
Strategi Pengembangan Industri Kecil Menengah (IKM) di Kabupaten Sukabumi Melalui Pemberdayaan

Suparli

Perencana Ahli Muda Dinas Perdagangan dan Perindustrian

e-mail: kangparli@gmail.com

Corresponding author: kangparli@gmail.com

RINGKASAN EKSEKUTIF

Informasi Artikel:

Terima: 15-07-2026

Revisi: 30-07-2026

Disetujui: 10-08-2026

Publish Online: 20-08-2026

Industri Kecil dan Menengah (IKM) memiliki peran strategis dalam mendorong penciptaan nilai tambah, kesempatan kerja, pendapatan masyarakat, dan pertumbuhan ekonomi Kabupaten Sukabumi. Namun, pengembangannya masih menghadapi berbagai kendala, meliputi rendahnya daya saing produk, keterbatasan kapasitas SDM, digitalisasi dan teknologi hilirisasi yang belum optimal, keterbatasan pembiayaan, lemahnya akses pasar dan kemitraan, serta pengembangan yang masih parsial dan belum sepenuhnya berbasis sentra. Analisis mengidentifikasi tiga akar masalah utama, yaitu ketidaktepatan sasaran pemberdayaan (*targeting problem*), belum terintegrasinya berbagai instrumen pemberdayaan (*integration problem*), serta belum optimalnya orkestrasi ekosistem dan sentra IKM (*ecosystem orchestration problem*). Berdasarkan penilaian komparatif menggunakan Kriteria Bardach, alternatif Ekosistem Pemberdayaan IKM Terintegrasi Berbasis Sentra dan *Maturity Level* memperoleh skor tertinggi sebesar 36 poin, dibandingkan alternatif akselerasi transformasi digital dan perluasan pasar sebesar 35 poin serta penguatan hilirisasi dan kemitraan industri sebesar 32 poin. Alternatif prioritas tersebut direkomendasikan melalui SIEMAS-Sukabumi IKM Empowerment Ecosystem sebagai arsitektur integrasi kebijakan pemberdayaan. SIEMAS mengintegrasikan data IKM, *maturity assessment*, pendampingan, penguatan sentra, peningkatan kapasitas SDM, digitalisasi, teknologi, standardisasi, pembiayaan, pemasaran, dan kemitraan. Implementasinya dilakukan secara bertahap melalui pembangunan fondasi, percontohan, evaluasi, dan perluasan sistem dengan Disdagperin sebagai *lead sector*. Keberhasilan kebijakan diarahkan pada peningkatan produktivitas, kualitas, kemandirian, akses pasar, kemitraan, daya saing, serta kemampuan IKM untuk naik kelas secara berkelanjutan.

Kata Kunci: IKM, pemberdayaan, daya saing, *maturity level*, SIEMAS.

BAB I: PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang dan Urgensi Isu

Industri Kecil dan Menengah (IKM) memiliki posisi strategis dalam pembangunan ekonomi daerah karena mampu menciptakan lapangan kerja, meningkatkan pendapatan masyarakat, menggerakkan aktivitas produksi, serta menghasilkan nilai tambah dari pemanfaatan sumber daya lokal. Keberadaan IKM juga berperan dalam memperkuat struktur ekonomi daerah karena aktivitasnya memiliki keterkaitan dengan sektor pertanian, perdagangan, jasa, pariwisata, transportasi, keuangan, dan berbagai sektor ekonomi lainnya. Dalam menghadapi perubahan lingkungan usaha yang semakin dinamis, keberlanjutan IKM tidak lagi hanya ditentukan oleh kemampuan memproduksi

barang, tetapi juga oleh kemampuan beradaptasi, melakukan inovasi, memanfaatkan teknologi, membangun jejaring, dan merespons perubahan kebutuhan pasar. Arshad et al. (2023) menunjukkan bahwa kapabilitas inovasi dan modal intelektual merupakan sumber daya strategis yang berkontribusi terhadap kinerja dan pertumbuhan berkelanjutan UKM. Kondisi tersebut menempatkan pengembangan IKM sebagai bagian penting dalam agenda pembangunan ekonomi daerah.

Kabupaten Sukabumi memiliki potensi pengembangan IKM yang besar karena didukung oleh ketersediaan sumber daya alam, komoditas pertanian, perkebunan, pangan, hasil perikanan, kerajinan, serta berbagai produk berbasis karakteristik lokal. Berdasarkan data awal yang digunakan dalam kajian ini, jumlah IKM agro dan non-agro di Kabupaten Sukabumi pada tahun 2024 mencapai sekitar 21.562 unit usaha. Besarnya jumlah tersebut menunjukkan bahwa IKM merupakan salah satu basis ekonomi masyarakat yang potensial untuk dikembangkan menjadi penggerak peningkatan nilai tambah daerah. Namun, besarnya jumlah unit usaha belum secara otomatis menunjukkan kuatnya daya saing IKM. Sebagian pelaku IKM masih menghadapi keterbatasan kapasitas usaha, produktivitas, kualitas produk, pemasaran, teknologi, pembiayaan, serta kemampuan mempertahankan keberlanjutan usahanya. Oleh karena itu, tantangan kebijakan tidak hanya terletak pada bagaimana menambah jumlah IKM, tetapi terutama bagaimana mendorong IKM yang telah ada agar tumbuh, produktif, berdaya saing, dan naik kelas.

Hasil identifikasi awal menunjukkan terdapat sedikitnya enam permasalahan strategis dalam pengembangan IKM Kabupaten Sukabumi, yaitu rendahnya daya saing produk lokal, kapasitas sumber daya manusia yang belum memadai, digitalisasi IKM yang belum optimal, keterbatasan teknologi hilirisasi, belum optimalnya kemitraan IKM dengan industri besar, serta pengembangan IKM yang masih parsial dan belum sepenuhnya berbasis sentra. Persoalan tersebut bersifat saling berkaitan. Rendahnya kapasitas sumber daya manusia, misalnya, dapat menghambat kemampuan mengadopsi teknologi, melakukan inovasi, mengelola keuangan, meningkatkan kualitas produk, dan mengembangkan pasar. Rahmawati et al. (2023) menemukan bahwa pelatihan dan literasi keuangan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja usaha kreatif. Sejalan dengan itu, Kusumastuti & Aligarh (2024) menunjukkan bahwa kapasitas sumber daya manusia, transformasi digital, dan inovasi berkontribusi terhadap kinerja keuangan dan keberlanjutan UKM.

Persoalan daya saing menjadi semakin mendesak karena IKM menghadapi perubahan perilaku konsumen dan persaingan pasar yang semakin terbuka. Daya saing tidak cukup dibangun melalui harga yang murah, tetapi membutuhkan kualitas, diferensiasi produk, inovasi, pelayanan, kecepatan merespons pasar, serta kemampuan membangun nilai bagi konsumen. Susanti et al. (2023) menunjukkan bahwa transformasi digital dan inovasi dapat memperkuat keunggulan bersaing dan kinerja UMKM. Firmansyah et al. (2024) juga menunjukkan pentingnya literasi digital, transformasi digital, dan kapabilitas inovasi dalam membangun daya saing ekonomi UKM. Dengan demikian, peningkatan daya saing IKM Kabupaten Sukabumi membutuhkan intervensi yang tidak berhenti pada peningkatan produksi, tetapi harus mampu membangun kapabilitas usaha secara menyeluruh.

Transformasi digital menjadi dimensi lain yang menentukan kemampuan IKM beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis. Pemanfaatan teknologi digital membuka peluang bagi IKM untuk memperluas pasar, menekan biaya transaksi, meningkatkan komunikasi dengan konsumen, dan memperoleh informasi pasar secara lebih cepat. Qalati et al. (2021) menunjukkan bahwa adopsi media sosial dapat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja UKM melalui penguatan komunikasi dan akses informasi. Temuan tersebut diperkuat kembali oleh Qalati et al. (2022) yang menunjukkan bahwa adopsi media sosial, kemampuan inovasi, dan pengelolaan hubungan pelanggan berkontribusi terhadap kinerja UKM. Namun, digitalisasi membutuhkan kesiapan internal. Anatan & Nur (2023) menemukan bahwa kesiapan transformasi digital UMKM Indonesia masih berkaitan dengan berbagai persoalan keuangan, SDM, pemasaran, operasional, administrasi, dan pengelolaan organisasi. Oleh karena itu, digitalisasi IKM Kabupaten Sukabumi tidak seharusnya hanya diukur dari jumlah pelaku usaha yang memiliki akun media sosial atau bergabung dengan *marketplace*. Digitalisasi perlu menghasilkan perubahan pada proses bisnis dan kinerja usaha. Alyani et al. (2024) menunjukkan bahwa dukungan pemerintah, orientasi digital, dan kapabilitas digital merupakan faktor penting dalam mendorong transformasi digital UMKM Indonesia. Kurniasari et al. (2023) juga menunjukkan keterkaitan faktor keuangan dan teknologi dengan adopsi digital, kinerja, serta keberlanjutan UKM. Sementara itu, Bahtiar et al. (2025) menegaskan bahwa transformasi digital dapat meningkatkan produktivitas, daya saing, dan keberlanjutan UMKM, meskipun masih menghadapi kendala akses, literasi digital, dan keterampilan teknologi. Artinya, kebijakan digitalisasi harus bergerak dari sekadar digital onboarding menuju digital utilization dan digital performance.

Selain digitalisasi, keterbatasan teknologi hilirisasi menjadi tantangan penting dalam meningkatkan nilai tambah IKM Kabupaten Sukabumi. Potensi sumber daya lokal belum memberikan manfaat ekonomi optimal apabila produk masih didominasi barang primer atau olahan bernilai tambah rendah. Oleh karena itu, penguatan teknologi produksi, pengolahan, pengemasan, standardisasi, dan pengendalian mutu diperlukan untuk meningkatkan kualitas dan memperluas pasar. Triandini et al. (2023) menjelaskan bahwa adopsi teknologi UKM dipengaruhi faktor teknologi, organisasi, dan lingkungan, sehingga intervensi tidak cukup melalui penyediaan peralatan, tetapi perlu disertai penguatan kapasitas dan kesiapan usaha. Pradana et al. (2026) juga menunjukkan bahwa kapabilitas inovasi akan lebih efektif ketika diwujudkan melalui penerapan teknologi dan didukung akses pembiayaan. Kondisi tersebut menuntut pengembangan ekosistem pemberdayaan yang mengintegrasikan pemerintah, perguruan tinggi, lembaga keuangan, industri, komunitas, dan pelaku IKM sebagaimana ditekankan Widyastuti et al. (2023). Di Kabupaten Sukabumi, integrasi tersebut dapat diperkuat melalui sentra IKM sebagai basis pelatihan, teknologi, standardisasi, pembiayaan, pemasaran, dan kemitraan yang disesuaikan dengan potensi lokal, sejalan dengan temuan Nidurama et al. (2026) pada industri pengolahan kopi Arabika di Gegerbitung.

Persoalan utama pengembangan IKM Kabupaten Sukabumi bukan terletak pada keterbatasan program, melainkan belum terintegrasinya pemberdayaan yang menghubungkan penguatan SDM, digitalisasi, inovasi, teknologi hilirisasi, pembiayaan, kemitraan, pasar, dan sentra IKM. Pelatihan tanpa pendampingan, teknologi tanpa

kesiapan SDM, digitalisasi tanpa strategi pasar, pembiayaan tanpa kemampuan manajerial, serta kemitraan tanpa kesiapan produksi berpotensi menghasilkan dampak yang terbatas. Oleh karena itu, kebijakan perlu ditransformasikan dari pendekatan parsial dan berbasis kegiatan menuju pemberdayaan terintegrasi, berbasis data dan sentra, kolaboratif, terdiferensiasi sesuai tingkat perkembangan usaha, serta berorientasi pada *outcome*. Pemerintah Kabupaten Sukabumi perlu memperkuat perannya sebagai fasilitator sekaligus orkestrator yang menghubungkan IKM dengan teknologi, pembiayaan, pasar, industri, perguruan tinggi, dan lembaga pendukung. Transformasi tersebut diperlukan untuk meningkatkan produktivitas, nilai tambah, kesempatan kerja, pendapatan masyarakat, dan penguatan struktur industri daerah. Dengan demikian, strategi pemberdayaan IKM perlu dirumuskan secara sistematis, terukur, kolaboratif, berkelanjutan, dan implementatif.

1.2 Metode Penentuan Masalah Utama

Penentuan masalah utama pengembangan Industri Kecil dan Menengah (IKM) di Kabupaten Sukabumi menggunakan metode USG (*Urgency, Seriousness, Growth*) untuk menetapkan prioritas permasalahan secara sistematis (Bardach & Patashnik, 2020). *Urgency* menunjukkan tingkat kemendesakan masalah untuk segera ditangani, *Seriousness* menggambarkan besarnya dampak masalah terhadap produktivitas, daya saing, keberlanjutan usaha, kesempatan kerja, pendapatan masyarakat, dan perekonomian daerah, sedangkan *Growth* menunjukkan potensi masalah berkembang menjadi semakin besar apabila tidak segera diintervensi. Penilaian dilakukan menggunakan skala 1–5, dengan skor 1 menunjukkan tingkat sangat rendah dan skor 5 menunjukkan tingkat sangat tinggi. Total skor diperoleh dari penjumlahan ketiga dimensi tersebut, kemudian masalah dengan skor tertinggi ditetapkan sebagai prioritas utama. Berdasarkan kondisi empiris, terdapat enam masalah strategis, yaitu rendahnya daya saing produk lokal, keterbatasan kapasitas SDM, digitalisasi yang belum optimal, keterbatasan teknologi hilirisasi, lemahnya kemitraan dengan industri besar, serta pengembangan IKM yang masih parsial dan belum sepenuhnya berbasis sentra. Keenam permasalahan tersebut kemudian dianalisis menggunakan metode USG sebagaimana disajikan pada tabel berikut.

Tabel 1.1 Matriks Prioritasi Masalah dengan Metode USG

No.	Permasalahan Strategis	Urgency	Seriousness	Growth	Total
1	Rendahnya daya saing produk lokal IKM	5	5	5	15
2	Kapasitas sumber daya manusia pelaku IKM belum memadai	5	5	4	14
3	Digitalisasi IKM belum optimal	5	4	5	14
4	Keterbatasan penggunaan teknologi hilirisasi	4	5	4	13
5	Kemitraan antara IKM dan industri besar belum optimal	4	4	4	12
6	Pengembangan IKM masih parsial dan belum sepenuhnya berbasis sentra	4	4	4	12

Hasil analisis USG (*Urgency, Seriousness, Growth*) menunjukkan bahwa rendahnya daya saing produk IKM menjadi masalah prioritas dengan skor tertinggi, yaitu 15, karena bersifat mendesak, berdampak serius, dan berpotensi semakin besar seiring meningkatnya persaingan, digitalisasi, perubahan preferensi konsumen, serta tuntutan

standardisasi produk. Keterbatasan kapasitas SDM dan belum optimalnya digitalisasi masing-masing memperoleh skor 14, sedangkan keterbatasan teknologi hilirisasi memperoleh skor 13. Sementara itu, lemahnya kemitraan dengan industri besar dan pengembangan IKM yang masih parsial serta belum berbasis sentra masing-masing memperoleh skor 12. Meskipun daya saing menjadi masalah utama, kondisi tersebut merupakan akibat dari berbagai faktor yang saling berkaitan, meliputi keterbatasan SDM, digitalisasi, teknologi, kemitraan, dan pengembangan sentra. Oleh karena itu, masalah utama dirumuskan sebagai belum optimalnya daya saing IKM Kabupaten Sukabumi akibat belum terintegrasinya sistem pemberdayaan, sehingga kebijakan perlu diarahkan pada perbaikan faktor mendasar secara terpadu dan berkelanjutan.

1.3 Identifikasi Penyebab Masalah

Analisis USG menetapkan lima penyebab langsung yang mempengaruhi belum optimalnya daya saing IKM Kabupaten Sukabumi yang harus diselesaikan melalui pendekatan *problem tree analysis*.

1. Kapasitas SDM pelaku IKM yang masih terbatas, terutama dalam pengelolaan produksi, pemasaran, keuangan, inovasi, teknologi, dan manajemen usaha.
2. Digitalisasi yang belum optimal, sehingga teknologi belum sepenuhnya dimanfaatkan untuk pemasaran, transaksi, pencatatan keuangan, pengelolaan pelanggan, dan pengambilan keputusan.
3. Terbatasnya pemanfaatan teknologi produksi dan hilirisasi, yang berdampak pada produktivitas, kualitas, efisiensi, kapasitas produksi, dan nilai tambah produk.
4. Keempat, kemitraan dengan industri besar dan aktor pasar yang belum optimal, sehingga akses terhadap pasar, teknologi, standardisasi, pembiayaan, dan rantai pasok masih terbatas. Kemitraan juga memerlukan peningkatan *vendor readiness* agar menghasilkan transaksi dan kontrak berkelanjutan.
5. Kelima, pengembangan IKM masih parsial dan belum sepenuhnya berbasis sentra, sehingga pemanfaatan fasilitas, teknologi, pemasaran, dan pendampingan belum mencapai skala ekonomi yang optimal.

Selain itu, terdapat faktor lintas masalah berupa keterbatasan akses pembiayaan, kelembagaan usaha, kualitas data, koordinasi program, dan kesinambungan pendampingan. Oleh karena itu, peningkatan daya saing membutuhkan pemberdayaan terintegrasi yang menghubungkan SDM, digitalisasi, teknologi, pembiayaan, kemitraan, pasar, dan pengembangan sentra secara berkelanjutan.

1.4 Penentuan Akar Masalah

Berdasarkan analisis akar masalah, terdapat tiga persoalan strategis yang menyebabkan belum optimalnya daya saing IKM Kabupaten Sukabumi.

1. Pertama, sistem pemberdayaan belum sepenuhnya berbasis kebutuhan dan tingkat perkembangan usaha. Keragaman karakteristik dan kematangan IKM membutuhkan intervensi yang berbeda. Oleh karena itu, pendekatan seragam perlu diarahkan menuju *differentiated empowerment* berdasarkan *maturity level* agar dukungan sesuai dengan kebutuhan setiap IKM.
2. Kedua, instrumen pemberdayaan belum terintegrasi dalam satu ekosistem pengembangan usaha. Program peningkatan SDM, digitalisasi, teknologi,

pembiayaan, standardisasi, pemasaran, dan kemitraan masih berpotensi berjalan terpisah sehingga menghasilkan *output* kegiatan tanpa diikuti *outcome* usaha yang optimal. Integrasi diperlukan untuk membentuk jalur pengembangan IKM yang berkesinambungan.

3. Ketiga, orkestrasi pemangku kepentingan, kemitraan, dan pengembangan berbasis sentra belum optimal. Kondisi tersebut membatasi akses IKM terhadap teknologi, pembiayaan, fasilitas, pengetahuan, pasar, dan rantai pasok.

Dengan demikian, kebijakan perlu diarahkan pada pembangunan arsitektur pemberdayaan terintegrasi yang menghubungkan kebutuhan IKM, instrumen intervensi, sentra, dan pemangku kepentingan. Orientasi kebijakan perlu bergeser dari pendekatan berbasis kegiatan menuju proses dan *outcome*, dari intervensi seragam menuju berbasis kematangan usaha, serta dari pengembangan individual menuju sentra dan ekosistem kolaboratif.

1.5 Pernyataan Masalah (*Problem Statement*)

Berdasarkan hasil identifikasi masalah, analisis USG, identifikasi penyebab, serta penentuan akar masalah, *problem statement* dalam policy paper ini dirumuskan sebagai berikut:

“Kabupaten Sukabumi memiliki potensi besar dalam pengembangan Industri Kecil dan Menengah (IKM), dengan sekitar 21.562 unit usaha agro dan non-agro yang berperan dalam menciptakan nilai tambah, lapangan kerja, pendapatan masyarakat, dan pertumbuhan ekonomi daerah. Namun, daya saing IKM belum optimal akibat keterbatasan kapasitas SDM, transformasi digital, teknologi produksi dan hilirisasi, akses pasar, kemitraan industri, serta pengembangan berbasis sentra. Permasalahan tersebut diperkuat oleh sistem pemberdayaan yang belum sepenuhnya disesuaikan dengan kebutuhan dan tingkat perkembangan usaha, belum terintegrasinya intervensi SDM, teknologi, pembiayaan, standardisasi, digitalisasi, pemasaran, dan kemitraan, serta lemahnya orkestrasi pemangku kepentingan. Oleh karena itu, diperlukan kebijakan pemberdayaan yang terintegrasi, berbasis data, terdiferensiasi, kolaboratif, dan berorientasi pada *outcome* agar potensi IKM mampu mendorong peningkatan produktivitas, nilai tambah, perluasan pasar, penciptaan lapangan kerja, kenaikan kelas usaha, serta penguatan struktur industri dan perekonomian Kabupaten Sukabumi secara berkelanjutan”.

BAB II: ANALISIS DAN PEMBAHASAN

2.1 Kerangka Regulasi dan Kebijakan Saat Ini sebagai Pisau Analisis Yuridis

Berdasarkan analisis akar masalah, belum optimalnya daya saing IKM Kabupaten Sukabumi tidak hanya berkaitan dengan kualitas produk dan pemasaran, tetapi juga menunjukkan belum terintegrasinya sistem pemberdayaan IKM. Kondisi tersebut perlu ditempatkan dalam kerangka peraturan perundang-undangan yang telah memberikan mandat kepada pemerintah untuk meningkatkan kapasitas, kelembagaan, teknologi, kemitraan, dan daya saing IKM. Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2014 tentang Perindustrian menempatkan IKM sebagai bagian dari pembangunan struktur industri, sedangkan Peraturan Pemerintah Nomor 29 Tahun 2018 tentang Pemberdayaan Industri

menegaskan pentingnya kebijakan, penguatan kelembagaan, dan pemberian fasilitas dalam pemberdayaan IKM. Berdasarkan kondisi tersebut, terdapat tiga akar masalah strategis. Pertama, sistem pemberdayaan belum sepenuhnya disesuaikan dengan kebutuhan dan tingkat perkembangan usaha. Perbedaan karakteristik IKM rintisan, berkembang, dan berorientasi perluasan pasar membutuhkan intervensi yang terdiferensiasi sesuai tingkat kematangan usaha. Kedua, instrumen pemberdayaan yang mencakup peningkatan SDM, digitalisasi, teknologi dan hilirisasi, pembiayaan, standardisasi, pemasaran, serta kemitraan belum sepenuhnya terhubung dalam satu proses pengembangan yang berkelanjutan. Pengintegrasian tersebut sejalan dengan Perda Kabupaten Sukabumi Nomor 6 Tahun 2025 tentang RPJMD 2025–2029, yang memberikan landasan bagi penguatan IKM dalam agenda pembangunan daerah. Ketiga, koordinasi pemangku kepentingan, kemitraan usaha, dan pengembangan berbasis sentra belum optimal sehingga pemanfaatan fasilitas, teknologi, pasar, dan pembinaan kolektif belum maksimal. Dengan demikian, persoalan utama bukan terletak pada ketiadaan regulasi, melainkan pada kesenjangan antara mandat normatif (*das sollen*) dan pelaksanaan (*das sein*). Oleh karena itu, kebijakan perlu diarahkan pada pemberdayaan IKM yang terintegrasi, berbasis kebutuhan dan tingkat perkembangan usaha, berbasis sentra, kolaboratif, serta berorientasi pada peningkatan daya saing dan *outcome* usaha secara berkelanjutan.

2.2 Analisis Kondisi Eksisting Pengembangan dan Pemberdayaan IKM Kabupaten Sukabumi

Pengembangan IKM Kabupaten Sukabumi menunjukkan kondisi yang beragam. Di satu sisi, terdapat sekitar 21.562 unit IKM agro dan non-agro pada tahun 2024 yang didukung potensi sumber daya lokal. Di sisi lain, perkembangan usaha belum merata karena sebagian IKM masih menghadapi fluktuasi, keterbatasan keberlanjutan, hingga perubahan atau penghentian usaha. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengembangan IKM tidak cukup berorientasi pada pertumbuhan jumlah unit, tetapi perlu menekankan peningkatan kualitas, produktivitas, daya saing, nilai tambah, akses pasar, keberlanjutan, dan kenaikan kelas usaha. Oleh karena itu, kondisi eksisting perlu dianalisis melalui aspek SDM, digitalisasi, teknologi, hilirisasi, pembiayaan, kemitraan, dan pengembangan sentra.

2.2.1 Profil dan Potensi IKM Kabupaten Sukabumi

IKM Kabupaten Sukabumi memiliki basis usaha yang luas pada sektor agro maupun non-agro, dengan sekitar 21.562 unit IKM pada tahun 2024 berdasarkan bahan kajian. Jumlah tersebut menunjukkan peran strategis IKM dalam aktivitas ekonomi masyarakat, terutama dalam penciptaan lapangan kerja dan peningkatan pendapatan. Potensi pengembangannya juga didukung oleh sumber daya lokal, seni tradisional, kerajinan, musik etnik, serta desain modern yang dapat menjadi dasar diferensiasi produk dan penguatan identitas daerah. Dari sisi pemasaran, sebagian produk IKM telah menjangkau pasar tradisional, *marketplace*, kanal digital, bahkan mendukung pemasaran produk unggulan ke pasar yang lebih luas. Namun, perkembangan IKM belum merata karena masih terdapat usaha yang tidak stabil, berhenti beroperasi, atau beralih jenis usaha. Kondisi tersebut menunjukkan adanya perbedaan tingkat perkembangan antar-IKM. Oleh karena itu, kebijakan pemberdayaan perlu disesuaikan dengan karakteristik dan

kebutuhan usaha melalui pengembangan database IKM berbasis profil dan tingkat perkembangan usaha, bukan sekadar pencatatan jumlah unit usaha.

2.2.2 Kondisi Daya Saing dan Kualitas Produk IKM

Daya saing menjadi salah satu persoalan utama dalam pengembangan IKM Kabupaten Sukabumi. Kondisi ini berkaitan dengan keterbatasan peningkatan mutu, inovasi, produktivitas, desain, kemasan, standarisasi, merek, kontinuitas produksi, dan kemampuan memenuhi perubahan kebutuhan pasar. Rendahnya inovasi dan variasi produk turut memperlemah posisi produk lokal dalam menghadapi persaingan di pasar domestik maupun pasar yang lebih luas. Peningkatan daya saing karena itu memerlukan pemberdayaan yang tidak hanya berorientasi pada promosi, bazar, atau pameran, tetapi dimulai dari penguatan kemampuan produksi, pemanfaatan teknologi, pengendalian mutu, serta pengembangan produk yang inovatif dan sesuai standar pasar. Promosi akan kurang efektif apabila produk belum memiliki kualitas, kapasitas, kemasan, standarisasi, dan kontinuitas produksi yang memadai. Oleh karena itu, kebijakan perlu menerapkan prinsip *market readiness*, yaitu memastikan kesiapan produk sebelum perluasan pasar.

Tahapan pengembangannya meliputi peningkatan kapasitas produksi → mutu dan standarisasi → inovasi dan diferensiasi → penguatan merek dan kemasan → kesiapan pasar → perluasan pasar → peningkatan daya saing.

2.2.3 Kondisi Kapasitas Sumber Daya Manusia Pelaku IKM

Sumber daya manusia menjadi salah satu faktor mendasar dalam pengembangan IKM Kabupaten Sukabumi. Kapasitas pelaku usaha masih menghadapi keterbatasan pada aspek produksi, pemasaran, manajemen, dan pemanfaatan teknologi digital. Kondisi tersebut berdampak pada kemampuan mengelola keuangan, merencanakan produksi, menentukan harga, mengendalikan biaya dan persediaan, mengelola tenaga kerja, serta mengambil keputusan investasi dan pembiayaan. Oleh karena itu, pengembangan SDM perlu mencakup kompetensi manajerial, keterampilan teknis, dan literasi digital. Program peningkatan kapasitas juga tidak cukup dilaksanakan melalui pelatihan satu kali, tetapi perlu dilengkapi dengan diagnosis kebutuhan, rencana pengembangan usaha, pendampingan pascapelatihan, serta evaluasi penerapan hasil pelatihan. Dengan demikian, indikator keberhasilan perlu bergeser dari sekadar jumlah peserta pelatihan menuju tingkat penerapan kompetensi, perubahan praktik pengelolaan, serta peningkatan produktivitas dan kinerja usaha sebagai ukuran *outcome* pemberdayaan IKM.

2.2.4 Kondisi Digitalisasi IKM

Digitalisasi IKM Kabupaten Sukabumi masih belum optimal dalam mendukung peningkatan kinerja dan daya saing usaha. Transformasi digital perlu dikembangkan secara bertahap, mulai dari digital presence, yaitu keberadaan IKM pada media sosial atau *marketplace*; digital transaction, ketika kanal digital mampu menghasilkan transaksi; hingga digital business integration, yaitu pemanfaatan teknologi dalam pemasaran, pembayaran, pencatatan keuangan, pengelolaan pelanggan, persediaan, produksi, dan analisis usaha. Oleh karena itu, kebijakan digitalisasi tidak cukup berorientasi pada pembuatan akun atau kehadiran IKM di platform digital. Keberhasilannya perlu diukur melalui aktivitas transaksi, persentase penjualan digital, pertumbuhan pelanggan, frekuensi transaksi, dan kontribusi kanal digital terhadap

omzet. Penguatan *branding*, karakteristik produk, serta jejaring bisnis juga perlu diintegrasikan dalam proses tersebut. Dengan demikian, arah transformasi digital IKM perlu bergerak melalui tahapan digital onboarding → digital utilization → digital transaction → digital performance.

2.2.5 Kondisi Teknologi Produksi, Inovasi, dan Hilirisasi

Teknologi menjadi faktor penting dalam meningkatkan produktivitas, kualitas, dan nilai tambah IKM Kabupaten Sukabumi. Pemanfaatan teknologi hilirisasi, seperti pengolahan, pengemasan, dan distribusi, masih perlu ditingkatkan agar IKM mampu menghasilkan produk bernilai ekonomi lebih tinggi. Keterbatasan teknologi dapat berdampak pada rendahnya kapasitas produksi, ketidakkonsistenan kualitas, serta terbatasnya nilai tambah, khususnya pada IKM berbasis agro. Oleh karena itu, modernisasi mesin, metode produksi, dan inovasi produk perlu disesuaikan dengan kebutuhan serta karakteristik usaha. Intervensi teknologi tidak cukup dilakukan melalui pemberian peralatan, tetapi harus mempertimbangkan kapasitas SDM, ketersediaan bahan baku, kemampuan pemeliharaan, kebutuhan pasar, dan kelayakan finansial untuk mencegah terjadinya *idle equipment*. Fasilitasi teknologi perlu dilakukan melalui tahapan asesmen:

Kebutuhan → analisis kelayakan → peningkatan kompetensi operator → penyediaan teknologi → pendampingan pemanfaatan → evaluasi utilisasi → pengukuran dampak terhadap produktivitas dan nilai tambah.

2.2.6 Kondisi Pembiayaan, Pasar, dan Kemitraan Usaha

Akses pembiayaan masih menjadi kendala dalam pengembangan IKM Kabupaten Sukabumi, terutama akibat keterbatasan modal, persyaratan administratif, dan kemampuan pengelolaan keuangan yang belum memadai. Persoalan ini tidak hanya berkaitan dengan ketersediaan dana, tetapi juga financial readiness, yang mencakup pencatatan keuangan, pengelolaan arus kas, perencanaan penggunaan modal, dan kemampuan pembayaran. Oleh karena itu, fasilitasi KUR, pembiayaan ultra mikro, koperasi, maupun lembaga keuangan perlu disertai peningkatan kapasitas pengelolaan keuangan. Selain itu, kemitraan IKM dengan industri besar perlu diperkuat karena dapat membuka akses pasar, teknologi, peningkatan kualitas, dan rantai pasok. Kemitraan membutuhkan kesiapan IKM dalam memenuhi standar mutu, volume, kontinuitas, legalitas, dan ketepatan pengiriman. Fasilitasi perlu diarahkan melalui tahapan identifikasi:

Kebutuhan industri → seleksi IKM → *vendor assessment* → *upgrading* → sertifikasi → *business matching* → uji transaksi → kontrak → monitoring kemitraan.

2.2.7 Kondisi Pengembangan Sentra dan Ekosistem IKM

Pengembangan IKM berbasis sentra menjadi penting karena pola pembinaan yang masih parsial dapat membatasi pencapaian skala ekonomi, efisiensi, dan akses terhadap sumber daya. Sentra tidak hanya berfungsi sebagai pengelompokan lokasi usaha, tetapi dapat dikembangkan sebagai unit pelaksanaan kebijakan yang mengintegrasikan fasilitas produksi, teknologi, pelatihan, pengendalian mutu, pengemasan, pembiayaan, pemasaran, dan *business matching*. Pendekatan ini relevan dengan keragaman potensi lokal dan rantai pasok Kabupaten Sukabumi. Oleh karena itu, pengembangan sentra perlu menghubungkan industri hulu dan hilir secara terpadu. Dengan demikian, sentra harus

diarahkan menjadi ekosistem industri lokal yang mengintegrasikan SDM, bahan baku, produksi, teknologi, kelembagaan, pembiayaan, logistik, pasar, dan jaringan usaha.

2.3 Analisis Kendala Implementasi Pemberdayaan IKM

Pelaksanaan pemberdayaan IKM Kabupaten Sukabumi masih menghadapi berbagai kendala internal dan eksternal yang saling berkaitan.

1. Kapasitas SDM pelaku IKM masih terbatas, khususnya dalam manajemen, produksi, pemasaran, pengelolaan keuangan, dan pemanfaatan teknologi digital. Kondisi tersebut menghambat kemampuan pelaku dalam merencanakan dan mengembangkan usaha secara sistematis.
2. Akses pembiayaan belum optimal, tidak hanya karena keterbatasan modal, tetapi juga rendahnya kesiapan administrasi dan pengelolaan keuangan untuk memenuhi persyaratan pembiayaan formal.
3. Digitalisasi belum sepenuhnya menghasilkan peningkatan kinerja usaha, karena pemanfaatan teknologi masih terbatas dalam mendukung transaksi, pemasaran, dan pengelolaan bisnis.
4. Inovasi, teknologi produksi, dan hilirisasi masih terbatas, sehingga produktivitas, efisiensi, kualitas, dan nilai tambah produk belum maksimal.
5. Akses pasar dan kemitraan usaha masih lemah, terutama dalam membangun hubungan berkelanjutan dengan industri besar, *off-taker*, distributor, dan rantai pasok.
6. Pengembangan IKM masih parsial dan belum sepenuhnya berbasis sentra, sehingga penyediaan fasilitas dan pendampingan belum efisien. Ketujuh, integrasi program dan koordinasi antarpemangku kepentingan belum optimal.

Akibatnya, berbagai program pemberdayaan berpotensi berjalan secara sektoral dan belum membentuk jalur pengembangan usaha yang terintegrasi, berkelanjutan, dan sesuai dengan kebutuhan masing-masing IKM.

2.4 Analisis Kesenjangan Kebijakan (*Das Sollen–Das Sein*)

2.4.1 Kesenjangan Pemberdayaan Berbasis Kebutuhan

Das sollen: Pemberdayaan IKM seharusnya disusun berdasarkan kebutuhan, kemampuan, potensi, dan tingkat perkembangan usaha. Intervensi pemerintah perlu diarahkan secara berbeda sesuai kondisi IKM agar dukungan yang diberikan relevan dan efektif.

Das sein: Bahan kajian menunjukkan bahwa kondisi IKM Kabupaten Sukabumi sangat beragam. Sebagian telah berkembang dan stabil, sementara sebagian lainnya mengalami ketidakstabilan bahkan berhenti berusaha. Pada saat yang sama, kebutuhan pelaku mencakup pelatihan, pembiayaan, teknologi, pemasaran, dan pendampingan yang berbeda-beda.

Policy gap: Belum terdapat indikasi kuat bahwa seluruh intervensi pemberdayaan telah dibedakan berdasarkan tingkat kematangan dan kebutuhan aktual IKM.

2.4.2 Kesenjangan Pengembangan Kapasitas SDM

Das sollen: Pemberdayaan IKM seharusnya meningkatkan keterampilan manajerial, teknis, produksi, pemasaran, keuangan, dan literasi digital secara berkelanjutan.

Das sein: Kapasitas pelaku IKM masih menghadapi keterbatasan pada aspek produksi, pemasaran, manajemen, pendidikan, pengalaman, akses pelatihan, dan motivasi.

Policy gap: Program peningkatan SDM belum sepenuhnya menghasilkan perubahan kapasitas yang merata. Selain itu, ukuran keberhasilan masih berisiko terfokus pada jumlah pelatihan atau peserta dan belum secara konsisten mengukur perubahan praktik usaha, produktivitas, atau kenaikan kelas.

2.4.3 Kesenjangan Digitalisasi IKM

Das sollen: Digitalisasi seharusnya meningkatkan efisiensi, memperluas pasar, meningkatkan transaksi, memperbaiki pengelolaan usaha, serta menghasilkan peningkatan kinerja.

Das sein: Transformasi digital pada IKM belum mencapai tingkat yang diharapkan dan pemanfaatan teknologi belum maksimal untuk meningkatkan kinerja dan daya saing.

Policy gap: Digitalisasi masih berpotensi berada pada tahap *digital presence* dan belum sepenuhnya berkembang menjadi *digital transaction* dan *digital performance*. Dengan demikian, indikator keberhasilan digitalisasi perlu bergeser dari jumlah akun digital menuju kontribusi kanal digital terhadap transaksi, pasar, dan omzet.

2.4.4 Kesenjangan Teknologi Produksi dan Hilirisasi

Das sollen: Pengembangan IKM seharusnya didukung teknologi tepat guna, proses produksi yang efisien, inovasi, pengemasan, standardisasi, serta hilirisasi untuk meningkatkan nilai tambah.

Das sein: Penggunaan teknologi hilirisasi masih terbatas, termasuk pada pengolahan, pengemasan, distribusi, dan proses peningkatan nilai tambah lainnya.

Policy gap: Terdapat kesenjangan antara kebutuhan modernisasi teknologi dengan tingkat adopsi aktual. Selain itu, intervensi teknologi perlu memastikan kecocokan dengan kebutuhan, kapasitas SDM, bahan baku, pasar, dan kelayakan usaha agar tidak menghasilkan bantuan peralatan yang kurang produktif.

2.4.5 Kesenjangan Akses Pembiayaan

Das sollen: IKM seharusnya memperoleh akses pembiayaan yang mudah, terjangkau, dan sesuai dengan kebutuhan pengembangan usaha.

Das sein: Pelaku masih menghadapi keterbatasan modal dan hambatan dalam mengakses pembiayaan formal, antara lain akibat administrasi dan pencatatan keuangan yang belum tertib.

Policy gap: Persoalan pembiayaan belum hanya terkait *supply of finance*, tetapi juga *readiness to finance*. Karena itu, dukungan pembiayaan perlu diawali dengan peningkatan kelayakan dan kesiapan finansial IKM.

2.4.6 Kesenjangan Akses Pasar dan Kemitraan

Das sollen: Pemberdayaan seharusnya memperluas pasar dan mendorong keterhubungan IKM dengan industri besar, distributor, ritel, lembaga penelitian, perguruan tinggi, serta berbagai mitra bisnis.

Das sein: Kemitraan dengan industri besar belum berjalan optimal karena persoalan kepercayaan, komunikasi, kesepakatan, dan dukungan kelembagaan.

Policy gap: Fasilitas jejaring dan *business matching* belum cukup apabila IKM belum siap memenuhi persyaratan kualitas, volume, legalitas, kontinuitas produksi, dan logistik. Diperlukan model *vendor development* yang mempersiapkan IKM sebelum dihubungkan dengan mitra industri.

2.4.7 Kesenjangan Pengembangan Sentra

Das sollen: Sentra IKM seharusnya menjadi basis konsolidasi usaha, fasilitas produksi bersama, pembelajaran, teknologi, pemasaran, standardisasi, dan peningkatan skala ekonomi.

Das sein: Pembangunan IKM masih parsial dan belum sepenuhnya berbasis sentra. Kondisi ini antara lain dikaitkan dengan keterbatasan perencanaan, koordinasi, infrastruktur, dan sumber daya.

Policy gap: Sentra belum sepenuhnya berfungsi sebagai unit pemberdayaan terpadu, tetapi masih berpotensi dipahami sebatas konsentrasi lokasi atau kelompok produksi.

2.4.8 Kesenjangan Integrasi Ekosistem Pemberdayaan

Das sollen: Pemberdayaan IKM seharusnya mengintegrasikan pemerintah, dunia usaha, lembaga keuangan, perguruan tinggi, komunitas, penyedia teknologi, dan pasar dalam satu ekosistem yang saling mendukung.

Das sein: Bahan kajian mengidentifikasi kebutuhan terhadap kolaborasi pemerintah, swasta, akademisi, dan komunitas serta menekankan pentingnya penguatan akses terhadap pembiayaan, teknologi, jaringan, produksi, dan pasar.

Policy gap: Kolaborasi telah diakui sebagai kebutuhan, namun belum sepenuhnya terwujud dalam satu arsitektur program bersama dengan pembagian peran, data sasaran, jalur rujukan, indikator outcome, dan mekanisme evaluasi yang terintegrasi.

2.5 Analisis Teoretis terhadap Pemberdayaan IKM

Analisis teoretis digunakan untuk menilai efektivitas, efisiensi, ketepatan sasaran, dan keberlanjutan kebijakan pemberdayaan IKM Kabupaten Sukabumi. Penilaian difokuskan pada perubahan kapasitas, produktivitas, akses pasar, dan daya saing IKM. Analisis menggunakan tiga perspektif, yaitu kriteria evaluasi kebijakan Dunn, *Eightfold Path* Bardach dan Patashnik, serta pendekatan pemberdayaan berbasis kapabilitas dan ekosistem IKM.

2.5.1 Perspektif Evaluasi Kebijakan Dunn

Menurut Dunn (2018), evaluasi kebijakan dapat menggunakan enam kriteria, yaitu efektivitas, efisiensi, kecukupan, pemerataan, responsivitas, dan ketepatan. Dalam pemberdayaan IKM Kabupaten Sukabumi, keenam kriteria tersebut menekankan bahwa keberhasilan kebijakan harus diukur berdasarkan perubahan kapasitas dan kinerja usaha, bukan sekadar pelaksanaan kegiatan. Efektivitas menunjukkan kemampuan program meningkatkan produktivitas, kualitas, omzet, akses pasar, teknologi, pembiayaan, kemitraan, dan kenaikan kelas IKM. Efisiensi menilai kesesuaian penggunaan sumber daya dengan hasil melalui tahapan diagnosis → intervensi → pendampingan → evaluasi → tindak lanjut. Kecukupan menekankan perlunya integrasi dukungan SDM, teknologi, pembiayaan, sertifikasi, digitalisasi, dan pasar agar mampu menyelesaikan permasalahan secara menyeluruh.

Pemerataan menghendaki akses pemberdayaan yang proporsional antarwilayah, komoditas, pelaku, dan sentra. Responsivitas menuntut program disusun berdasarkan *needs assessment* sehingga intervensi sesuai kebutuhan dan tingkat perkembangan masing-masing IKM. Sementara itu, ketepatan menekankan kesesuaian kebijakan dengan akar permasalahan, terutama perlunya integrasi program, segmentasi sasaran, koordinasi, dan evaluasi *outcome*. Evaluasi pemberdayaan IKM perlu bergeser dari pendekatan berbasis aktivitas dan keluaran menuju perubahan kapasitas, produktivitas, kemandirian, kenaikan kelas, dan daya saing usaha sebagai ukuran keberhasilan kebijakan.

2.5.2 Perspektif *Eightfold Path* Bardach

Bardach & Patashnik (2020) menempatkan pendefinisian masalah sebagai tahap fundamental dalam analisis kebijakan karena menentukan alternatif yang dihasilkan. Dalam konteks IKM Kabupaten Sukabumi, persoalan tidak cukup dirumuskan sebagai rendahnya daya saing produk karena hanya menggambarkan gejala. Permasalahan yang lebih mendasar adalah belum optimalnya sistem pemberdayaan IKM dalam meningkatkan kapasitas dan daya saing secara terintegrasi, berbasis kebutuhan, dan berkelanjutan.

Rumusan tersebut mengarahkan kebijakan dari intervensi sektoral, seperti promosi, pembiayaan, atau bantuan teknologi, menuju desain sistem pemberdayaan yang terintegrasi. Secara konseptual, prosesnya mencakup pendataan → asesmen kebutuhan dan tingkat kematangan → penetapan intervensi → peningkatan kapasitas → teknologi dan standarisasi → digitalisasi → pembiayaan → akses pasar dan kemitraan → monitoring *outcome* → kenaikan kelas. Pendekatan ini sejalan dengan *Eightfold Path* dalam membangun alternatif dan memilih kebijakan berdasarkan bukti serta kriteria.

2.5.3 Perspektif Pemberdayaan Berbasis Kapabilitas

Pemberdayaan IKM pada dasarnya bertujuan meningkatkan kapabilitas dan kemandirian pelaku usaha, bukan menciptakan ketergantungan terhadap bantuan pemerintah. Pelaku IKM perlu memiliki kemampuan mengambil keputusan, mengelola risiko, memanfaatkan peluang, serta mengembangkan usaha secara berkelanjutan. Keberhasilan pemberdayaan dapat dilihat melalui tiga tingkatan.

1. Akses, yaitu tersedianya informasi, pelatihan, teknologi, pembiayaan, pasar, dan jejaring.
2. Kapabilitas, yaitu kemampuan memanfaatkan berbagai akses tersebut untuk memperbaiki pengelolaan dan kinerja usaha.
3. Kemandirian dan *outcome*, yaitu kemampuan mempertahankan dan mengembangkan usaha tanpa bergantung secara terus-menerus pada intervensi pemerintah.

Dengan demikian, pemberian mesin, fasilitasi *marketplace*, maupun akses pembiayaan belum menunjukkan keberhasilan apabila tidak dimanfaatkan secara produktif. Rantai pemberdayaan perlu diarahkan melalui tahapan Access → Capability → Utilization → Performance → Independence. Oleh karena itu, kebijakan pemberdayaan IKM Kabupaten Sukabumi perlu bergeser dari sekadar *facility delivery* menuju *capability building* yang

menghasilkan peningkatan kinerja, daya saing, dan kemandirian usaha secara berkelanjutan.

2.5.4 Perspektif Ekosistem dan Kolaborasi Pemberdayaan

Pengembangan IKM membutuhkan kolaborasi berbagai pemangku kepentingan karena tidak dapat dilaksanakan oleh satu perangkat daerah. Pemerintah daerah perlu bertransformasi dari sekadar provider menjadi orchestrator yang menghubungkan IKM dengan sumber daya sesuai kebutuhannya. Dinas Perindustrian dan Perdagangan berperan sebagai *lead sector*, sedangkan perguruan tinggi mendukung inovasi dan pendampingan, lembaga keuangan menyediakan pembiayaan, industri besar menjadi *off-taker* dan mitra rantai pasok, serta *marketplace*, ritel, dan lembaga sertifikasi memperkuat akses pasar dan standardisasi. Pemerintah kecamatan dan desa mendukung pemetaan kebutuhan wilayah. Integrasi tersebut memerlukan mekanisme *One IKM – One Profile – One Development Plan – Multiple Supporting Actors – One Outcome Monitoring System* untuk memastikan pemberdayaan terarah dan terukur.

2.5.5 Perspektif Pengembangan Berbasis Sentra

Pengembangan IKM Kabupaten Sukabumi masih bersifat parsial dan belum sepenuhnya berbasis sentra sehingga membatasi skala ekonomi dan efisiensi sumber daya. Dalam perspektif kebijakan, sentra perlu dikembangkan sebagai unit intervensi pemberdayaan sekaligus *business upgrading hub*. Pendekatan ini memungkinkan penggunaan fasilitas bersama, pelatihan berbasis komoditas, peningkatan teknologi, standardisasi produk, konsolidasi bahan baku, pemasaran kolektif, dan penguatan kemitraan industri. Dengan demikian, sentra tidak hanya dipahami sebagai pengelompokan IKM secara geografis, tetapi sebagai ekosistem peningkatan kapasitas usaha. Pengembangannya dapat mengikuti tahapan *profiling anggota* → *diagnosis kebutuhan* → *shared services* → *technology upgrading* → *standardization* → *market linkage* → *industrial partnership* → *performance monitoring*, sesuai potensi bahan baku, keterampilan, budaya, dan karakteristik wilayah Kabupaten Sukabumi.

2.6 Analisis Akar Masalah (Root Cause Analysis)

Berdasarkan hasil analisis kondisi eksisting, kendala implementasi, kesenjangan *das sollen–das sein*, serta analisis teoretis, terdapat tiga kelompok akar masalah yang secara langsung memengaruhi belum optimalnya daya saing IKM Kabupaten Sukabumi.

Akar Masalah 1: Belum Terbangunnya Sistem Pemberdayaan Berbasis Profil Kebutuhan dan Tingkat Kematangan IKM

Kondisi IKM Kabupaten Sukabumi sangat heterogen. Sebagian telah berkembang dan stabil, sebagian masih mengalami fluktuasi, sedangkan sebagian lainnya berhenti atau beralih usaha. Namun, heterogenitas tersebut belum sepenuhnya diterjemahkan ke dalam sistem segmentasi pemberdayaan.

Hubungan kausalnya dapat dirumuskan:

Data IKM belum sepenuhnya berbasis profil dan maturity level → kebutuhan setiap IKM tidak terpetakan secara presisi → intervensi berpotensi seragam → kecocokan program dengan kebutuhan rendah → perubahan kapasitas tidak optimal → kenaikan kelas IKM lambat → daya saing rendah.

Akar Masalah 2: Instrumen Pemberdayaan Belum Terintegrasi dalam Satu Jalur Pengembangan Usaha

Pemberdayaan IKM membutuhkan pengembangan kapasitas, pembiayaan, pemasaran, digitalisasi, teknologi, inovasi, kelembagaan dan kemitraan. Masalahnya, masing-masing dukungan berpotensi dilaksanakan sebagai kegiatan yang terpisah. Pelatihan tidak otomatis terhubung dengan pembiayaan. Pembiayaan belum tentu terhubung dengan teknologi. Teknologi belum tentu dikaitkan dengan pasar. Digitalisasi belum selalu menghasilkan transaksi. Pameran belum tentu diikuti kontrak. Akibatnya, IKM dapat menjadi penerima beberapa program tetapi belum mengalami perkembangan yang sistematis.

Hubungan kausalnya adalah:

Program pemberdayaan terfragmentasi → intervensi tidak membentuk tahapan perkembangan usaha → hasil satu program tidak menjadi input program berikutnya → dukungan berhenti pada output → perubahan produktivitas, pasar dan omzet tidak maksimal → IKM sulit naik kelas → daya saing belum optimal.

Akar Masalah 3: Belum Optimalnya Orkestrasi Ekosistem dan Sentra IKM

Pengembangan IKM melibatkan banyak pemangku kepentingan. Pada saat yang sama, pembangunan IKM Kabupaten Sukabumi masih dinilai parsial dan belum sepenuhnya berbasis sentra. Kemitraan dengan industri besar juga belum berjalan optimal dan menghadapi masalah kepercayaan, komunikasi, kesepakatan serta dukungan. Tanpa orkestrasi, lembaga keuangan dapat memiliki program pembiayaan tetapi tidak memiliki calon IKM yang siap. Industri besar membutuhkan pemasok tetapi IKM belum memenuhi standar. Perguruan tinggi memiliki teknologi tetapi belum tersambung dengan sentra yang membutuhkan. Pemerintah memiliki pelatihan tetapi tidak selalu terhubung dengan kebutuhan pasar.

Hubungan kausalnya:

Koordinasi ekosistem dan sentra belum optimal → akses pelaku terhadap teknologi, pembiayaan, pengetahuan dan pasar terfragmentasi → penguatan kapasitas berlangsung sendiri-sendiri → posisi tawar dan skala ekonomi rendah → integrasi rantai pasok terbatas → pertumbuhan dan daya saing IKM tidak optimal.

BAB III: ALTERNATIF KEBIJAKAN

3.1 Perumusan Alternatif Kebijakan

Permasalahan IKM Kabupaten Sukabumi tidak hanya berkaitan dengan kualitas produk, modal, teknologi, dan pemasaran, tetapi terutama belum optimalnya sistem pemberdayaan yang terintegrasi dan berkelanjutan. *Root cause analysis* mengidentifikasi tiga persoalan utama. Pertama, *targeting problem*, yaitu intervensi belum sepenuhnya berdasarkan kebutuhan dan tingkat kematangan IKM. Kedua, *integration problem*, yaitu program SDM, digitalisasi, teknologi, pembiayaan, standardisasi, pemasaran, dan kemitraan belum terhubung dalam satu jalur pengembangan. Ketiga, *ecosystem orchestration problem*, yaitu koordinasi antarpemangku kepentingan belum optimal. Berdasarkan akar masalah tersebut, alternatif kebijakan dirancang sebagai strategi

intervensi dengan fokus, kebutuhan sumber daya, kelayakan, dan potensi *outcome* berbeda untuk selanjutnya dibandingkan menggunakan kriteria Bardach.

Tiga alternatif kebijakan yang ditawarkan adalah sebagai berikut.

Alternatif 1. Transformasi Pemberdayaan melalui Ekosistem IKM Terintegrasi Berbasis Sentra dan Maturity Level

Alternatif pertama menekankan transformasi pemberdayaan IKM Kabupaten Sukabumi menuju sistem terintegrasi berbasis data, tingkat kematangan usaha, sentra, dan *outcome*. Setiap IKM diprofilkan dan dinilai melalui *maturity level* sebagai dasar penentuan intervensi SDM, legalitas, standardisasi, digitalisasi, teknologi, pembiayaan, pemasaran, dan kemitraan. Tingkat perkembangan dibagi menjadi empat kategori, yaitu Level 1–Foundation untuk penguatan dasar, Level 2–Growth untuk digitalisasi, sertifikasi, dan pembiayaan, Level 3–Acceleration untuk peningkatan kapasitas, teknologi, dan kemitraan industri, serta Level 4–Expansion untuk perluasan pasar, ekspor, dan integrasi rantai pasok. Sentra IKM selanjutnya berfungsi sebagai *delivery unit* yang mengintegrasikan layanan peningkatan kapasitas, teknologi, produksi, standardisasi, pembiayaan, pemasaran, dan kemitraan.

Alur intervensinya adalah:

Satu Data IKM → Profiling → Maturity Assessment → Development Plan → Intervensi → Pendampingan → Market/Finance/Technology Linkage → Monitoring → Graduation.

Keunggulan alternatif ini adalah kemampuannya menyelesaikan ketiga akar masalah secara bersamaan. Kelemahannya adalah membutuhkan koordinasi lintas perangkat daerah, basis data yang baik, instrumen asesmen, pendamping yang kompeten, SOP rujukan, dan sistem monitoring yang relatif lebih kompleks.

Alternatif 2. Akselerasi Transformasi Digital dan Perluasan Pasar IKM

Alternatif kedua memprioritaskan digitalisasi dan perluasan pasar sebagai pengungkit peningkatan daya saing IKM Kabupaten Sukabumi. Kebijakan diarahkan pada pemanfaatan teknologi untuk pemasaran, transaksi, *branding*, pencatatan usaha, pengelolaan pelanggan, dan perluasan akses pasar. Transformasi dilakukan melalui tahapan digital onboarding → digital utilization → digital transaction → digital performance. Intervensi mencakup asesmen kesiapan digital, literasi digital, penguatan konten dan *branding*, integrasi *marketplace*, pembayaran dan pencatatan keuangan digital, katalog produk, serta pemasaran B2B dan B2C. Alternatif ini dapat diperkuat melalui pameran, *business matching*, dan pengembangan jejaring usaha. Keunggulannya adalah implementasi relatif cepat, kebutuhan investasi fisik lebih rendah, dan manfaat pasar lebih mudah dirasakan. Namun, digitalisasi belum sepenuhnya menyelesaikan persoalan kualitas, teknologi produksi, SDM, pembiayaan, dan kontinuitas pasokan sehingga lebih tepat sebagai market accelerator daripada solusi sistemik.

Alternatif 3. Penguatan Hilirisasi, Standardisasi, Pembiayaan, dan Kemitraan Industri

Alternatif ketiga menempatkan peningkatan nilai tambah dan integrasi rantai pasok sebagai strategi utama. Kebijakan diarahkan pada modernisasi teknologi produksi, hilirisasi komoditas unggulan, standardisasi dan sertifikasi, pembiayaan produktif, serta penguatan hubungan antara IKM dengan industri besar, ritel, distributor, dan *off-taker*.

Alternatif ini relevan karena bahan kajian menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi hilirisasi masih terbatas, termasuk teknologi pengolahan, pengemasan, dan distribusi yang diperlukan untuk meningkatkan nilai tambah produk. Kemitraan IKM dengan industri besar juga belum optimal.

Pendekatannya dapat dikembangkan melalui:

Identifikasi komoditas unggulan → technology readiness assessment → upgrading produksi → standardisasi/sertifikasi → financial readiness → pembiayaan produktif → vendor development → business matching → kontrak/off-taker → monitoring kemitraan.

Keunggulan alternatif ini adalah potensi dampaknya terhadap produktivitas dan nilai tambah relatif besar serta dapat mempercepat integrasi IKM ke dalam rantai pasok. Namun, kebutuhan investasi, teknologi, sertifikasi, dan pembiayaannya lebih besar. Selain itu, alternatif ini cenderung lebih relevan bagi IKM yang telah memiliki tingkat kematangan tertentu sehingga cakupan penerima manfaat pada tahap awal dapat lebih terbatas.

3.2 Metode Penilaian dan Hasil Pemilihan Alternatif Kebijakan

Untuk menentukan alternatif kebijakan yang paling layak, digunakan Kriteria Bardach yang diuji melalui empat dimensi dan menggunakan skala 1 = sangat rendah sampai 10 = sangat tinggi. Keempat kriteria tersebut dioperasionalkan dalam konteks pengembangan IKM Kabupaten Sukabumi sebagai berikut.

1. *Technical Feasibility* (Kelayakan Teknis).

Menilai apakah alternatif dapat dilaksanakan berdasarkan ketersediaan teknologi, data, SDM, infrastruktur, sentra, proses bisnis, serta kapasitas kelembagaan yang tersedia.

2. *Economic/Financial Possibility* (Kelayakan Ekonomi dan Finansial).

Menilai kebutuhan pembiayaan, beban terhadap APBD, peluang pemanfaatan sumber pendanaan lain, efisiensi biaya, serta potensi manfaat ekonomi bagi IKM dan daerah.

3. *Political Viability* (Kelayakan Politik dan Dukungan Pemangku Kepentingan).

Menilai kemungkinan penerimaan dan dukungan Bupati, DPRD, perangkat daerah, pelaku IKM, industri besar, lembaga keuangan, perguruan tinggi, kecamatan/desa, dan pemangku kepentingan lainnya.

4. *Administrative Operability* (Kelayakan Administratif dan Operasional).

Menilai kemampuan alternatif diterapkan melalui struktur organisasi yang tersedia, kebutuhan SOP, kapasitas SDM, koordinasi lintas perangkat daerah, sistem monitoring, serta keberlanjutan implementasi.

Tabel 3.1 Matriks Seleksi Alternatif Kebijakan Berdasarkan Kriteria Bardach

Alternatif Kebijakan	Technical Feasibility	Economic/ Financial Possibility	Political Viability	Administrative Operability	Total
Alternatif 1. Ekosistem Pemberdayaan IKM Terintegrasi Berbasis	9	8	10	9	36

Sentra dan Maturity Level					
Alternatif 2. Akselerasi Transformasi Digital dan Perluasan Pasar	9	9	9	8	35
Alternatif 3. Penguatan Hilirisasi, Standardisasi, Pembiayaan, dan Kemitraan Industri	8	7	9	8	32

Sumber: Hasil analisis kebijakan berdasarkan kondisi pengembangan IKM Kabupaten Sukabumi dan Kriteria Bardach, 2026.

3.2.1 Analisis Alternatif 1: Ekosistem Pemberdayaan IKM Terintegrasi Berbasis Sentra dan *Maturity Level*

Alternatif pertama memperoleh skor tertinggi, yaitu 36 poin, sehingga menjadi pilihan kebijakan yang paling potensial. Pada aspek *Technical Feasibility*, skor 9 diberikan karena implementasi dapat memanfaatkan program, kelembagaan, dan layanan pemberdayaan yang telah tersedia dengan fokus pada integrasi sistem. Pada *Economic/Financial Possibility*, skor 8 mencerminkan kebutuhan investasi awal untuk pembaruan data, *maturity assessment*, peningkatan kompetensi pendamping, *dashboard*, dan penguatan sentra, tetapi berpotensi meningkatkan efisiensi APBD. Pada *Political Viability*, skor 10 diberikan karena kebijakan mendukung lapangan kerja, pendapatan masyarakat, produk lokal, dan pemerataan ekonomi. Sementara itu, *Administrative Operability* memperoleh skor 9 karena dapat menggunakan struktur perangkat daerah yang tersedia, meskipun membutuhkan penguatan koordinasi, SOP, standardisasi data, dan monitoring. Keunggulan utamanya adalah karakter *system changer* yang memperbaiki penetapan sasaran, integrasi intervensi, kolaborasi pemangku kepentingan, dan pengukuran keberhasilan secara sistemik.

3.2.2 Analisis Alternatif 2: Akselerasi Transformasi Digital dan Perluasan Pasar

Alternatif kedua memperoleh 35 poin, hanya terpaut satu poin dari alternatif pertama. Pada aspek *Technical Feasibility*, skor 9 diberikan karena teknologi digital telah tersedia dan dapat diterapkan melalui kolaborasi dengan *marketplace*, perbankan, perguruan tinggi, dan mitra lainnya. *Economic/Financial Possibility* memperoleh skor 9 karena kebutuhan anggaran relatif rendah dan implementasinya dapat diperkuat melalui kolaborasi. *Political Viability* memperoleh skor 9 karena digitalisasi dan pemasaran produk lokal berpotensi mendapat dukungan serta memberikan hasil relatif cepat. Sementara itu, *Administrative Operability* memperoleh skor 8 karena membutuhkan pendampingan dan monitoring berkelanjutan agar digitalisasi menghasilkan transaksi nyata. Kelemahan utama alternatif ini adalah tidak mampu menyelesaikan seluruh persoalan daya saing, seperti kualitas, sertifikasi, kapasitas produksi, dan kontinuitas pasokan. Oleh karena itu, digitalisasi lebih tepat ditempatkan sebagai akselerator pasar, bukan arsitektur utama pemberdayaan IKM.

3.2.3 Analisis Alternatif 3: Penguatan Hilirisasi, Standardisasi, Pembiayaan, dan Kemitraan Industri

Alternatif ketiga memperoleh 32 poin. Pada aspek *Technical Feasibility*, skor 8 diberikan karena potensi komoditas mendukung hilirisasi, tetapi kebutuhan teknologi berbeda antarjenis IKM sehingga memerlukan asesmen khusus. *Economic/Financial Possibility*

memperoleh skor 7 karena modernisasi teknologi, fasilitas produksi, sertifikasi, dan pembiayaan investasi membutuhkan anggaran relatif besar serta dukungan berbagai sumber pendanaan. *Political Viability* memperoleh skor 9 karena hilirisasi berpotensi meningkatkan nilai tambah produk dan ekonomi daerah. Sementara itu, *Administrative Operability* memperoleh skor 8 karena membutuhkan koordinasi lintas sektor, lembaga keuangan, perguruan tinggi, lembaga sertifikasi, dan industri besar. Kelemahan alternatif ini adalah sifatnya yang lebih selektif karena tidak seluruh IKM siap menerima teknologi, pembiayaan, atau kemitraan industri sehingga diperlukan seleksi berdasarkan tingkat kematangan usaha.

3.3 Kesimpulan Opsi Terpilih

Berdasarkan Kriteria Bardach, Alternatif 1 memperoleh skor tertinggi sebesar 36 poin, diikuti Alternatif 2 sebesar 35 poin dan Alternatif 3 sebesar 32 poin. Oleh karena itu, Transformasi Pemberdayaan melalui Ekosistem IKM Terintegrasi Berbasis Sentra dan *Maturity Level* ditetapkan sebagai kebijakan prioritas. Pemilihannya tidak hanya didasarkan pada skor, tetapi juga kemampuannya menyelesaikan tiga akar masalah, yaitu ketepatan sasaran, integrasi intervensi, dan orkestrasi ekosistem.

Alternatif 2 dan 3 tetap diintegrasikan sebagai paket intervensi sesuai tingkat kematangan IKM. Level 1–Foundation difokuskan pada legalitas, manajemen, keuangan, dan akses pasar dasar. Level 2–Growth diarahkan pada digitalisasi, standardisasi, teknologi, pembiayaan, dan perluasan pasar. Level 3–Acceleration berfokus pada peningkatan kapasitas, sertifikasi, teknologi lanjutan, dan kemitraan industri. Level 4–Expansion diarahkan pada inovasi, ekspor, standardisasi lanjutan, dan integrasi rantai pasok.

Dengan demikian, Alternatif 1 menjadi arsitektur utama, sedangkan Alternatif 2 dan 3 menjadi paket akselerasi. Implementasinya dikembangkan melalui SIEMAS–Sukabumi IKM Empowerment Ecosystem, yang mengintegrasikan Satu Data IKM, *Maturity Assessment*, *Case Management*, sentra sebagai *Delivery Unit*, akselerasi digital dan pasar, hilirisasi, pembiayaan, kemitraan, serta *Outcome Dashboard*.

BAB IV: REKOMENDASI KEBIJAKAN

4.1 Rekomendasi Kebijakan Utama

Berdasarkan hasil identifikasi masalah, penentuan akar masalah, analisis kondisi eksisting, analisis kesenjangan kebijakan, serta seleksi alternatif menggunakan Kriteria Bardach, rekomendasi utama yaitu:

“Membangun Ekosistem Pemberdayaan Industri Kecil dan Menengah Kabupaten Sukabumi yang Terintegrasi, Berbasis Sentra dan Tingkat Kematangan Usaha (*Maturity Level*), serta Berorientasi pada Outcome dan Kenaikan Kelas IKM”.

Untuk memudahkan implementasi dan komunikasi kebijakan, model tersebut dapat dikembangkan dengan identitas:

SIEMAS – Sukabumi IKM Empowerment Ecosystem

SIEMAS merupakan arsitektur integrasi kebijakan, bukan program baru yang menggantikan pemberdayaan yang telah berjalan. Model ini menyatukan pengembangan SDM, kelembagaan, digitalisasi, teknologi, hilirisasi, pembiayaan, pemasaran, kemitraan,

dan sentra dalam satu jalur pemberdayaan terukur. Integrasi tersebut diarahkan untuk memperkuat kapasitas, akses pasar, inovasi, infrastruktur, kualitas, serta daya saing IKM secara berkelanjutan.

Dengan demikian, SIEMAS diarahkan untuk mengubah pola:

Program terpisah → sistem terintegrasi pelatihan umum → intervensi berbasis kebutuhan bantuan → peningkatan kapabilitas output → outcome IKM penerima program → IKM naik kelas

Secara operasional, SIEMAS terdiri atas delapan pilar.

Pilar 1. Satu Data IKM Kabupaten Sukabumi

Pilar pertama diarahkan pada pembentukan basis data IKM yang tidak hanya memuat identitas usaha, tetapi juga kondisi aktual dan tingkat perkembangan masing-masing IKM. Data minimum perlu mencakup identitas pelaku, lokasi, jenis industri, komoditas, legalitas, tenaga kerja, kapasitas produksi, omzet, teknologi yang digunakan, status sertifikasi, kanal pemasaran, penggunaan digital, sumber pembiayaan, kondisi kemitraan, kebutuhan pengembangan, dan keanggotaan sentra. Kebutuhan ini penting karena bahan awal menunjukkan bahwa kondisi IKM sangat beragam: sebagian telah berkembang dan stabil, sementara sebagian lainnya mengalami fluktuasi bahkan berhenti berusaha. Satu Data IKM harus menjadi *single source of truth* untuk penentuan sasaran program.

Pilar 2. IKM Maturity Assessment

Setiap IKM yang masuk dalam program pemberdayaan perlu melalui asesmen tingkat kematangan usaha. Model awal dapat menggunakan empat level:

Tabel 4.1 IKM Maturity Assessment

Level	Karakteristik	Fokus Pemberdayaan
Level 1 - Foundation	Usaha dasar, legalitas/manajemen belum kuat	Legalitas, pembukuan, kualitas dasar, kewirausahaan
Level 2 - Growth	Usaha telah berjalan dan memiliki pasar	Digitalisasi, standardisasi, teknologi, pembiayaan
Level 3 - Acceleration	Siap meningkatkan kapasitas dan pasar	Otomasi, sertifikasi lanjut, vendor development, kemitraan
Level 4 - Expansion	Usaha relatif mapan dan kompetitif	Ekspor, inovasi, R&D, rantai pasok industri

Asesmen tersebut mencegah penerapan kebijakan *one size fits all*.

Pilar 3. Empowerment Case Management

Setiap IKM sasaran perlu memiliki rencana pengembangan usaha berdasarkan hasil asesmen, dengan pendamping berperan sebagai *case manager* yang memantau perkembangan secara berkelanjutan. Intervensi diberikan sesuai kebutuhan dan tingkat kematangan usaha. Misalnya, IKM Level 2 dapat mengikuti tahapan perbaikan mutu → sertifikasi → pembukuan → pemasaran digital → transaksi digital → pembiayaan → perluasan pasar secara terintegrasi dan berurutan.

Pilar 4. Sentra IKM sebagai *Delivery Unit*

Sentra IKM direkomendasikan sebagai unit utama layanan pemberdayaan untuk mengatasi pengembangan usaha yang masih parsial. Melalui SIEMAS, sentra dikembangkan menjadi *IKM upgrading hub* yang mengintegrasikan pelatihan, pendampingan, teknologi, fasilitas produksi, pengemasan, standardisasi, pembiayaan, pemasaran, dan kemitraan. Pendekatan ini memungkinkan pemusatan sumber daya berdasarkan potensi komoditas dan konsentrasi IKM di setiap wilayah.

Pilar 5. *Digital and Market Acceleration*

Digitalisasi ditempatkan sebagai instrumen peningkatan kinerja, bukan sekadar kegiatan pembuatan akun *marketplace*. Intervensi diarahkan mengikuti tahapan:

Digital onboarding → digital utilization → digital transaction → digital performance.

Indikator keberhasilan perlu mencakup jumlah transaksi, nilai penjualan digital, pertumbuhan pelanggan, perluasan pasar, dan kontribusi kanal digital terhadap omzet. Hal ini penting karena transformasi digital IKM belum berjalan pada tingkat yang diharapkan.

Pilar 6. *Hilirisasi and Quality Upgrading*

Pilar keenam diarahkan pada peningkatan produktivitas dan nilai tambah melalui teknologi produksi, pengemasan, standardisasi, sertifikasi, inovasi, desain dan pengendalian mutu. Setiap bantuan teknologi perlu diawali dengan:

Needs assessment → feasibility assessment → pelatihan operator → penggunaan teknologi → monitoring utilisasi → pengukuran produktivitas.

Dengan mekanisme ini, pemerintah dapat mengurangi risiko bantuan teknologi tidak dimanfaatkan secara optimal.

Pilar 7. *Financing and Partnership Linkage*

Pembiayaan dan kemitraan perlu ditempatkan setelah IKM memiliki tingkat kesiapan tertentu. Untuk pembiayaan, tahapan yang direkomendasikan adalah:

financial literacy → financial record → financial readiness → credit matching → financing → monitoring penggunaan pembiayaan.

Untuk kemitraan industry tahapannya, yaitu:

Vendor assessment → vendor upgrading → certification → business matching → trial order → purchase order/contract → partnership monitoring.

Pendekatan ini diperlukan karena kemitraan IKM dengan industri besar masih menghadapi hambatan kepercayaan, komunikasi, kejelasan kesepakatan, dan dukungan.

Pilar 8. *Outcome Dashboard and Graduation System*

Pilar terakhir mengubah pendekatan evaluasi pemberdayaan dari *output based* menjadi *outcome based*. Dashboard minimal perlu memantau perubahan, yaitu produktivitas, omzet, tenaga kerja, transaksi digital, teknologi yang digunakan, sertifikasi, pembiayaan, pasar, kontrak usaha, dan tingkat kematangan. Keberhasilan utama bukan lagi jumlah peserta kegiatan, tetapi jumlah IKM yang mengalami peningkatan level.

4.1.1 Aktor Pengambil Keputusan

Bupati Sukabumi ditempatkan sebagai aktor pengambil keputusan utama karena implementasi SIEMAS membutuhkan koordinasi lintas perangkat daerah dan lintas sektor. Secara teknis, Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Sukabumi direkomendasikan menjadi *leading sector* karena substansi kebijakan berfokus pada pengembangan Industri Kecil dan Menengah. Bahan awal juga menempatkan Disperindag sebagai aktor yang memiliki peran dalam pendampingan, pembinaan, dan peningkatan daya saing IKM. Implementasi selanjutnya memerlukan keterlibatan Bappelitbangda/Bappeda, Dinas Koperasi dan UKM, DPMPTSP, Diskominfo, perangkat daerah sektoral, kecamatan dan pemerintah desa, lembaga keuangan, perguruan tinggi, asosiasi usaha, industri besar, BUMN/BUMD, lembaga sertifikasi, *marketplace*, komunitas usaha, dan penyedia teknologi.

Model tata kelolanya dapat menggunakan prinsip:

Tabel 4.2 Pembagian Peran Pemangku Kepentingan dalam Implementasi SIEMAS

No.	Pemangku Kepentingan	Peran dalam SIEMAS	Fungsi Utama
1	Bupati	<i>Policy Sponsor</i>	Memberikan arah kebijakan, dukungan kepemimpinan, dan penguatan komitmen lintas perangkat daerah.
2	Disdagperin	<i>Lead Sector</i>	Memimpin, mengoordinasikan, dan mengendalikan pelaksanaan pemberdayaan IKM melalui SIEMAS.
3	Bappelitbangda/Bappeda	<i>Policy Integration & Planning</i>	Mengintegrasikan SIEMAS ke dalam perencanaan pembangunan, penganggaran, serta monitoring dan evaluasi daerah.
4	Perangkat Daerah Terkait	<i>Service Provider</i>	Menyediakan program dan layanan sesuai kewenangan serta kebutuhan pengembangan IKM.
5	Sentra IKM/Pendamping	<i>Delivery Unit</i>	Melaksanakan asesmen, pendampingan, menghubungkan layanan, serta memantau perkembangan IKM.
6	Industri/Perbankan/Perguruan Tinggi	<i>Ecosystem Partner</i>	Mendukung pembiayaan, teknologi, inovasi, peningkatan kapasitas, akses pasar, dan kemitraan usaha.
7	Pelaku IKM	<i>Beneficiary & Co-Producer</i>	Menjadi penerima manfaat sekaligus berpartisipasi aktif dalam asesmen, pelaksanaan intervensi, evaluasi, dan pengembangan usaha.

4.1.2 Tujuan Rekomendasi Kebijakan

Rekomendasi SIEMAS memiliki tujuan utama untuk membangun sistem pemberdayaan yang mampu membawa IKM Kabupaten Sukabumi tumbuh dari kondisi awal menuju

tingkat usaha yang lebih produktif, mandiri, dan berdaya saing. Secara lebih spesifik, rekomendasi diarahkan untuk meningkatkan ketepatan sasaran program melalui pemetaan dan *maturity assessment*; meningkatkan kapasitas manajerial, teknis, digital, dan kewirausahaan; meningkatkan produktivitas, kualitas, standardisasi, dan inovasi; mempercepat transformasi digital yang menghasilkan transaksi; memperluas akses pembiayaan produktif; meningkatkan kemitraan dengan industri besar dan rantai pasok; memperkuat sentra sebagai unit pemberdayaan; serta membangun monitoring berbasis outcome dan kenaikan kelas.

4.2 Tahapan Konkret Pelaksanaan Kebijakan (Action Plan)

Implementasi SIEMAS direkomendasikan melalui tiga tahap agar perubahan tidak dilakukan sekaligus, tetapi berkembang dari pembangunan fondasi, uji coba, hingga perluasan sistem.

Tahap I: Persiapan dan Pembangunan Fondasi (0–6 Bulan)

Tahap pertama diarahkan pada pembentukan fondasi kebijakan dan data.

Kegiatan utama meliputi pembentukan Tim Koordinasi Pengembangan IKM Kabupaten Sukabumi; audit program pemberdayaan yang telah berjalan; pemutakhiran dan konsolidasi database; pemetaan sentra, komoditas, fasilitas, teknologi, pendamping, mitra industri, perguruan tinggi, dan lembaga keuangan; penyusunan instrumen *IKM Maturity Assessment*; penyusunan SOP rujukan antarlembaga; pemilihan sentra percontohan; dan penetapan baseline indikator outcome. Tahap ini sangat penting karena tanpa baseline, pemerintah tidak dapat mengetahui perubahan yang dihasilkan program. Output utama tahap pertama adalah:

Satu Data IKM + Instrumen Maturity Assessment + Peta Sentra + SOP Pemberdayaan + Baseline Outcome.

Tahap II: Pilot dan Integrasi Layanan (6–18 Bulan)

Tahap kedua merupakan fase uji coba sistem.

Direkomendasikan memilih 3–5 sentra prioritas berdasarkan potensi ekonomi, jumlah pelaku, kesiapan kelembagaan, kebutuhan intervensi, dan peluang pasar. Seluruh IKM peserta pilot melalui *maturity assessment* dan memperoleh rencana pengembangan usaha. Pada fase ini, pendamping berfungsi sebagai *case manager*. Program SDM, teknologi, digitalisasi, sertifikasi, pembiayaan, dan pemasaran dihubungkan berdasarkan profil masing-masing IKM. Digitalisasi perlu diarahkan pada transaksi, sedangkan pembiayaan diberikan kepada pelaku yang memenuhi *financial readiness*. IKM yang berpotensi menjadi pemasok industri masuk program *vendor development* sebelum mengikuti *business matching*. Output utama tahap ini adalah:

Pilot SIEMAS + Case Management + Integrated Services + Outcome Dashboard.

Tahap III: Scale-Up dan Institusionalisasi (18–36 Bulan)

Tahap ketiga diarahkan pada perluasan model ke sentra dan wilayah lain berdasarkan hasil evaluasi pilot.

Program yang terbukti efektif direplikasi. Program yang kurang efektif diperbaiki atau dihentikan. Sentra potensial dapat diperkuat dengan fasilitas bersama apabila hasil studi kelayakan menunjukkan tingkat utilisasi dan potensi pasar yang memadai. Pada fase ini,

pemerintah juga dapat membangun katalog B2B IKM Kabupaten Sukabumi, memperluas *off-taker*, memasukkan IKM ke rantai pasok industri, memperkuat akses pasar nasional dan ekspor, serta mengembangkan skema insentif berdasarkan capaian outcome. SIEMAS selanjutnya diintegrasikan ke dalam dokumen perencanaan daerah seperti RKPD, Renja perangkat daerah, dan penganggaran tahunan sehingga tidak bergantung pada kebijakan temporer.

4.3 Indikator Kinerja Utama

Agar SIEMAS tidak kembali menjadi program yang berorientasi pada jumlah kegiatan, diperlukan indikator outcome.

Tabel 4.3 Indikator Kinerja Utama SIEMAS

Indikator	Target Awal Rekomendatif
IKM sasaran yang memiliki profil lengkap	≥90%
IKM yang telah menjalani <i>maturity assessment</i>	≥90% peserta
IKM naik minimal satu level kematangan	≥20% per tahun setelah baseline
Peningkatan produktivitas peserta	≥10%
Pertumbuhan median omzet peserta	≥15%
IKM yang aktif bertransaksi digital	≥60% dari peserta relevan
IKM yang memperoleh/meningkatkan sertifikasi atau SOP mutu	≥30%
IKM yang mengadopsi teknologi bernilai tambah	≥25%
IKM <i>bankable</i> yang memperoleh pembiayaan produktif	≥25%
IKM Level 2-4 yang memperoleh kontrak/PO/ <i>off-taker</i>	≥20%
IKM yang memasuki pasar baru	≥20%
Pertumbuhan tenaga kerja pada peserta	Positif
<i>Business survival rate</i> setelah 24 bulan	≥90%

4.4 Risiko Implementasi dan Mitigasi

Pelaksanaan SIEMAS memiliki sejumlah risiko yang perlu dikendalikan sejak awal.

Tabel 4.4 Risiko Implementasi dan Dampak

Risiko	Dampak	Mitigasi
Data IKM tidak mutakhir/duplikatif	Salah sasaran	Validasi berkala dan integrasi data
Ego sektoral antar-OPD	Program tetap terfragmentasi	Tim koordinasi dan SOP lintas sektor
Pelatihan tidak diterapkan	Outcome rendah	Pendampingan pascapelatihan
Bantuan alat tidak digunakan	Pemborosan anggaran	<i>Technology readiness assessment</i>
Digitalisasi hanya membuat akun	Tidak meningkatkan omzet	KPI berbasis transaksi
Pembiayaan tidak produktif	Risiko gagal bayar	<i>Financial readiness</i>
Kemitraan timpang	IKM memiliki posisi tawar rendah	Standar kontrak dan pendampingan
Sentra pasif	Infrastruktur tidak termanfaatkan	Seleksi sentra berbasis kelayakan
Keterbatasan APBD	Cakupan terbatas	Blended financing dan kolaborasi
Evaluasi hanya mengukur output	Dampak tidak diketahui	Dashboard outcome

4.5 Monitoring dan Evaluasi

Monitoring SIEMAS direkomendasikan dilakukan **setiap triwulan**, sedangkan evaluasi outcome dilakukan **setiap semester dan tahunan**. Monitoring triwulanan fokus pada

progres intervensi, sedangkan evaluasi semesteran menilai perubahan kinerja usaha. Sistem evaluasi perlu membedakan dengan jelas antara:

Output: jumlah pelatihan, peserta, sertifikasi, fasilitasi, bantuan teknologi, dan

Outcome: perubahan omzet, produktivitas, pasar, transaksi digital, teknologi, tenaga kerja, pembiayaan, kemitraan, serta tingkat kematangan IKM.

Untuk program pilot, evaluasi sebaiknya menggunakan *baseline–endline comparison*. Apabila data memungkinkan, pemerintah juga dapat menggunakan kelompok pembanding untuk melihat apakah perubahan peserta benar-benar lebih baik dibandingkan IKM yang belum memperoleh intervensi.

Dengan demikian, pemerintah dapat menjawab bukan hanya:

“Apa yang telah dilaksanakan?”

tetapi:

“Apa yang berubah setelah kebijakan dilaksanakan?”

DAFTAR PUSTAKA

- Alyani, I., Saptono, I. T., & Jahroh, S. (2024). Digital transformation drivers for Indonesian MSMEs. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics*, 7(1), 423–441. <https://doi.org/10.31538/ijjse.v7i1.4374>
- Anatan, L., & Nur. (2023). Micro, small, and medium enterprises' readiness for digital transformation in Indonesia. *Economies*, 11(6), 156. <https://doi.org/10.3390/economies11060156>
- Arshad, M. Z., Arshad, D., Lamsali, H., Alshuaibi, A. S. I., Alshuaibi, M. S. I., Albashar, G., ... & Chuah, L. F. (2023). Strategic resources alignment for sustainability: The impact of innovation capability and intellectual capital on SME's performance. Moderating role of external environment. *Journal of Cleaner Production*, 417, 137884.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Sukabumi. (2024). *Kabupaten Sukabumi dalam angka 2024*. Badan Pusat Statistik Kabupaten Sukabumi.
- Bahtiar, H., Rabbany, L. R., Bele, Y. F., Husna, M., & Matulelessy, G. S. (2025). Digital transformation towards sustainability: Challenges and opportunities for Indonesian MSMEs. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 28(1), 131–150. <https://doi.org/10.24914/jeb.v28i1.13935>
- Bardach, E., & Patashnik, E. M. (2020). *A practical guide for policy analysis: The eightfold path to more effective problem solving* (6th ed.). CQ Press.
- Dunn, W. N. (2018). *Public policy analysis: An integrated approach* (6th ed.). Routledge.
- Firmansyah, D., Ahman, E., & Wahdiniwaty, R. (2024). Economic Competitiveness of SMEs: Digital Literacy, The Mediating Role of Digital Transformation and Innovation Capability. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 14(2), 294–318. Retrieved from https://publikasi.mercubuana.ac.id/index.php/Jurnal_Mix/article/view/22919
- Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia. (2025). *Perkembangan dan kontribusi usaha mikro, kecil, dan menengah terhadap*

perekonomian nasional. Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia.

Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2021 tentang Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 2021 tentang Kemudahan, Pelindungan, dan Pemberdayaan Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah*.

Kurniasari, F., Lestari, E. D., & Tannady, H. (2023). Pursuing long-term business performance: Investigating the effects of financial and technological factors on digital adoption to leverage SME performance and business sustainability—Evidence from Indonesian SMEs in the traditional market. *Sustainability*, 15(16), 12668. <https://doi.org/10.3390/su151612668>

Kusumastuti, H., & Aligarh, F. (2024). Factors influencing financial performance and sustainability of SMEs: Evidence from Indonesia. *Jurnal AKSI (Akuntansi dan Sistem Informasi)*, 9(2), 123–135. <https://doi.org/10.32486/aksi.v9i2.721>

Nidurama, Muhandri, & Sudradjat. (2026). Strategi pengembangan usaha industri kecil pengolahan kopi Arabika di Kecamatan Gegerbitung Kabupaten Sukabumi. *MANAJEMEN IKM: Jurnal Manajemen Pengembangan Industri Kecil Menengah*, 21(1), 41–50. <https://doi.org/10.29244/>

Pemerintah Kabupaten Sukabumi. (2022). *Peraturan Daerah Kabupaten Sukabumi Nomor 4 Tahun 2022 tentang Perlindungan dan Pemberdayaan Usaha Mikro*.

Pemerintah Kabupaten Sukabumi. (2023). *Peraturan Daerah Kabupaten Sukabumi Nomor 10 Tahun 2023 tentang Rencana Tata Ruang Wilayah Kabupaten Sukabumi Tahun 2023–2043*.

Pemerintah Kabupaten Sukabumi. (2024). *Peraturan Bupati Sukabumi Nomor 8 Tahun 2024 tentang tugas, fungsi, dan tata kerja UPTD Pusat Pelayanan Usaha Terpadu Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah pada Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Kabupaten Sukabumi*.

Pemerintah Kabupaten Sukabumi. (2024). *Peraturan Daerah Kabupaten Sukabumi Nomor 6 Tahun 2024 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah Kabupaten Sukabumi Tahun 2025–2045*.

Pemerintah Kabupaten Sukabumi. (2025). *Peraturan Daerah Kabupaten Sukabumi Nomor 6 Tahun 2025 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kabupaten Sukabumi Tahun 2025–2029*.

Pemerintah Kabupaten Sukabumi. (2026). *Strategi pemberdayaan industri kecil dan menengah di Kabupaten Sukabumi*

Pradana, M., Elisa, H.P., Utami, D.G. *et al.* Innovation capability, blockchain adoption, and firm performance: evidence from Indonesian SMEs. *J Innov Entrep* 15, 59 (2026). <https://doi.org/10.1186/s13731-026-00689-8>

Qalati, S. A., Ostic, D., Sulaiman, M. A. B. A., Gopang, A. A., & Khan, A. (2022). Social media and SMEs' performance in developing countries: Effects of technological-organizational-environmental factors on the adoption of social media. *Sage Open*, 12(2), 21582440221094594. <https://doi.org/10.1177/21582440221094>

- Qalati, S. A., Yuan, L. W., Khan, M. A. S., & Anwar, F. (2021). A mediated model on the adoption of social media and SMEs' performance in developing countries. *Technology in Society*, 64, 101513. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101513>
- Rahmawati, A., Wahyuningsih, S. H., & Garad, A. (2023). The effect of financial literacy, training and locus of control on creative economic business performance. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1), 100721. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100721>
- Republik Indonesia. (2014). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2014 tentang Perindustrian*.
- Republik Indonesia. (2018). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2018 tentang Pemberdayaan Industri*.
- Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2021 tentang Kemudahan, Pelindungan, dan Pemberdayaan Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah*.
- Susanti, E., Mulyanti, R. Y., & Wati, L. N. (2023). MSMEs performance and competitive advantage: Evidence from women's MSMEs in Indonesia. *Cogent Business & Management*, 10(2), 2239423. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2239423>
- Triandini, E., Wijaya, I. G. N. S., & Suniantara, I. K. P. (2023). Analysis of technology adoption by SMEs using technology organization environment model. *Journal of System and Management Sciences*, 13(2), 225–240. [10.33168/JSMS.2023.0216](https://doi.org/10.33168/JSMS.2023.0216)
- Widyastuti, D. A. R., Wahyuni, H. I., & Wastutiningsih, S. P. (2023). Creating a digital ecosystem for sustainable development: Insights from Indonesian micro, small and medium enterprises. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 44(1), 27–38. <https://doi.org/10.34044/j.kjss.2023.44.1.04>