

Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia bagi Pelaku UMKM melalui Program Smexcellence pada Kementerian Usaha Mikro Kecil dan Menengah Republik Indonesia : Studi Kasus Pada Klaster Banten

Jurnal¹, Mukrodi², Umi Rusilowati³

Universitas Pamulang, Indonesia

jurnalalfariziunpam@gmail.com¹, dosen00560@unpam.ac.id²

Submitted: 11th May 2026 | **Edited:** 30rd June 2026 | **Issued:** 01st July 2026

Cited on: Jurnal, J., Mukrodi, M., & Rusilowati, U. (2026). Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia bagi Pelaku UMKM melalui Program Smexcellence pada Kementerian Usaha Mikro Kecil dan Menengah Republik Indonesia : Studi Kasus Pada Klaster Banten. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 9(3), 1407-1415.

ABSTRACT

The development of human resources (HR) has become a strategic priority for improving the competitiveness and sustainability of Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) in Indonesia. To address this challenge, the Ministry of Micro, Small, and Medium Enterprises of the Republic of Indonesia introduced the SMEXcellence Program as a capacity-building initiative through mentoring and collaborative partnerships. This study aims to analyze the human resource development strategy implemented through the SMEXcellence Program, identify the supporting and inhibiting factors influencing its implementation, and examine its impact on strengthening the capacity of MSME actors. This study employed a descriptive qualitative approach. The research was conducted at the Ministry of Micro, Small, and Medium Enterprises of the Republic of Indonesia and the SMEXcellence Banten Cluster. Informants were selected using purposive sampling and consisted of ministry officials, program facilitators, and MSME participants directly involved in the program. Data were collected through in-depth interviews, observations, and document analysis, while data were analyzed using the interactive model of Miles and Huberman, including data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings indicate that the HR development strategy was implemented through integrated planning, implementation, mentoring, and evaluation stages. The program's effectiveness was supported by institutional commitment, active participation of aggregators, continuous mentoring, and business matching activities. The program significantly improved participants' managerial competencies, business knowledge, innovation capabilities, marketing skills, and overall entrepreneurial capacity.

Keywords: Human Resource Development, MSMEs, SMEXcellence Program, Mentoring Strategy, Qualitative Study

PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan sektor strategis yang menjadi tulang punggung perekonomian Indonesia karena berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi, penciptaan lapangan kerja, dan pemerataan kesejahteraan

masyarakat. Berdasarkan Peraturan Menteri Koperasi dan UKM Nomor 5 Tahun 2021 tentang Rencana Strategis Kementerian Koperasi dan UKM Tahun 2020–2024, UMKM menyumbang lebih dari 60,5% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB), menyerap sekitar 96,9% tenaga kerja nasional, serta berkontribusi terhadap 60% investasi nasional. Meskipun demikian, kontribusi UMKM terhadap ekspor masih relatif rendah sehingga menunjukkan bahwa daya saing UMKM Indonesia masih perlu diperkuat. Kondisi tersebut menegaskan bahwa keberhasilan pembangunan ekonomi nasional tidak hanya ditentukan oleh jumlah UMKM, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) yang mengelola usaha tersebut. Penguatan kapasitas SDM menjadi prasyarat utama agar UMKM mampu beradaptasi terhadap perubahan pasar, perkembangan teknologi, dan persaingan global (Hernita et al., 2021; Supardi, 2022).

Fenomena yang berkembang menunjukkan bahwa kualitas SDM pelaku UMKM di Indonesia masih menghadapi berbagai keterbatasan. Data Kementerian UMKM Republik Indonesia (2024) menunjukkan bahwa sebagian besar pelaku UMKM masih didominasi oleh lulusan pendidikan menengah ke bawah, sementara jumlah pelaku usaha yang memiliki pendidikan tinggi relatif kecil. Kondisi tersebut berdampak pada rendahnya kapasitas manajerial, penguasaan teknologi, inovasi produk, pengelolaan keuangan, serta kemampuan memperluas akses pasar. Berbagai penelitian juga menunjukkan bahwa peningkatan daya saing UMKM sangat dipengaruhi oleh pengembangan kompetensi SDM melalui pelatihan, pendampingan, dan penguatan kapasitas yang dilakukan secara berkelanjutan (Kurniawati & Filatrovi, 2021; Ichsan et al., 2023). Oleh karena itu, pengembangan SDM tidak lagi dipandang sebagai kegiatan pelengkap, melainkan sebagai strategi utama dalam meningkatkan produktivitas dan keberlanjutan usaha UMKM.

Sebagai bentuk intervensi kebijakan, Kementerian UMKM Republik Indonesia mengembangkan Program SMEXcellence yang mengedepankan pendekatan pengembangan kapasitas berbasis klaster, kolaborasi multipihak, dan pendampingan berkelanjutan. Program ini melibatkan agregator, buyer, mentor, serta berbagai pemangku kepentingan untuk memperkuat kemampuan teknis maupun manajerial pelaku UMKM sehingga mampu meningkatkan kualitas produk dan memperluas akses pasar. Hingga tahun 2024, Program SMEXcellence telah membentuk 26 klaster di berbagai provinsi dengan melibatkan lebih dari 780 pelaku UMKM. Salah satu klaster yang berkembang adalah Klaster Banten yang memiliki posisi strategis karena didukung oleh kedekatan dengan pusat distribusi nasional, akses logistik, serta keterlibatan agregator yang berorientasi ekspor. Namun demikian, pelaku UMKM di klaster tersebut masih menghadapi berbagai kendala, antara lain keterbatasan standardisasi produk, kapasitas produksi, pengelolaan usaha, dan pemanfaatan teknologi sehingga penguatan SDM tetap menjadi kebutuhan utama.

Berbagai penelitian terdahulu lebih banyak membahas pengembangan SDM UMKM dari aspek pelatihan, peningkatan kompetensi, maupun capacity building secara umum (Hernita et al., 2021; Supardi, 2022; Panya, 2021). Penelitian lain juga menekankan pentingnya intervensi pemerintah melalui program pelatihan dan pendampingan untuk meningkatkan kompetensi pelaku UMKM (Kurniawati & Filatrovi, 2021; Prasetyo et al., 2024). Meskipun demikian, penelitian yang secara khusus menganalisis strategi implementasi pengembangan SDM melalui Program SMEXcellence sebagai model pendampingan berbasis ekosistem dan kemitraan masih sangat terbatas. Sebagian besar penelitian sebelumnya belum mengkaji secara komprehensif keterkaitan antara tahapan perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, faktor

pendukung dan penghambat, serta dampaknya terhadap peningkatan kapasitas SDM pelaku UMKM dalam satu kerangka implementasi program.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini memiliki kebaruan (*novelty*) dengan memfokuskan analisis pada strategi pengembangan SDM dalam Program SMEXcellence di Klaster Banten sebagai representasi model pengembangan kapasitas UMKM berbasis kolaborasi. Penelitian ini tidak hanya mengevaluasi pelaksanaan pendampingan, tetapi juga mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan implementasi program serta menganalisis dampaknya terhadap peningkatan kompetensi pelaku UMKM. Pendekatan tersebut diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai efektivitas Program SMEXcellence sebagai instrumen kebijakan pengembangan SDM UMKM.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan sumber daya manusia bagi pelaku UMKM melalui Program SMEXcellence, mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat implementasi program, serta menganalisis dampak pelaksanaan program terhadap peningkatan kapasitas SDM pelaku UMKM. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan kajian strategi pengembangan SDM berbasis pendampingan, sekaligus menjadi rekomendasi praktis bagi Kementerian UMKM dan para pemangku kepentingan dalam menyusun kebijakan pengembangan UMKM yang lebih efektif, berkelanjutan, dan berorientasi pada peningkatan daya saing nasional.

LANDASAN TEORI

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi maupun pelaku usaha dalam mencapai keunggulan kompetitif. Dalam konteks Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), pengembangan SDM tidak hanya diarahkan pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga mencakup penguatan kompetensi manajerial, kemampuan berinovasi, kepemimpinan, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Konsep Strategic Human Resource Development (SHRD) menempatkan pengembangan SDM sebagai bagian dari strategi organisasi yang berorientasi pada peningkatan kinerja jangka panjang melalui proses pembelajaran, pelatihan, pendampingan, dan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan. Menurut Garavan et al. (2020), SHRD berperan penting dalam meningkatkan kapabilitas individu dan organisasi sehingga mampu menghadapi perubahan lingkungan yang semakin dinamis. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan SDM menjadi faktor penting dalam meningkatkan produktivitas, inovasi, dan keberlanjutan usaha UMKM.

Secara teoretis, strategi pengembangan SDM dalam UMKM dapat dijelaskan melalui Resource-Based View (RBV) yang dikembangkan oleh Barney (1991). Teori ini menjelaskan bahwa keunggulan bersaing organisasi ditentukan oleh kemampuan memanfaatkan sumber daya internal yang bernilai (*valuable*), langka (*rare*), sulit ditiru (*inimitable*), dan tidak mudah digantikan (*non-substitutable*) sehingga mampu menghasilkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Dalam konteks UMKM, kualitas SDM merupakan sumber daya strategis yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif apabila terus dikembangkan melalui peningkatan kompetensi, pengalaman, dan pembelajaran organisasi. Barney, Wright, dan Ketchen (2001) juga menegaskan bahwa pengembangan kemampuan internal menjadi fondasi utama dalam mempertahankan daya saing organisasi di tengah perubahan lingkungan bisnis.

Selain RBV, Dynamic Capabilities Theory yang dikemukakan oleh Teece (2018) menjelaskan bahwa organisasi tidak cukup hanya memiliki sumber daya yang unggul, tetapi juga harus memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi peluang (*sensing*), memanfaatkan peluang (*seizing*), serta melakukan transformasi sumber daya (*reconfiguring*) sesuai dengan perubahan lingkungan bisnis. Kemampuan dinamis tersebut menjadi faktor penting bagi UMKM dalam menghadapi perubahan preferensi konsumen, perkembangan teknologi digital, dan persaingan global. Penelitian Ho et al. (2024) menunjukkan bahwa penerapan strategi pengembangan SDM yang didukung oleh orientasi kewirausahaan mampu memperkuat kapabilitas dinamis sehingga meningkatkan inovasi dan kinerja UMKM. Dengan demikian, pengembangan SDM melalui pendampingan yang berkelanjutan merupakan salah satu mekanisme untuk membangun kemampuan adaptif pelaku UMKM.

Pengembangan SDM pada UMKM juga erat kaitannya dengan konsep *capacity building*, yaitu proses sistematis untuk meningkatkan kemampuan individu, organisasi, dan kelembagaan dalam mencapai tujuan pembangunan. Menurut UNDP (2020), *capacity building* merupakan proses berkelanjutan yang bertujuan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap, serta kapasitas kelembagaan agar mampu merespons berbagai tantangan pembangunan secara mandiri. Dalam konteks UMKM, *capacity building* dilakukan melalui pelatihan, konsultasi bisnis, pembelajaran berbasis praktik, penguatan jejaring, dan pendampingan usaha. Penelitian Sugiyanto et al. (2026) menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas SDM yang dilakukan secara berkelanjutan mampu meningkatkan produktivitas, inovasi, dan keberlanjutan usaha UMKM, khususnya dalam menghadapi transformasi ekonomi digital.

Dalam perspektif implementasi program, *business mentoring* merupakan salah satu strategi pengembangan SDM yang efektif karena memungkinkan terjadinya transfer pengetahuan, pengalaman, dan praktik terbaik secara langsung antara mentor dengan pelaku usaha. Menurut St-Jean dan Audet (2019), *mentoring* bisnis berperan dalam meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan, kepercayaan diri, jejaring usaha, serta kemampuan mengelola risiko bisnis. Penelitian Vierke dan Shafiq (2026) juga membuktikan bahwa *mentoring* yang dipadukan dengan penguatan kapabilitas digital dan manajemen mutu berpengaruh positif terhadap kesiapan ekspor dan peningkatan kinerja UMKM. Oleh karena itu, pendekatan pendampingan yang diterapkan dalam Program SMEXcellence dapat dipandang sebagai strategi pengembangan SDM yang mendukung peningkatan kompetensi, daya saing, dan keberlanjutan usaha pelaku UMKM.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai strategi implementasi Program SMEXcellence dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu mengungkap proses implementasi program secara komprehensif, termasuk berbagai faktor yang mendukung maupun menghambat pelaksanaannya.

Penelitian dilaksanakan di Kementerian Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Republik Indonesia, khususnya pada unit kerja yang mengelola Program SMEXcellence, serta pada klaster Banten sebagai salah satu wilayah implementasi program. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa kementerian tersebut merupakan instansi yang bertanggung jawab dalam perencanaan,

pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi Program SMEXcellence sebagai upaya meningkatkan kapasitas SDM pelaku UMKM melalui pendekatan berbasis kemitraan dan pengembangan komoditas unggulan.

Informan penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan secara sengaja berdasarkan pertimbangan bahwa mereka memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung dalam pelaksanaan Program SMEXcellence. Jumlah informan dalam penelitian ini sebanyak 10 orang, yang terdiri atas 3 orang pejabat dan pelaksana Program SMEXcellence di Kementerian Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Republik Indonesia, 2 orang pendamping atau fasilitator program, dan 5 orang pelaku UMKM peserta Program SMEXcellence Klaster Banten. Komposisi informan tersebut dipilih untuk memperoleh informasi dari sisi perumus kebijakan, pelaksana program, serta penerima manfaat sehingga data yang diperoleh mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai implementasi program.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Wawancara mendalam dilakukan secara semi-terstruktur kepada seluruh informan untuk menggali informasi mengenai proses perencanaan, pelaksanaan, tantangan, serta hasil implementasi Program SMEXcellence. Observasi dilakukan terhadap aktivitas pelaksanaan program dan interaksi para pelaku yang terlibat, sedangkan studi dokumentasi dilakukan dengan menelaah berbagai dokumen resmi, seperti pedoman pelaksanaan program, laporan kegiatan, data peserta, laporan evaluasi, serta dokumen lain yang relevan dengan penelitian.

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari pihak kementerian, pendamping program, dan pelaku UMKM, sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi sehingga diperoleh data yang lebih valid dan dapat dipercaya.

Analisis data menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Reduksi data dilakukan dengan memilih, mengelompokkan, dan menyederhanakan data sesuai fokus penelitian. Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk uraian naratif sehingga memudahkan proses interpretasi. Tahap akhir dilakukan melalui penarikan kesimpulan yang berlangsung secara terus-menerus selama penelitian disertai proses verifikasi terhadap seluruh temuan agar menghasilkan kesimpulan yang kredibel dan sesuai dengan kondisi empiris di lapangan.

HASIL PENELITIAN

Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia bagi Pelaku UMKM melalui Program SMEXcellence pada Klaster Banten

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia bagi pelaku UMKM melalui Program SMEXcellence pada Klaster Banten dilaksanakan melalui serangkaian proses yang saling berkaitan, mulai dari identifikasi kebutuhan peserta, pelaksanaan kegiatan pengembangan kapasitas, hingga monitoring dan evaluasi. Temuan di lapangan memperlihatkan bahwa program tidak hanya diarahkan pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan teknis, tetapi juga pada penguatan kemampuan manajerial, pengembangan pola pikir kewirausahaan, serta perluasan jejaring usaha sebagai bagian dari upaya meningkatkan daya saing pelaku UMKM.

Proses perencanaan program diawali dengan pemetaan kebutuhan dan karakteristik peserta sebagai dasar dalam penyusunan materi maupun bentuk

pendampingan yang akan diberikan. Pendekatan tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan Program SMEXcellence mempertimbangkan kondisi dan kebutuhan riil pelaku UMKM sehingga materi yang diberikan memiliki relevansi dengan tantangan yang dihadapi dalam menjalankan usaha.

Pada tahap pelaksanaan, kegiatan pengembangan kapasitas dilakukan melalui berbagai bentuk intervensi, antara lain pelatihan, mentoring, coaching, kunjungan industri, dan business matching. Hasil wawancara dengan para informan menunjukkan bahwa kombinasi kegiatan tersebut memberikan ruang bagi peserta untuk memperoleh pengetahuan konseptual sekaligus pengalaman praktis yang dapat diterapkan dalam pengelolaan usahanya. Peran aggregator dalam proses pendampingan juga menjadi salah satu unsur penting karena berfungsi sebagai fasilitator yang menghubungkan peserta dengan dunia usaha serta membantu proses implementasi materi yang telah diperoleh selama pelatihan.

Selain aspek pembelajaran, pelaksanaan Program SMEXcellence juga memberikan perhatian terhadap penguatan ekosistem usaha melalui pembukaan akses jejaring dan peluang kemitraan. Sejumlah informan menyampaikan bahwa kegiatan business matching, pameran, dan interaksi dengan pelaku industri memberikan manfaat dalam memperluas jaringan bisnis sekaligus meningkatkan pemahaman mengenai kebutuhan pasar dan standar yang harus dipenuhi oleh pelaku UMKM.

Monitoring dan evaluasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari keseluruhan pelaksanaan program. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari para informan, proses tersebut dilakukan untuk mengidentifikasi perkembangan peserta, menilai implementasi hasil pembelajaran, serta menjadi bahan pertimbangan dalam penyusunan langkah pembinaan lanjutan. Dengan demikian, pengembangan sumber daya manusia melalui Program SMEXcellence tidak diposisikan sebagai kegiatan yang bersifat sesaat, tetapi sebagai proses yang dirancang untuk mendukung peningkatan kapasitas pelaku UMKM secara berkelanjutan.

Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat dalam Pelaksanaan Strategi Pengembangan SDM melalui Program SMEXcellence pada Klaster Banten

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan strategi pengembangan sumber daya manusia melalui Program SMEXcellence pada Klaster Banten didukung oleh sinergi antara Kementerian UMKM, pihak aggregator, dan pelaku UMKM. Dukungan kebijakan, pendampingan yang berkelanjutan, kegiatan mentoring dan business matching, serta tingginya motivasi peserta menjadi faktor penting dalam mendukung efektivitas pelaksanaan program. Kolaborasi tersebut memberikan ruang bagi pelaku UMKM untuk meningkatkan kompetensi, memperluas jejaring usaha, dan memperoleh akses terhadap peluang pasar yang lebih luas.

Peneliti juga menemukan beberapa faktor yang menjadi kendala dalam implementasi program. Perbedaan tingkat kesiapan pelaku UMKM, keterbatasan kapasitas produksi, belum optimalnya kompetensi manajerial, serta pemenuhan aspek legalitas dan standardisasi produk masih menjadi tantangan yang dihadapi oleh sebagian peserta. Selain itu, proses penerapan hasil pelatihan ke dalam kegiatan usaha memerlukan waktu, komitmen, dan pendampingan yang berkelanjutan.

Secara umum, faktor pendukung dan faktor penghambat tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan Program SMEXcellence tidak hanya ditentukan oleh kualitas pelaksanaan program, tetapi juga oleh kesiapan pelaku UMKM serta dukungan ekosistem yang mampu mendorong pengembangan kapasitas secara berkelanjutan.

Dampak Implementasi Program SMEXcellence terhadap Peningkatan Kapasitas

SDM Pelaku UMKM pada Klaster Banten

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi Program SMEXcellence memberikan dampak positif terhadap peningkatan kapasitas sumber daya manusia pelaku UMKM pada Klaster Banten. Dampak tersebut terlihat dari meningkatnya pengetahuan dan keterampilan peserta dalam pengelolaan usaha, pengembangan produk, strategi pemasaran, serta pemahaman mengenai pentingnya inovasi dan daya saing usaha.

Selain peningkatan kompetensi individu, program juga berkontribusi terhadap penguatan kapasitas usaha melalui kegiatan pendampingan, mentoring, dan business matching. Berbagai kegiatan tersebut memberikan kesempatan kepada pelaku UMKM untuk memperluas jejaring, membangun kemitraan, serta memperoleh akses terhadap peluang pasar yang lebih luas.

Secara umum, implementasi Program SMEXcellence telah memberikan dampak terhadap peningkatan kapasitas SDM pelaku UMKM, baik dari aspek kompetensi, kemampuan manajerial, maupun penguatan jejaring usaha sebagai modal dalam meningkatkan daya saing usaha.

Temuan Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) melalui Program SMEXcellence pada Klaster Banten telah menerapkan pendekatan pengembangan kapasitas yang bersifat sistematis dan berkelanjutan. Proses identifikasi kebutuhan, pelaksanaan pelatihan, mentoring, coaching, business matching, hingga monitoring dan evaluasi mencerminkan bahwa pengembangan SDM tidak lagi berorientasi pada peningkatan keterampilan teknis semata, tetapi diarahkan pada pembentukan kompetensi yang mampu mendukung daya saing usaha. Temuan ini sejalan dengan konsep Strategic Human Resource Development yang menempatkan pengembangan SDM sebagai bagian dari strategi organisasi dalam membangun kompetensi jangka panjang (Garavan et al., 2020). Selain itu, pendekatan pendampingan berbasis kebutuhan peserta menunjukkan bahwa Program SMEXcellence telah mengimplementasikan prinsip capacity building melalui proses pembelajaran yang bersifat partisipatif, kontekstual, dan berorientasi pada pemecahan masalah yang dihadapi pelaku UMKM. Dengan demikian, efektivitas program tidak hanya ditentukan oleh kualitas materi yang diberikan, tetapi juga oleh kesesuaian strategi pendampingan dengan karakteristik dan kebutuhan masing-masing pelaku usaha.

Temuan mengenai faktor pendukung dan penghambat menunjukkan bahwa keberhasilan strategi pengembangan SDM dipengaruhi oleh interaksi antara faktor internal dan eksternal. Komitmen Kementerian UMKM, peran aktif aggregator, jejaring kemitraan, serta motivasi peserta menjadi modal penting dalam mendukung keberhasilan implementasi program. Sebaliknya, keterbatasan kompetensi manajerial, kapasitas produksi, legalitas usaha, dan standarisasi produk menunjukkan bahwa peningkatan kapasitas SDM perlu diiringi dengan penguatan aspek kelembagaan dan ekosistem bisnis. Hasil tersebut memperkuat pandangan Resource-Based View (Barney, 1991) bahwa keunggulan bersaing tidak hanya ditentukan oleh kepemilikan sumber daya, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengembangkan dan memanfaatkan sumber daya tersebut secara optimal. Di sisi lain, temuan ini juga mengonfirmasi teori Dynamic Capabilities (Teece, 2018) yang menekankan pentingnya kemampuan pelaku usaha untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan melalui pembelajaran berkelanjutan, inovasi, dan kolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan.

Implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa strategi pengembangan SDM bagi pelaku UMKM akan lebih efektif apabila dirancang sebagai proses pendampingan jangka panjang yang terintegrasi dengan penguatan ekosistem usaha. Program pengembangan kapasitas tidak cukup hanya berfokus pada transfer pengetahuan, tetapi perlu diikuti dengan mentoring intensif, fasilitasi akses pasar, penguatan jejaring bisnis, serta evaluasi berkelanjutan terhadap perkembangan peserta. Bagi Kementerian UMKM, hasil penelitian ini menjadi dasar penting dalam penyempurnaan desain Program SMEXcellence melalui pengembangan model pendampingan yang lebih adaptif terhadap tingkat kesiapan masing-masing UMKM. Sementara itu, bagi pelaku UMKM, peningkatan kapasitas SDM perlu dipandang sebagai investasi strategis yang tidak hanya meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga memperkuat kemampuan organisasi dalam menciptakan inovasi, meningkatkan produktivitas, memenuhi standar pasar, serta memperluas akses ke pasar nasional maupun global. Dengan demikian, keberlanjutan pengembangan SDM melalui Program SMEXcellence berpotensi menjadi instrumen kebijakan yang mampu mendorong transformasi UMKM menuju usaha yang lebih kompetitif, profesional, dan berdaya saing tinggi.

KESIMPULAN

Strategi pengembangan sumber daya manusia bagi pelaku UMKM melalui Program SMEXcellence pada Klaster Banten dilaksanakan melalui tahapan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang terintegrasi. Implementasi strategi diwujudkan melalui kegiatan pelatihan, mentoring, pendampingan oleh aggregator, kunjungan industri, business matching, serta penguatan jejaring usaha. Pelaksanaan program melibatkan kolaborasi antara Kementerian UMKM, aggregator, dan pelaku UMKM sehingga proses pengembangan kapasitas tidak hanya berfokus pada peningkatan kompetensi, tetapi juga pada penguatan kemampuan adaptasi dan daya saing usaha secara berkelanjutan.

Pelaksanaan strategi pengembangan SDM melalui Program SMEXcellence didukung oleh komitmen Kementerian UMKM, peran aktif aggregator, mekanisme pendampingan yang berkelanjutan, kegiatan business matching, serta motivasi pelaku UMKM untuk mengembangkan usahanya. Sementara itu, faktor penghambat yang ditemukan meliputi perbedaan tingkat kesiapan peserta, keterbatasan kapasitas produksi, kompetensi manajerial yang belum merata, serta kendala dalam pemenuhan legalitas dan standarisasi produk. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi strategi sangat dipengaruhi oleh kemampuan seluruh pemangku kepentingan dalam mengoptimalkan faktor pendukung dan mengatasi berbagai hambatan yang muncul selama pelaksanaan program.

Implementasi Program SMEXcellence memberikan dampak positif terhadap peningkatan kapasitas SDM pelaku UMKM pada Klaster Banten. Dampak tersebut tercermin dari meningkatnya pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan manajerial peserta, serta berkembangnya pemahaman mengenai inovasi produk, pemasaran, dan pengelolaan usaha. Selain itu, program turut memperluas jejaring usaha, membuka peluang kemitraan, dan mendorong peningkatan daya saing pelaku UMKM. Pada sebagian peserta, peningkatan kapasitas tersebut juga diikuti oleh perkembangan usaha yang ditunjukkan melalui peningkatan kualitas produk, perluasan akses pasar, dan pertumbuhan kinerja usaha.

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J. B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). *The resource-based view of the firm: Ten years after 1991*. Journal of Management, 27(6), 625–641.
- Garavan, T. N., McCarthy, A., & Carbery, R. (2020). *Strategic human resource development: Current perspectives and future directions*. Human Resource Development International, 23(3), 221–239.
- Hernita, H., Surya, B., Perwira, I., Abubakar, H., & Idris, M. (2021). *Economic business sustainability and strengthening human resource capacity based on increasing the productivity of small and medium enterprises (SMEs) in Makassar City, Indonesia*. Sustainability, 13(6), 3177.
- Ho, M., Soo, C., Tian, A., & Teo, S. T. T. (2024). *Influence of strategic HRM and entrepreneurial orientation on dynamic capabilities and innovation in small and medium-sized enterprises*. International Small Business Journal, 42(5), 611–640.
- Ichsan, R. N., Syahbudi, M., & Hartin Nst, V. F. (2023). *Development of Islamic human resource management in the digital era for MSMEs and cooperatives in Indonesia*. IQTISHODUNA: Jurnal Ekonomi Islam, 12(2), 497–512.
- Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2021 tentang Rencana Strategis Kementerian Koperasi dan UKM Tahun 2020–2024*.
- Kementerian Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Republik Indonesia. (2024). *Data profil dan tingkat pendidikan pelaku UMKM Indonesia Tahun 2024*. Jakarta: Kementerian UMKM Republik Indonesia.
- Kementerian Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Republik Indonesia. (2024). *Laporan pelaksanaan Program SMEXcellence Tahun 2022–2024*. Jakarta: Kementerian UMKM Republik Indonesia.
- Kementerian Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Republik Indonesia. (2025). *Kontribusi UMKM Indonesia dalam perekonomian nasional*. Jakarta: Kementerian UMKM Republik Indonesia.
- Kurniawati, N. I., & Filatrovi, E. W. (2021). *Improving the quality of human resources in SMEs: Through capacity building*. International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR), 5(3), 2165–2175.
- St-Jean, E., & Audet, J. (2019). *The role of mentoring in the learning development of entrepreneurs*. International Journal of Training and Development, 23(1), 1–19.
- Sugiyanto, Triono, T. A., Purbaningrum, C. W. D., Mulatsih, N. T., Mubasit, & Setyowati, Y. (2026). *Sustainable human resource development in urban micro, small and medium enterprises: Strategic mapping of workforce capabilities*. SA Journal of Human Resource Management, 24, Article 3436.
- Supardi. (2022). *Development of MSME human resource management based on knowledge management in Indonesia*. Jurnal Ekonomi, 11(3), 1763–1767.
- Teece, D. J. (2018). *Business models and dynamic capabilities*. Long Range Planning, 51(1), 40–49.
- United Nations Development Programme. (2020). *Capacity Development: A UNDP Primer*. New York: UNDP.