintah yang bersifat jangka pendek	0,095	2	0,190
6. Pemanfaatan sarana dan prasarana belum optimal	0,055	2	0,110
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,529</b>

Tabel 2. Matriks EFE

Faktor Eksternal	Bobot (a)	Rating (b)	Skor (axb)
<b>• Peluang</b>			
1. Jumlah UKM sangat besar	0,095	4	0,380
2. Daya saing UKM lemah	0,135	4	0,540
3. Potensi daerah sangat besar	0,120	4	0,480
4. Potensi pasar (dalam dan luar negeri) besar	0,110	3	0,330
5. Teknologi hasil lembaga litbang cukup banyak dan dapat dimanfaatkan	0,090	3	0,270
<b>• Ancaman</b>			
1. Dukungan pemerintah tidak optimal dan kontiniu	0,155	1	0,155
2. Belum ada kebijakan secara khusus mengenai lembaga intermediasi	0,075	2	0,150
3. Produk impor lebih murah dan sejenis dengan yang diproduksi UKM	0,130	2	0,260
4. Iklim usaha kurang sehat	0,090	1	0,090
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,655</b>



Gambar 1. Matriks IE BIT

Keterangan:

- sel I, II, IV = strategi tumbuh dan bina (*growth and build*)
- sel III, V, VII = jaga dan pertahankan
- sel VI, VIII, IX = panen atau divestasi

### Analisis SWOT

Hasil analisis diagram SWOT, skor peluang dikurangi skor ancaman dari matriks EFE dan skor kekuatan dikurangi skor kelemahan dalam matriks IFE. Nilai selisih yang diperoleh dimasukkan ke dalam diagram untuk mengetahui kondisi perusahaan dan alternatif strategi. Berdasarkan hasil analisis faktor eksternal perusahaan pada matriks EFE diperoleh hasil 1,345 (total skor peluang 2,000 dikurangi total skor ancaman 0,655) untuk faktor peluang dan faktor internal perusahaan pada IFE diperoleh hasil 0,789 (total kekuatan 1,659 dikurangi total skor untuk kelemahan 0,970) untuk faktor kekuatan (diagram SWOT dapat dilihat pada Gambar 2).

### Matriks SWOT

Matriks SWOT dianalisis dengan menyesuaikan peluang dan ancaman eksternal terhadap kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki BIT, dengan tujuan mengembangkan strategi-strategi alternatif bagi BIT dalam mendukung strategi berbenah diri sesuai dengan posisi BIT pada diagram SWOT. Hasil analisis matriks SWOT untuk BIT secara lengkap terdapat pada Gambar 3.

Dilihat dari kondisi dan posisi BIT pada lingkungan internal, maupun eksternal dalam analisis SWOT berada pada kuadran I. Hal ini menandakan bahwa kondisi BIT sangat kuat dan berpeluang untuk memaksimalkan persaingan dengan melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan, meraih kemajuan secara maksimal, dan memanfaatkan bauran pemasaran (*Marketing Mix*), seperti tetap menjaga mutu jasa layanan,

besaran biaya pembinaan, melakukan promosi/ sosialisasi yang efektif dan distribusi yang efisien.

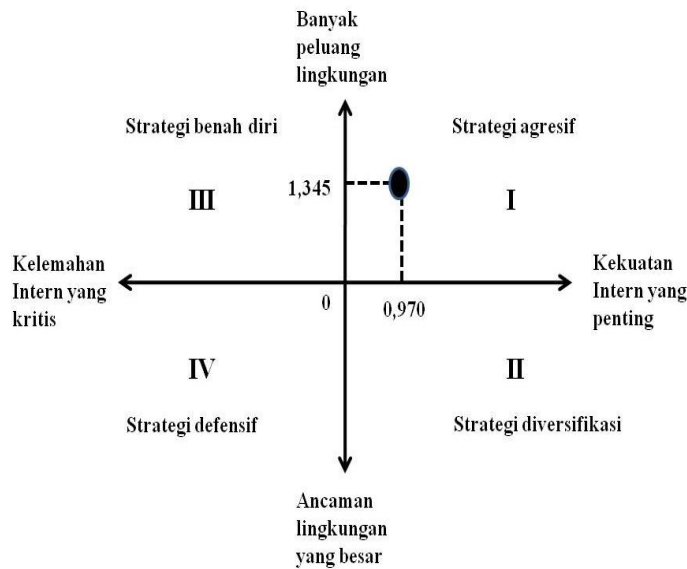
Menurut Swastha (2003), strategi pemasaran yang berhasil umumnya ditentukan dari satu atau beberapa variabel *marketing mix*, sehingga perusahaan dapat mengembangkan strategi produk, harga, distribusi atau promosi, atau dapat mengkombinasikan peubah-peubah tersebut ke dalam suatu rencana strategik secara menyeluruh. Berdasarkan hasil kajian ini, BIT perlu memaksimalkan strategi pemasaran untuk mencapai tujuan lembaga, yaitu menumbuhkan-kembangkan UKM inovatif dan meningkatkan daya saing UKM dengan memperhatikan bauran pemasaran yang terdiri atas peubah jasa layanan, besaran biaya pembinaan, promosi/sosialisasi dan distribusi, sehingga semakin banyak lagi UKM yang dapat dibina oleh BIT.

### Perumusan Strategi Prioritas

Perumusan urutan strategi prioritas dilakukan menggunakan rumusan strategi dari hasil analisis SWOT. Berdasarkan penentuan matriks QSP diperoleh urutan strategi yang paling menarik untuk diterapkan di BIT, yaitu:

- Meningkatkan pemanfaatan dan penggunaan sumber daya yang ada untuk meningkatkan jumlah dan daya saing UKM binaan (TAS 6,135).
- Menjaga dan meningkatkan mutu dan kuantitas layanan teknologi dengan memanfaatkan teknologi hasil lembaga litbang (TAS 4,542).
- Menjaga dan meningkatkan kualitas dan kuantitas layanan akses pasar untuk memanfaatkan potensi pasar (dalam dan luar negeri) bagi produk-produk UKM binaan (TAS 4,125).

Sasaran dan kegiatan yang dapat dilakukan BIT dapat dilihat pada Tabel 3.



Gambar 2. Diagram SWOT BIT

<b>FAKTOR INTERNAL</b>          <b>FAKTOR EKSTERNAL</b>	<b>Kekuatan (S)</b>	<b>Kelemahan (W)</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jumlah SDM memadai</li> <li>2. Jumlah sarana dan prasarana usaha memadai</li> <li>3. Jumlah dana operasional rutin kantor yang memadai</li> <li>4. Jumlah layanan memadai</li> <li>5. Komitmen dalam pengelolaan inkubator yang kuat</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dana untuk pembinaan <i>tenant</i> yang terbatas dan bersifat jangka pendek</li> <li>2. SDM yang profesional dan <i>full time</i> masih terbatas</li> <li>3. <i>Networking</i> masih lemah</li> <li>4. Belum mempunyai program pelayanan yang utuh</li> <li>5. Kegiatan sangat bergantung pada program pemerintah yang bersifat jangka pendek</li> <li>6. Pemanfaatan sarana dan prasarana belum optimal</li> </ol>
<b>Peluang (O)</b>	<b>Strategi S-O</b>	<b>Strategi W-O</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jumlah UKM sangat besar</li> <li>2. Daya saing UKM lemah</li> <li>3. Potensi daerah sangat besar</li> <li>4. Potensi pasar (dalam dan luar negeri) besar</li> <li>5. Teknologi hasil lembaga litbang yang cukup banyak dan bisa dimanfaatkan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan pemanfaatan dan penggunaan sumber daya untuk meningkatkan jumlah dan daya saing UKM binaan (S1, S2, S3, S4, S5, O1, O2)</li> <li>2. Menjaga dan meningkatkan mutu dan kuantitas layanan teknologi dengan memanfaatkan teknologi hasil litbang (S4, O2, O4, O5)</li> <li>3. Menjaga dan meningkatkan mutu dan kuantitas layanan akses pasar (dalam dan luar negeri) bagi produk-produk UKM binaan (S4, O4)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan dana pembinaan jangka panjang guna meningkatkan jumlah UKM binaan (W1, O1)</li> <li>2. Meningkatkan jumlah SDM profesional untuk meningkatkan jumlah dan daya saing UKM binaan (W2, O1, O2)</li> <li>3. Memperkuat dan meningkatkan <i>networking</i> untuk meningkatkan layanan teknologi dan akses pasar (W3, O4, O5)</li> <li>4. Meningkatkan kuantitas dan mutu layanan untuk memberikan layanan utuh (terpadu) guna meningkatkan daya saing UKM (W4, O2)</li> <li>5. Meningkatkan program-program yang bersifat jangka panjang untuk meningkatkan jumlah UKM binaan (W6, O1)</li> </ol>
<b>Ancaman (T)</b>	<b>Strategi S-T</b>	<b>Strategi W-T</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dukungan pemerintah yang tidak optimal dan kontinu</li> <li>2. Belum ada kebijakan secara khusus mengenai lembaga intermediasi</li> <li>3. Produk impor yang lebih murah dan sejenis dengan yang diproduksi UKM</li> <li>4. Iklim usaha kurang sehat</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan sosialisasi dan pendekatan kepada pemerintah untuk mendapatkan dukungan kebijakan khusus lembaga intermediasi (S1, T1, T2, T4)</li> <li>2. Meningkatkan layanan untuk meningkatkan daya saing produk UKM, sehingga dapat bersaing dengan produk-produk impor (S4, T3)</li> </ol>	<p>Meningkatkan pendanaan jangka panjang, SDM profesional, layanan, <i>networking</i>, program, pemanfaatan sarana dan prasarana untuk meningkatkan daya saing produk UKM, sehingga dapat bersaing dengan produk impor (W1, W2, W3, W4, W6, W7, T3)</p>

Gambar 3. Matriks SWOT BIT

Tabel 3. Kegiatan operasional yang dapat dilakukan oleh BIT

No.	Sasaran	Kegiatan
<b>Strategi 1</b>		
a.	Meningkatnya pemanfaatan dan penggunaan sumber daya yang ada	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melakukan evaluasi pemanfaatan dan penggunaan sumber daya yang ada</li> <li>- Mengidentifikasi sumber daya yang belum digunakan dan dimanfaatkan</li> <li>- Melakukan perencanaan penggunaan dan pemanfaatan sumber daya yang belum dimanfaatkan</li> <li>- Meningkatkan penggunaan dan pemanfaatan dengan menambah UKM/<i>tenant inwall</i> binaan</li> </ul>
<b>Strategi 2</b>		
b.	Meningkatkan layanan teknologi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengevaluasi layanan teknologi yang telah dimiliki</li> <li>- Mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan teknologi yang dibutuhkan oleh UKM binaan</li> <li>- Melakukan kerja sama dengan lembaga litbang yang memiliki teknologi yang dibutuhkan oleh UKM binaan</li> </ul>
<b>Strategi 3</b>		
c.	Meningkatkan layanan akses pasar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengevaluasi layanan akses pasar yang telah dimiliki</li> <li>- Mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan pasar produk-produk UKM binaan</li> <li>- Melakukan survei pasar produk-produk UKM binaan dalam dan luar negeri</li> <li>- Melakukan kerja sama dengan lembaga-lembaga yang mempunyai akses pasar produk-produk UKM binaan, baik di dalam maupun luar negeri</li> </ul>

## KESIMPULAN

Karakteristik BIT sebagai Unit Pelaksana Teknis (UPT) mempunyai aspek legal, atau dasar hukum pembentukannya dan ditinjau dari jumlah pucuk pimpinan, struktur organisasinya merupakan bentuk organisasi tunggal dan jika ditinjau dari saluran wewenang, struktur organisasi BIT berbentuk organisasi jalur, fungsional dan staf. Pendanaan BIT sebagian besar dari APBN dan sebagian kecil dari mitra dan *tenant*, selain itu secara fungsi BIT sebagai inkubator dan lembaga intermediasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan BIT adalah jumlah SDM, dana operasional rutin kantor, sarana, prasarana, layanan dan *networking* yang memadai, serta komitmen yang kuat.

Strategi pengembangan BIT dilakukan dengan meningkatkan pemanfaatan dan penggunaan sumber daya yang ada dengan menambah UKM binaannya, meningkatkan mutu dan kuantitas layanan teknologi dengan memanfaatkan teknologi hasil lembaga litbang, menjaga dan meningkatkan mutu dan kuantitas layanan akses pasar dengan memanfaatkan potensi pasar (dalam dan luar negeri) bagi produk-produk UKM binaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- [BIT] Balai Inkubator Teknologi. 2010. Laporan Kegiatan Tahun 2010 Balai Inkubator Teknologi. Deputi Bidang Pengkajian Kebijakan Teknologi, Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi. Jakarta.
- David, F.R. 2009. Konsep Manajemen Strategik (Terjemahan). Salemba Empat, Jakarta.
- [K-KUKM] Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah. 2010. Perkembangan Data Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM) dan Usaha Besar (UB) Tahun 2007-2009. Jakarta.
- Kinncar, T.C. and J.R. Taylor. 1991. *Marketing Research, An Applied Approach*. Mc Graw Hill, New York.
- Markovics, K. 2005, "Competitiveness of Domestic Small and Medium Enterprises in the European Union", *European Integration Studies, Miskolc*, 4(1): 13-24.
- Prayitno, K.B. 2011. Peran Lembaga Intermediasi dalam Pengembangan UMKM Inovatif. *Jurnal Sistem Inovasi*, 1(1): 1-10.
- Salusu, J. 1996. Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit. PT Gramedia, Jakarta.
- Swastha, B. 2003. Manajemen Pemasaran Modern. Liberty, Yogyakarta.