

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Begitu banyak permasalahan yang dihadapi Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Indonesia. Padahal dalam perekonomian Indonesia Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) secara kuantitas memiliki jumlah yang mayoritas. Akan tetapi jika seluruh aset dan omzet Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) tersebut digabungkan belum tentu bisa menyamai satu perusahaan besar nasional. Di lain sisi Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) mempunyai peran yang strategis dalam pembangunan ekonomi nasional, oleh karena selain Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) berperan dalam pertumbuhan ekonomi dan penyerapan tenaga kerja juga berperan dalam pendistribusian hasil-hasil pembangunan. Dalam krisis ekonomi yang terjadi di negara kita sejak beberapa waktu yang lalu, dimana banyak usaha berskala besar yang mengalami stagnasi bahkan berhenti aktifitasnya, sektor Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) terbukti lebih tangguh dalam menghadapi krisis tersebut.

Pada pasca krisis tahun 1997 di Indonesia, UMKM dapat membuktikan bahwa sektor ini dapat menjadi tumpuan bagi perekonomian nasional. Hal ini dikarenakan UMKM mampu bertahan dibandingkan dengan usaha besar lainnya yang cenderung mengalami keterpurukan. Hal

tersebut dibuktikan dengan semakin bertambahnya jumlah UMKM setiap tahunnya. Usaha skala mikro, kecil dan menengah (UMKM) di negara berkembang hampir selalu merupakan kegiatan ekonomi yang terbesar dalam jumlah dan kemampuannya dalam menyerap tenaga kerja. Begitu pula dengan kondisi yang ada di Indonesia, meskipun dalam ukuran sumbangan terhadap PDB belum cukup tinggi, sektor ini dapat tetap menjadi tumpuan bagi stabilitas ekonomi nasional. Sehingga perannya diharapkan dapat menciptakan kesejahteraan kepada masyarakat Indonesia.

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki peran penting dalam perekonomian Indonesia. Karena dengan UMKM ini, pengangguran akibat angkatan kerja yang tidak terserap dalam dunia kerja menjadi berkurang. Sektor UMKM telah dipromosikan dan dijadikan sebagai agenda utama pembangunan ekonomi Indonesia. Sektor UMKM telah terbukti tangguh, ketika terjadi Krisis Ekonomi 1998, hanya sektor UMKM yang bertahan dari kolapsnya ekonomi, sementara sektor yang lebih besar justru tumbang oleh krisis. Mudradjad Kuncoro dalam Harian Bisnis Indonesia pada tanggal 21 Oktober 2008 mengemukakan bahwa UMKM terbukti tahan terhadap krisis dan mampu survive karena, pertama, tidak memiliki utang luar negeri. Kedua, tidak banyak utang ke perbankan karena mereka dianggap unbankable. Ketiga, menggunakan input lokal. Keempat, berorientasi ekspor. Selama 1997-2006, jumlah perusahaan berskala UKM mencapai 99% dari keseluruhan unit usaha di Indonesia. Sumbangan UMKM terhadap produk domestik bruto mencapai 54%-57%. Sumbangan

UMKM terhadap penyerapan tenaga kerja sekitar 96%. Sebanyak 91% UMKM melakukan kegiatan ekspor melalui pihak ketiga eksportir/pedagang perantara. Hanya 8,8% yang berhubungan langsung dengan pembeli/importer yang bertempat tinggal/berkewarganegaraan luar negeri. Kualitas jasa juga dapat dimaksimalkan dengan adanya penguasaan teknologi. Penguasaan teknologi ini dapat memberikan kontribusi positif dalam pengelolaan, sehingga organisasi dapat lebih terkontrol dengan mudah. Oleh sebab itu, organisasi harus selalu mengikuti dinamika perubahan teknologi yang terjadi.

Ada beberapa alasan mengapa UMKM dapat bertahan di tengah persaingan global(krisis ekonomi). Pertama, sebagian besar UMKM memproduksi barang konsumsi dan jasa-jasa dengan elastitas permintaan terhadap pendapatan yang rendah, maka tingkat pendapatan rata-rata masyarakat tidak banyak berpengaruh terhadap permintaan barang yang dihasilkan. Sebaliknya kenaikan tingkat pendapatan juga tidak berpengaruh pada permintaan. Kedua, sebagian besar UMKM tidak mendapat modal dari bank. Implikasinya keterpurukan sektor perbankan dan naiknya suku bunga, tidak banyak mempengaruhi sektor ini. Berbeda dengan sektor perbankan bermasalah, maka UMKM ikut terganggu kegiatan usahanya. Sedangkan usaha berkala besar dapat bertahan. Di Indonesia, UMKM mempergunakan modal sendiri dari tabungan dan aksesnya terhadap perbankan sangat rendah.

Terbukti saat krisis global yang terjadi beberapa waktu lalu, UMKM hadir sebagai suatu solusi dari sistem perekonomian yang sehat. UMKM merupakan salah satu sektor industri yang sedikit bahkan tidak sama sekali terkena dampak krisis global yang melanda dunia. Dengan bukti ini, jelas bahwa UMKM dapat diperhitungkan dalam meningkatkan kekompetitifan pasar dan stabilisasi sistem ekonomi yang ada.

Dalam pembangunan ekonomi di Indonesia, UMKM selalu digambarkan sebagai sektor yang mempunyai peranan penting, karena sebagian besar jumlah penduduknya berpendidikan rendah dan hidup dalam kegiatan usaha kecil baik di sektor tradisional maupun modern. Peranan usaha kecil tersebut menjadi bagian yang diutamakan dalam setiap perencanaan tahapan pembangunan yang dikelola oleh dua departemen yaitu Departemen Perindustrian dan Perdagangan, serta Departemen Koperasi dan UMKM. Namun, usaha pengembangan yang telah dilaksanakan masih belum memuaskan hasilnya karena pada kenyataannya kemajuan UMKM sangat kecil dibandingkan dengan kemajuan yang sudah dicapai usaha besar. Pelaksanaan kebijaksanaan UMKM oleh pemerintah selama Orde Baru, sedikit saja yang dilaksanakan, lebih banyak hanya merupakan semboyan saja sehingga hasilnya sangat tidak memuaskan. Pemerintah lebih berpihak pada pengusaha besar hampir di semua sektor, antara lain perdagangan, perbankan, kehutanan, pertanian dan industri.

Dalam pembangunan ekonomi di Indonesia, UMKM selalu digambarkan sebagai sektor yang mempunyai peranan penting, karena

sebagian besar jumlah penduduknya berpendidikan rendah dan hidup dalam kegiatan usaha kecil baik di sektor tradisional maupun modern. Peranan usaha kecil tersebut menjadi bagian yang diutamakan dalam setiap perencanaan tahapan pembangunan yang dikelola oleh dua departemen yaitu Departemen Perindustrian dan Perdagangan, serta Departemen Koperasi dan UMKM. Namun, usaha pengembangan yang telah dilaksanakan masih belum memuaskan hasilnya karena pada kenyataannya kemajuan UMKM sangat kecil dibandingkan dengan kemajuan yang sudah dicapai usaha besar. Pelaksanaan kebijaksanaan UMKM oleh pemerintah selama Orde Baru, sedikit saja yang dilaksanakan, lebih banyak hanya merupakan semboyan saja sehingga hasilnya sangat tidak memuaskan. Pemerintah lebih berpihak pada pengusaha besar hampir di semua sektor, antara lain perdagangan, perbankan, kehutanan, pertanian dan industri.

Daniel A. Mazmanian dan Paul A. Sabatier (1979) dalam Sholichin (2008 : 65), menjelaskan makna implementasi ini dengan mengatakan bahwa:

“Memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan merupakan fokus perhatian implementasi kebijaksanaan, yakni kejadian-kejadian dan kegiatan-kegiatan yang timbul sesudah disahkannya pedoman-pedoman kebijaksanaan negara, yang mencakup baik usaha-usaha untuk mengadministrasikannya maupun untuk menimbulkan akibat/ dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian”.

Berdasarkan pandangan yang diutarakan oleh Daniel A. Mazmanian dan Paul A. Sabatier (1979) dalam Sholichin (2008 : 65) tersebut di atas dapatlah kita simpulkan bahwa proses implementasi kebijaksanaan itu

sesungguhnya tidak hanya menyangkut perilaku badan-badan administratif yang bertanggung jawab untuk melaksanakan program dan menimbulkan ketaatan pada diri kelompok sasaran, melainkan pula menyangkut jaringan kekuatan-kekuatan politik, ekonomi dan sosial yang langsung atau tidak langsung dapat mempengaruhi perilaku dari semua pihak yang terlibat, dan yang pada akhirnya berpengaruh terhadap dampak baik yang diharapkan (*intented*) maupun yang tidak diharapkan (*spillover/ negative effects*).

Dengan adanya strategi dan dukungan yang lebih besar seperti perijinan, teknologi, struktur, manajemen, pelatihan dan pembiayaan, UMKM diharapkan dapat berkembang pesat. Perkembangan UMKM diharapkan dapat bersaing sehat dengan pasar besar di tengah bebasnya pasar yang terjadi saat ini. Selain itu, UMKM dapat diharapkan untuk meningkatkan pendapatan masyarakat, membuka kesempatan kerja, dan memakmurkan masyarakat secara keseluruhan sehingga terciptanya kekompetitifan dan stabilitas perekonomian Indonesia yang baik. Peranan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) dalam perekonomian Indonesia pada dasarnya sudah besar sejak dulu. Namun demikian sejak krisis ekonomi melanda Indonesia, peranan UMKM meningkat dengan tajam. Data dari Biro Pusat Statistik¹ (BPS), menunjukkan bahwa persentase jumlah UMKM dibandingkan total perusahaan pada tahun 2001 adalah sebesar 99,9%. Pada tahun yang sama, jumlah tenaga kerja yang terserap oleh sektor ini mencapai 99,4% dari total tenaga kerja. Demikian juga sumbangannya pada Produk Domestik Bruto (PDB) juga besar, lebih

dari separuh ekonomi kita di dukung oleh produksi dari UMKM (59,3%).

Data-data tersebut menunjukkan bahwa peranan UMKM dalam perekonomian Indonesia adalah sentral dalam menyediakan lapangan pekerjaan dan menghasilkan output.

Pengertian perencanaan strategis, dalam Modul 2 sosialisasi AKIP yang diterbitkan oleh LAN-BPKP, sebagaimana yang dikutip oleh Riyadi-Bratakusumah (2004:279), dinyatakan bahwa :

“Perencanaan strategi merupakan suatu proses secara sistematis yang berkelanjutan dari pembuatan keputusan yang beresiko, dengan memanfaatkan sebanyak-banyaknya pengetahuan antisipatif, mengorganisasi secara sistematis usaha-usaha melaksanakan keputusan tersebut dan mengukur hasilnya melalui umpan balik yang terorganisasi dan sistematis.”

Dapat dijelaskan bahwa adanya beberapa point penting yang berkaitan dengan renstra, yaitu : (1) merupakan proses sistematis dan berkelanjutan; (2) merupakan pembuatan keputusan yang beresiko; (3) didasarkan pada pengetahuan antisipatif dan aktivitas yang diorganisir; (4) ada pengukuran hasil dan umpan balik. Dengan kata lain, perencanaan strategis merupakan keputusan, bersifat antisipatif, dan proses pengukuran yang harus dilakukan setelah renstra tersebut dilaksanakan, sehingga pada akhirnya akan dapat dijadikan sebagai upaya untuk melihat sampai sejauh mana tingkat kinerja yang dicapai oleh suatu organisasi.

Strategi pemerintah maupun pengaturan yang mendukungnya sampai sekarang dirasa belum maksimal, padahal peranan UMKM dalam perekonomian Indonesia adalah sentral. Hal ini dapat dilihat bahkan dari hal yang paling mendasar seperti definisi yang berbeda untuk antar instansi

pemerintahan. Demikian juga strategi yang diambil yang cenderung berlebihan namun tidak efektif, hingga strategi menjadi kurang komprehensif, kurang terarah, serta bersifat tambal-sulam. Padahal UMKM masih memiliki banyak permasalahan yang perlu mendapatkan penanganan dari otoritas untuk mengatasi keterbatasan akses ke kredit bank/sumber permodalan lain dan akses pasar. Selain itu kelemahan dalam organisasi, manajemen, maupun penguasaan teknologi juga perlu dibenahi. Masih banyaknya permasalahan yang dihadapi oleh UMKM membuat kemampuan UMKM berkiprah dalam perekonomian nasional tidak dapat maksimal. Salah satu permasalahan yang dianggap mendasar adalah adanya kecenderungan dari pemerintah dalam menjalankan program untuk pemerdayaan UMKM seringkali merupakan tindakan koreksi terhadap kebijakan lain yang berdampak merugikan usaha kecil (seperti halnya yang pernah terjadi di Jepang di mana kebijakan UMKM diarahkan untuk mengkoreksi kesenjangan antara usaha besar dan UMKM), sehingga sifatnya adalah tambal-sulam. Padahal seperti kita ketahui bahwa diberlakukannya kebijakan yang bersifat tambal-sulam membuat tidak adanya kesinambungan dan konsistensi dari peraturan dan pelaksanaannya, sehingga tujuan pengembangan UMKM pun kurang tercapai secara maksimal. Oleh karena itu perlu bagi Indonesia untuk membenahi penanganan UMKM dengan serius, agar supaya dapat memanfaatkan potensinya secara maksimal.

Ekonomi abad ke 21, yang ditandai dengan globalisasi ekonomi, merupakan suatu proses kegiatan ekonomi dan perdagangan, dimana Negara – Negara diseluruh dunia menjadi satu kekuatan pasar yang semakin terintegrasi dengan tanpa rintangan batas teritorial Negara. Dengan globalisasi ekonomi akan mengakibatkan terkikisnya hambatan – hambatan yang secara tradisional masih ada, lalulintas perdagangan barang dan jasa antar Negara akan semakin bebas, lalulintas perdagangan uang dan investasi dengan aliran modal semakin deras keluar masuknya, pembelian *asset domestic* oleh asing suatu hal yang tidak biasa dihindarkan. Sehingga untuk menghadapi semua itu kita memerlukan implementasi strategi pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM).

Ditengah tuntutan kemampuan bersaing didalam negeri yang masih dilindungi oleh proteksi pemerintah, UMKM juga harus menghadapi persaingan global yang berasal dari berbagai bentuk usaha mendorong integrasi pasar antar negara dengan seminimal mungkin hambatan. Berbagai bentuk kerjasama ekonomi regional maupun multilateral seperti AFTA, APEC dan GATT berlangsung dengan cepat dan mendorong perekonomian yang semakin terbuka. Pada kondisi lain, strategi pengembangan UMKM masih menghadapi kondisi nilai tambah yang kecil termasuk kontribusinya terhadap ekspor.

Dengan pergeseran yang terjadi pada tatanan ekonomi dunia yang mengarah pada persaingan bebas, dapat dikatakan bahwa UMKM sesungguhnya menghadapi situasi yang bersifat *double squeeze*, yaitu [a]

situasi yang datang dari sisi internal (dalam negeri) berupa ketertinggalan dalam produktivitas, efisiensi dan inovasi, dan [b] situasi yang datang dari eksternal pressure. Salah satu aspek penting yang perlu mendapat perhatian dari kombinasi situasi yang dihadapi ini adalah masalah ketimpangan struktur usaha seperti yang diungkapkan diawal dan juga kesenjangan antara usaha besar dengan usaha kecil dan menengah. Sedikitnya terdapat tiga keadaan yang membentuk terjadinya kesenjangan antar skala usaha di Indonesia.

Pertama, akses usaha/industri besar terhadap teknologi dan manajemen modern jauh lebih besar daripada UMKM. UMKM masih bertahan pada teknologi dan manajemen yang sederhana bahkan cenderung tradisional. Bahkan industri menengah yang dalam data BPS digabungkan dengan industri besar masih menunjukkan ciri dan karakter usaha kecil dalam hal akses teknologi dan manajemen usaha. Kedua, akses usaha skala besar terhadap pasar (termasuk informasi pasar) juga lebih terbuka, sementara UMKM masih berkuat pada bagaimana mempertahankan pasar dalam negeri ditengah persaingan yang ketat dengan usaha sejenis. Ketiga, kurangnya keberpihakan kebijakan dan keputusan strategis pemerintah pada UMKM pada masa lalu yang lebih menjadikan UMKM sebagai entitas sosial dan semakin memperburuk dua kondisi diatas. Untuk masa mendatang dengan tantangan globalisasi ekonomi dan persaingan bebas, struktur yang timpang dan kesenjangan akses ini tidak relevan lagi untuk dipertahankan. Tidak ada jalan lain bagi Indonesia selain melakukan reformasi struktur usaha yang ada saat ini. Dalam konteks reformasi ini,

menjadi sangat relevan untuk diberi ruang gerak yang longgar guna mengejar ketertinggalan namun juga dengan strategi yang tepat.

Dari sisi *external pressure*, liberalisasi perdagangan melalui penurunan tarif maupun penghapusan kuota, kondisi pasar akan bergerak dari kurang kompetitif (karena besarnya intervensi dan praktek monopoli, oligopoli dan monopsoni) ke arah pasar yang lebih kompetitif. Dalam kondisi yang demikian, UMKM akan terdorong untuk menuju pada efisiensi penggunaan input (*least cost argument*). Liberalisasi perdagangan seharusnya juga membuka peluang bagi perluasan pasar produk UMKM itu sendiri melalui kemunculan insitusi yang secara spesifik ditujukan untuk membuka dan memperluas akses pasar UMKM. Diantara bentuk institusi yang dinilai mampu memainkan fungsi tersebut adalah penguatan trading house sebagai piuntu saluran ekspor produk UMKM dan pola subkontrak (Tambunan dan Seldadyo, 1996). Namun demikian, tidak seluruh UMKM dapat memanfaatkan situasi pasar yang demikian untuk menembus pasar yang lebih luas atau bersaing dalam pasar yang semakin global. Sebagian besar UMKM adalah perusahaan yang independen termasuk dalam memasarkan produknya. Sementara, dalam perdagangan bebas, sebenarnya tidaklah mudah bagi UMKM yang independen untuk masuk pada pasar ekspor. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa: [i] tingkat kompetisi yang tinggi juga muncul dari UMKM yang berada salam pasar output yang sama, dan [ii] adanya kelemahan inherent yang melekat dalam UMKM itu sendiri. Dalam kondisi ini, kendati peluang pasar yang lebih terbuka

menjadi lebih luas, liberalisasi perdagangan tidaklah otomatis dapat membantu UMKM, bahkan justru menjadi ancaman bagi UMKM. Disinilah dirasakan pentingnya peran pemerintah maupun institusi penopang untuk mendongkrak kinerja UMKM.

Perekonomian Indonesia pada saat ini dihadapkan dengan sistem perdagangan bebas. Pada hal Indonesia belum siap menghadapi perdagangan bebas, sebab nilai-nilai idasar seperti; kejujuran, disiplin, visioner, kerjasama, tanggung jawab, peduli dan adil, belum menjadi landasan para pelaku industri atau ekonomi. Jadi rakyat, para pelaku industri & ekonomi di Indonesia tidak siap untuk menerima perdagangan bebas.

Di samping itu, masih sulitnya pemerintah Indonesia untuk mempercayai pribumi dalam hal memberikan kemudahan pinjaman modal usaha walau hanya setingkat UMKM saja, padahal terhadap pengusaha cina, segenap kemudahan diberikan kepada mereka, walau telah berulang kali tertipu, sebagaimana kasus Bank Century belakangan ini, terjadi karena begitu percaya dan cintanya pemerintah negeri ini kepada pengusaha yang berdarah cina. Secara big picturenya perdagangan bebas dengan China adalah pengulangan kembali sejarah penjajahan VOC terhadap negeri ini. maka tunggu akibatdari semua ini, kematian yang semakin cepat, rakyat akan semakin melarat.

Para pelaku perdagangan bebas tidak akan dapat mengerti atau bahkan tidak mengerti bahwasanya satu negeri atau kelompok masyarakat dapat seketika bertumbuh menjadi kaya dengan merugikan negeri atau kelompok

lain, satu kelas dapat merugikan kelas yang lainnya. Karena dalam perdagangan bebas tidak berlaku lagi kebijakan proteksionis yang bersifat konservatif, sedangkan sistem perdagangan bebas adalah destruktif. Sehingga akan mampu membongkar bangunan kebijakan pro rakyat & Negara, pro buruh, sehingga dengan keadaan itu tergiringlah antagonisme kaum miskin.

Banyak ekonom yang berpendapat bahwa perdagangan bebas dapat meningkatkan standar hidup melalui teori keuntungan komparatif dan ekonomi skala besar. Sebagian lain berpendapat bahwa perdagangan bebas memungkinkan negara maju untuk mengeksploitasi negara berkembang dan merusak industri local. Sebaliknya pula, perdagangan bebas juga dianggap merugikan negara maju karena menyebabkan pekerjaan dari negara maju berpindah ke negara lain dan juga menimbulkan perlombaan serendah mungkin yang menyebabkan standar hidup dan keamanan yang lebih rendah. pada dasarnya perdagangan bebas akan mendorong negara-negara untuk bergantung satu sama lain. Dari kacamata ini jelas bahwasanya hegemoni Negara-negara maju dengan capital besar akan sangat dominan dalam mendikte Negara-negara berkembang.

http://en.wikipedia.org/wiki/ASEAN_Free_Trade_Area

Kondisi saat ini, produk China telah membanjiri pasar dalam negeri dan mengancam eksistensi UMKM. Tercatat saat ini arus masuk produk impor dari China terus menunjukkan peningkatan. Tercatat nilai impor sektor non-migas dari China sepanjang Januari hingga Oktober 2010

mencapai US\$ 15.913 miliar. Meningkat US\$ 5.161 miliar atau 48% dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya yang sebesar US\$ 10.752. Akibatnya pasar nasional dibanjiri produk impor China. Seperti diketahui, produk impor China banyak memiliki keunggulan dibanding produk UMKM Indonesia. Selain harganya lebih murah, produk impor dari China memiliki banyak varian dan model yang menarik. Dikhawatirkan dengan semakin banyaknya produk China yang masuk ke pasar dalam negeri masyarakat akan lebih memilih produk impor China ketimbang produk UMKM Indonesia.

Hal ini harus segera diantisipasi. Jika tidak, sedikit demi sedikit keberadaan produk UMKM Indonesia di pasaran akan hilang digantikan oleh barang impor dari China. Menurut penulis, ada beberapa faktor yang menyebabkan produk UMKM kalah bersaing dengan produk China.

Pertama, rendahnya penguasaan teknologi produksi oleh pelaku UMKM Indonesia. Hingga saat ini masih banyak pengusaha UMKM yang melakukan proses produksi secara manual dengan sistem yang tradisional.

Hal ini membuat produktivitas menjadi rendah dan sebaliknya biaya produksi menjadi tinggi. Akibatnya harga produk UMKM di pasar menjadi tidak kompetitif. Selain itu waktu pengerjaan juga menjadi lebih lama sehingga seringkali tidak bisa memenuhi pesanan dalam jumlah besar.

Kedua, lemahnya penguasaan teknologi informasi. Hal ini membuat sistem administrasi dan manajemen keuangan UMKM menjadi lemah. Akibatnya operasional dana manajemen UMKM tidak berjalan efektif dan efisien.

Ketiga, terbatasnya jaringan atau network yang dimiliki UMKM Indonesia.

Hal ini menyebabkan UMKM tidak maksimal dalam melakukan promosi dan pemasaran produk. Sehingga seringkali produk UMKM tidak dapat menembus pasar padahal kualitas produknya cukup baik.

Ada kepercayaan umum bahwa liberalisasi perdagangan antar negara akan menguntungkan ekonomi dalam negeri maupun dunia secara keseluruhan. Pada tingkat makro, jalur-jalur lewat mana liberalisasi perdagangan internasional dapat membawa keuntungan-keuntungan secara luas adalah berikut ini: perbaikan alokasi sumber-sumber daya produksi (dalam arti sumber-sumber daya produksi yang terbatas akan tersalurkan ke kegiatan-kegiatan ekonomi yang produktif); akses ke teknologi-teknologi yang lebih baik atau barang-barang modal dan perantara dengan teknologi maju (jadi negara-negara yang belum mampu mengembangkan teknologinya sendiri, termasuk Indonesia, tidak akan ketinggalan dalam perkembangan teknologi karena dengan mudah bisa didapat dari negara-negara yang mampu mengembangkan teknologi seperti Amerika Serikat (AS), Jerman, Jepang dan lainnya); skala ekonomis dan skop (dengan adanya perdagangan antar negara maka setiap negara bisa memperluas pasarnya sehingga dalam produksinya skala ekonomis bisa tercapai dan setiap negara bisa memperluas variasi produk yang dapat diproduksi di dalam negeri dengan berdasarkan spesialisasi); persaingan di pasar domestik yang lebih besar (dan ini memaksa setiap perusahaan di dalam negeri untuk meningkatkan daya saingnya lewat peningkatan

efisiensi, perbaikan kualitas produk, dan lainnya); dan adanya pertumbuhan eksternalitas yang menguntungkan seperti peralihan pengetahuan dan lainnya (Falvey dan Kim, 1992).

Berdasarkan beberapa hal tersebut penulis memprediksi Dampak penerapan kawasan perdagangan bebas ASEAN-China (*ASEAN-China free trade area/ACFTA*) bagi usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) di Indonesia dipastikan semakin kuat dan meningkat dari tahun ke tahun. Kita jangan terlena dengan dampak yang belum begitu terasa di tahun pertama, buktinya untuk beberapa komoditas seperti tekstil, barang elektronik, mainan anak-anak dan beberapa sektor lainnya begitu deras bahkan mendominasi di pasar dalam negeri. Volume barang impor dari China akan meningkat drastis sehingga berbagai jenis barang dan komoditas masuk secara massal dan mengancam produk lokal. Kita harus ingat, China masih memiliki banyak komoditas yang siap menyerbu pasar dunia, terutama ke Indonesia yang memiliki pasar cukup besar. Hal ini menjadi sinyal bagi Pelaku usaha untuk mengantisipasi kemungkinan tersebut dengan terus meningkatkan kualitas produk dan nilai tambah produk mereka untuk memperkuat daya saing di pasar dalam negeri agar tidak tergeser produk luar.

Menanggapi hal tersebut, perlu adanya sinergi antara peran pemerintah dan pelaku usaha. pemerintah masih memiliki otoritas untuk mendukung para pelaku UMKM melalui kebijakan-kebijakan di sektor riil. Masih terdapat peluang bagi pelaku usaha dalam negeri untuk mengambil

keuntungan dan bertahan diantara ekspansi produk-produk China jika pemerintah mendukung dengan kebijakan-kebijakan yang pro terhadap mereka. Menurut penulis yang menjadi permasalahan sekarang adalah masih banyak pelaku UMKM di Indonesia yang kemudian belum kuat bergulat di pasar bebas. Hal tersebut perlu segera diatasi dengan memperkuat kelembagaan dan komunitas masing-masing dalam meningkatkan daya saing dan kekuatan pasar dalam negeri. Kondisi tersebut merupakan salah satu kelemahan yang perlu segera dibenahi dan pemasaran produk saat ini tidak bisa dilakukan secara sektoral atau per individu melainkan perlu ada penguatan komunitas pelaku UMKM agar daya saing produk dalam negeri makin meningkat.

Ini suatu kenyataan yang harus kita hadapi, dalam era perdagangan bebas ini ada dua masalah utam yang menjadi perhatian yaitu *competition* (kompetisi) dan *natural selection* (seleksi alam). Dewasa ini industri berkembang dengan pesatnya. Secara umum industri merupakan kelompok bisnis tertentu yang memiliki teknik dan metode yang sama dalam menghasilkan laba. Industri adalah suatu usaha atau kegiatan pengolahan bahan mentah atau barang setengah jadi menjadi barang jadi yang memiliki nilai tambah untuk mendapatkan keuntungan. Hasil industri tidak hanya berupa barang, tetapi juga berbentuk jasa. Usaha kecil merupakan salah satu pilar perekonomian nasional, akhir-akhir ini banyak mendapat perhatian.

Hal ini disebabkan karena kemampuan bertahan dalam menghadapi krisis ekonomi.

Kabupaten Mojokerto merupakan salah satu daerah strategis bagi pengembangan perekonomian regional karena perkembangannya sangat cepat. Salah satu sentra industri yang paling berkembang di Mojokerto adalah sentra industri kulit yang banyak menawarkan aneka produk berkualitas, antara lain adalah Sepatu dan sandal. Pemerintah melakukan kerja sama dengan negara lain. Akan tetapi tidak melihat dampak yang akan dihadapi oleh para industri-industri lokal. Terutama industri sepatu di Kabupaten Mojokerto. Dari kerja sama tersebut tentu sangat berpengaruh terhadap persaingan produk. Hampir 60% perajin di Mojokerto sudah gulung tikar. Sebab kalah persaingan penjualan produk di pasaran, membuat para industri kecil terpaksa gulung tikar. Umumnya produk dari negara Cina lebih murah harganya, sedangkan produk lokal lebih mahal. Tetapi dilihat dari kualitasnya, produk lokal lebih unggul dari negara Cina. Beberapa di antara mereka yang masih bertahan hanya untuk menggarap pesanan. Sepinya pengunjung tidak hanya berdampak pada pendapatan, tetapi lebih jauh pada langkah pengurangan pegawai karena pengusaha Sepatu dan sandal tidak bisa lagi menutup biaya operasional. Kurangnya permodalan dan skill para pengusaha sepatu membuat mereka kalah bersaing dalam pasar global maupun internasional. Serta mentalitas yang lemah menghambat kemajuan dalam mengembangkan produk mereka.

Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) mempunyai peran yang strategis dalam pembangunan ekonomi nasional, oleh karena selain berperan dalam pertumbuhan ekonomi dan penyerapan tenaga kerja juga berperan

dalam pendistribusian hasil-hasil pembangunan. Dalam krisis ekonomi yang terjadi di negara kita sejak beberapa waktu yang lalu, dimana banyak usaha berskala besar yang mengalami stagnasi bahkan berhenti aktifitasnya, sektor Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) terbukti lebih tangguh dalam menghadapi krisis tersebut. Mengingat pengalaman yang telah dihadapi oleh Indonesia selama krisis, kiranya tidak berlebihan apabila pengembangan sektor swasta difokuskan pada UMKM, terlebih lagi unit usaha ini seringkali terabaikan hanya karena hasil produksinya dalam skala kecil dan belum mampu bersaing dengan unit usaha lainnya.

Pemberdayaan UMKM perlu mendapatkan perhatian yang besar baik dari pemerintah maupun masyarakat agar dapat berkembang lebih kompetitif bersamapelaku ekonomi lainnya. Kebijakan pemerintah ke depan perlu diupayakan lebih kondusif bagi tumbuh dan berkembangnya UMKM.

Pemerintah perlu meningkatkan perannya dalam memberdayakan UMKM disamping mengembangkan kemitraan usaha yang saling menguntungkan antara pengusaha besar dengan pengusaha kecil, dan meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Pemberdayaan terhadap sektor swasta merupakan suatu hal yang tidak diragukan lagi perlu untuk dilakukan. UMKM memiliki peran penting dalam pengembangan usaha di Indonesia. UMKM juga merupakan cikal bakal dari tumbuhnya usaha besar. "Hampir semua usaha besar berawal dari UMKM. Usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) harus terus ditingkatkan (*up grade*) dan aktif agar dapat maju dan bersaing dengan perusahaan besar. Jika tidak, UMKM di Indonesia yang merupakan

jantung perekonomian Indonesia tidak akan bisa maju dan berkembang. Satu hal yang perlu diingat dalam pengembangan UMKM adalah bahwa langkah ini tidak semata-mata merupakan langkah yang harus diambil oleh Pemerintah dan hanya menjadi tanggung jawab Pemerintah. Pihak UMKM sendiri sebagai pihak yang dikembangkan, dapat mengayunkan langkah bersama-sama dengan Pemerintah. Selain Pemerintah dan UMKM, peran dari sektor Perbankan juga sangat penting terkait dengan segala hal mengenai pendanaan, terutama dari sisi pemberian pinjaman atau penetapan kebijakan perbankan. Lebih jauh lagi, terkait dengan ketersediaan dana atau modal, peran dari para investor baik itu dari dalam maupun luar negeri, tidak dapat pula kita kesampingkan.

Pemerintah pada intinya memiliki kewajiban untuk turut memecahkan tiga hal masalah klasik yang kerap kali menerpa UMKM, yakni akses pasar, modal, dan teknologi yang selama ini kerap menjadi pembicaraan di seminar atau konferensi. Secara keseluruhan, terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan dalam melakukan pengembangan terhadap unit usaha UMKM, antara lain kondisi kerja, promosi usaha baru, akses informasi, akses pembiayaan, akses pasar, peningkatan kualitas produk dan SDM, ketersediaan layanan pengembangan usaha, pengembangan cluster, jaringan bisnis, dan kompetisi.

Perlu disadari, UMKM berada dalam suatu lingkungan yang kompleks dan dinamis. Jadi, upaya mengembangkan UMKM tidak banyak berarti bila tidak mempertimbangkan pembangunan (khususnya ekonomi) lebih luas.

Konsep pembangunan yang dilaksanakan akan membentuk ‘aturan main’ bagi pelaku usaha (termasuk UMKM) sehingga upaya pengembangan UMKM tidak hanya bisa dilaksanakan secara parsial, melainkan harus terintegrasi dengan pembangunan ekonomi nasional dan dilaksanakan secara berkesinambungan. Kebijakan ekonomi (terutama pengembangan dunia usaha) yang ditempuh selama ini belum menjadikan ikatan kuat bagi terciptanya keterkaitan antara usaha besar dan UMKM.

Peran pemerintah sangat dibutuhkan disini untuk melindungi dan mengembangkan UMKM ditengah-tengah persaingan ekonomi yang ketat. Sehingga tanpa perlindungan negara, industri apapun yang dibangun di tengah-tengah persaingan yang sangat ketat, dan pertumbuhan ekonomi yang rendah, pasti akan runtuh. Usaha kecil dan menengah untuk pembangunan ekonomi nasional sudah sangat terbukti memiliki daya tahan yang cukup handal. Realitas sudah membuktikan bahwa sejak terjadinya krisis ekonomi, sektor UMKM mampu bertahan bahkan menjadi penyelamat prekonomian nasional. Sejumlah pengusaha sepatu kecil menengah di Kabupaten Mojokerto mengaku kelimpungan menghadapi aturan perdagangan bebas atau AFTA.

Permintaan yang sepi membuat pengusaha menurunkan jumlah barang produksi. Keputusan itu juga berimbas pada menurunnya penghasilan pengusaha maupun pekerja. Hal itu dibenarkan salah satu pengusaha sepatu rumahan. Meski usaha produksi sepatunya masih stabil dari awal bulan lalu, yakni dalam satu minggu memproduksi 25 kodi sepatu atau 400 pasang

sepatu, dia tetap mengaku cemas dengan iklim perdagangan ke depan. Kecemasan itu muncul ketika dia memasarkan sepatu buataannya ke sejumlah pasar grosir di Jawa Timur. Di pasar-pasar itu telah berdatangan produk sepatu impor dari Cina yang harganya lebih murah. Akhirnya, dia juga harus menurunkan harga jika ingin bersaing dengan produk impor tersebut. "Padahal ongkos produksinya untuk belanja bahan baku mahal. Dampak perdagangan bebas itu juga dirasakan para perajin alas kaki berupa sandal sepatu. Salah satu pengusaha sepatu mengah, mengatakan salah satu dampak aturan pasar bebas itu yang paling mencolok adalah dibatasinya jumlah order (pesanan) oleh grosir dan pelanggan di beberapa daerah, seperti Surabaya, Malang, Bali, Kalimantan, Jawa Tengah dan Jakarta.

"Pembatasan order itu kini mencapai 50%. Mereka (pelanggan dan grosir) menyatakan tak ingin gegabah memesan barang dengan jumlah yang lebih besar dulu," ungkap salah satu pengusaha perajin sepatu jenis olah raga dan kantor. Dia mengatakan pembatasan jumlah order tersebut sebelumnya memang tidak diketahui alasannya. Sebab, sebagian perajin banyak yang belum mengetahui adanya perdagangan bebas itu. "Jika bulan sebelumnya kami bisa memenuhi pesanan mencapai 50 kodi sekarang hanya 25 kodi," keluhnya. (wawancara dengan bapak eko pengrajin sepatu sooko)

Berdasarkan pemikiran di atas, bahwa betapa pentingnya keberadaan industri dalam perkembangan perekonomian di Indonesia khususnya di Kabupaten Mojokerto yang mana peranan pemerintah sangatlah penting bagi para pengusaha industri sepatu keluar dari krisis ekonomi tersebut.

Maka dengan paparan diatas peneliti tertarik untuk menuangkan dalam skripsi yang berjudul : **“ Implementasi Strategi Pemberdayaan Usaha**

Mikro, Kecil dan Menengah (Studi di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Mojokerto dan Sentra Industri Sepatu Kecamatan Sooko)”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dalam latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana implementasi strategi Disperindag Kabupaten Mojokerto dalam memberdayakan UMKM Kabupaten Mojokerto khususnya Sentra Industri Sepatu dalam mengatasi persaingan global atau krisis ekonomi?
2. Apa saja kendala-kendala yang dihadapi UMKM dalam rangka menghadapi persaingan global atau krisis ekonomi?
3. Bagaimana strategi para pengusaha sepatu kecamatan Sooko dalam mengatasi permasalahan seperti ini?

C. Tujuan Penelitian

Adapun Tujuan diadakannya penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis implementasi strategi apa yang dilakukan oleh Disperindag Kabupaten Mojokerto untuk mengatasi permasalahan yang sedang dihadapi UMKM Kecamatan Sooko.
2. Untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis bagaimana UMKM mengatasi kendala – kendala yang dihadapi.

3. Untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis strategi yang dilakukan oleh UMKM dalam rangka mengatasi krisis ekonomi.

D. Kontribusi Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi, baik bagi pemerintah maupun bagi kalangan akademi. Kontribusi bagi penelitian ini antara lain:

1. Bagi peneliti sendiri, untuk menambah wawasan dan pemahaman apa yang ditempuh oleh Pemerintah Kabupaten Mojokerto (Dinas Perindustrian dan Perdagangan dan Pengusaha Industri Sepatu Mojokerto) dalam rangka mengatasi krisis ekonomi.
2. Bagi Pengusaha, khususnya Pengusaha industri sepatu Mojokerto berguna sebagai solusi dalam mengatasi krisis ekonomi.
3. Bagi akademisi digunakan sebagai evaluasi sampai sejauh mana kesesuaian antara program mata kuliah dengan dunia kerja yang dihadapi serta dapat digunakan sebagai masukan bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Bab I : PENDAHULUAN

Pada bab ini berisi tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, serta sistematika pembahasan.

Bab II : TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini mengemukakan tentang teori-teori yang berkaitan dengan permasalahan dan pernyataan peneliti yang meliputi konsep dan pengertian dari judul dan permasalahan yang diangkat.

Bab III : METODE PENELITIAN

Pada bab ini memuat jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, populasi dan sample, teknik analisis data.

Bab IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Berisikan penyajian data, data fokus penelitian dan analisis data sehubungan dengan Strategi Pengusaha industri sepatu Sooko Kabupaten Mojokerto dalam rangka menghadapi krisis ekonomi. Suatu keberhasilan Pengusaha Sepatu dan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Mojokerto dalam mengatasi krisis ekonomi dan yang menjadi kendala dalam mengatasinya.

Bab V : PENUTUP

Berisikan kesimpulan dan saran. Kesimpulan dan saran hasil penelitian diuraikan secara garis besar merupakan temuan pokok, baik yang bersifat substansial maupun metode teknis dari

hasil pembahasan. Sedangkan saran merupakan rekomendasi tentang studi lanjutan dan kebijakan-kebijakan yang akan datang.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Implementasi

1. Pengertian Implementasi

Kamus Webster, merumuskan secara pendek bahwa *to implement* (mengimplementasikan) berarti *to provide the means for carrying out*; (menyediakan sarana untuk melaksanakan sesuatu); *to give practical effect to* (menimbulkan dampak/ akibat terhadap sesuatu). Solichin (2008 : 64) menjelaskan, kalau pandangan ini kita ikuti, maka implementasi kebijaksanaan dapat dipandang sebagai suatu proses melaksanakan keputusan kebijaksanaan (biasanya dalam bentuk undang-undang, peraturan pemerintah, keputusan peradilan, perintah eksekutif, atau dekrit presiden).

Secara lebih mendalam, Daniel A. Mazmanian dan Paul A. Sabatier (1979) dalam Sholichin (2008 : 65), menjelaskan makna implementasi ini dengan mengatakan bahwa:

“Memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan merupakan fokus perhatian implementasi kebijaksanaan, yakni kejadian-kejadian dan kegiatan-kegiatan yang timbul sesudah disahkannya pedoman-pedoman kebijaksanaan negara, yang mencakup baik usaha-usaha untuk mengadministrasikannya maupun untuk menimbulkan akibat/ dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian”.

Berdasarkan pandangan yang diutarakan oleh kedua ahli tersebut di atas dapatlah kita simpulkan bahwa proses implementasi kebijaksanaan itu sesungguhnya tidak hanya menyangkut perilaku badan-badan administratif yang bertanggung jawab untuk melaksanakan program dan menimbulkan

ketaatan pada diri kelompok sasaran, melainkan pula menyangkut jaringan kekuatan-kekuatan politik, ekonomi dan sosial yang langsung atau tidak langsung dapat mempengaruhi perilaku dari semua pihak yang terlibat, dan yang pada akhirnya berpengaruh terhadap dampak baik yang diharapkan (*intended*) maupun yang tidak diharapkan (*spillover/ negative effects*). Dari pandangan yang dikemukakan oleh Mazmanian dan Sabatier di atas terlihat pula bahwa antara apa yang disebut sebagai perumusan kebijaksanaan dan implementasi kebijaksanaan tidak dianggap sebagai suatu hal yang terpisah, sekalipun mungkin secara analitis, bisa saja dibedakan.

2. Model-model Implementasi

a. Model yang dikembangkan oleh Brian W. Hogwood dan Lewis

A. Gunn (1978; 1986)

Model mereka ini kerap kali oleh para ahli disebut sebagai “*the top down approach*”. Menurut Hogwood dan Gunn, untuk dapat mengimplementasikan kebijaksanaan secara sempurna (*perfect implementation*) maka diperlukan beberapa persyaratan tertentu.

Syarat syarat itu adalah sebagai berikut:

- 1). **Kondisi eksternal yang dihadapi oleh Badan/ Instansi pelaksana tidak akan menimbulkan gangguan/ kendala yang serius.**

Beberapa kendala/ hambatan (*constraints*) pada saat implementasi kebijaksanaan seringkali berada di luar kendali para administrator, sebab hambatan-hambatan itu memang di

luar jangkauan wewenang kebijaksanaan dan badan pelaksana.

Hambatan-hambatan tersebut diantaranya mungkin bersifat fisik, semisal kalau program pembangunan pertanian di suatu wilayah terbengkalai dan mengalami kemacetan total lantaran musim kemarau yang berkepanjangan atau karena berkembang biaknya hama penyakit tanaman.

Ada pula kemungkinan hambatan-hambatan yang bersifat politis, dalam artian bahwa baik kebijaksanaan maupun tindakan-tindakan yang diperlukan untuk melaksanakannya tidak diterima/ tidak disepakati oleh berbagai pihak yang kepentingannya terkait (misalnya tokoh-tokoh partai politik tertentu, serikat buruh, petani, atau di sementara sistem politik tertentu, golongan militer) yang memiliki kekuasaan untuk membatalkannya. Kendala-kendala semacam ini cukup jelas dan mendasar sifatnya, sehingga sedikit sekali yang bisa diperbuat oleh para administrator guna mengatasinya.

2). **Untuk pelaksanaan program tersedia waktu dan sumber-sumber yang cukup memadai.**

Syarat kedua ini sebagian tumpang tindih dengan syarat pertama, dalam pengertian bahwa kerap kali ia muncul diantara kendala-kendala yang bersifat eksternal. Jadi kebijaksanaan yang memiliki tingkat kelayakan fisik dan politis tertentu bisa saja tidak berhasil mencapai tujuan yang diinginkan. Alasan

yang biasanya dikemukakan ialah terlalu banyak berharap dalam waktu yang pendek, khususnya jika persoalannya menyangkut sikap dan perilaku (misalnya, usaha-usaha untuk mengubah sikap diskriminatif masyarakat terhadap orang-orang cacat tubuh atau cacat mental, atau bekas narapidana, bekas pelacur dan lain sebagainya).

3). Perpaduan sumber-sumber yang diperlukan benar-benar tersedia.

Persyaratan ketiga ini lazimnya mengikuti persyaratan kedua di atas, dalam artian bahwa di satu pihak harus dijamin tidak terdapat kendala-kendala pada semua sumber-sumber yang diperlukan, dan di lain pihak, pada setiap tahapan proses implementasinya perpaduan di antara sumber-sumber tersebut harus benar-benar dapat disediakan. Tanggung jawab utama untuk mengimplementasikan program atau proyek (termasuk produk sepatu) ini secara tepat sudah tentu berada di pundak para staf administrasi, termasuk di antaranya para perancang produk dan para manajer program, sebab merekalah yang pada umumnya telah dibekali dengan sejumlah kemampuan teknik administrasi tertentu, semisal *network planning and control*, *manpower forecasting* dan *inventory control*, sehingga dapat diharapkan bahwa sejak dini setiap hambatan yang bakal

terjadi dapat diantisipasi/ diperkirakan sebelumnya, dan tindakan-tindakan yang cepat dan tepat dapat segera dilakukan.

Sebenarnya masih banyak persyaratan-persyaratan yang lain untuk dapat mengimplementasikan kebijaksanaan secara sempurna, seperti: kebijaksanaan yang akan diimplementasikan didasari oleh suatu hubungan kausalitas yang andal, hubungan kausalitas bersifat langsung dan hanya sedikit mata rantai penghubungnya, hubungan saling ketergantungan harus kecil, pemahaman yang mendalam dan kesepakatan terhadap tujuan, tugas-tugas diperinci dan ditempatkan dalam urutan yang tepat, komunikasi dan koordinasi yang sempurna, dan yang terakhir yakni pihak-pihak yang memiliki wewenang kekuasaan dapat menuntut dan mendapatkan kepatuhan yang sempurna. Namun tidak semua saya kupas, karena memang yang dianggap paling utama adalah tiga poin yang telah tertera di atas dan syarat yang lain hanya sebagai pelengkap dan penyempurna saja.

b. Model yang dikembangkan oleh Van Meter dan Van Horn (1975), yang disebut sebagai “a model of the policy implementation process” (model proses implementasi kebijaksanaan).

Van Meter dan Van Horn dalam teorinya ini beranjak dari suatu argumen bahwa perbedaan-perbedaan dalam proses implementasi akan dipengaruhi oleh sifat kebijaksanaan yang akan dilaksanakan.

Selanjutnya mereka menawarkan suatu pendekatan yang mencoba untuk menghubungkan antara isu kebijaksanaan dengan implementasi dan suatu model konseptual yang mempertalikan kebijaksanaan dengan prestasi kerja (*performance*). Kedua ahli ini menegaskan pula pendiriannya bahwa perubahan, kontrol dan kepatuhan bertindak merupakan konsep-konsep penting dalam prosedur-prosedur implementasi.

Dengan memanfaatkan konsep-konsep tersebut, maka permasalahan yang perlu dikaji dalam hubungan ini ialah hambatan-hambatan apakah yang terjadi dalam mengenalkan perubahan dalam organisasi?, seberapa jauhkan tingkat efektivitas mekanisme-mekanisme kontrol pada setiap jenjang struktur? (masalah ini menyangkut kekuasaan dari pihak yang paling rendah tingkatannya dalam organisasi yang bersangkutan), lalu yang terakhir yakni seberapa pentingkah rasa keterikatan masing-masing individu dalam organisasi? (hal ini menyangkut masalah kepatuhan).

c. Model yang dikembangkan oleh Daniel Mazmanian dan Paul A. Sabatier yang disebut “a frame work for implementation analysis” atau (kerangka analisis implementasi)”.

Kedua ahli ini berpendapat bahwa peran penting dari analisis implementasi kebijaksanaan ialah mengidentifikasi variabel-variabel yang mempengaruhi tercapainya tujuan-tujuan formal pada

keseluruhan proses implementasi. Variabel-variabel yang dimaksud dapat diklasifikasikan menjadi 3 (tiga) kategori besar, yaitu:

1. Mudah tidaknya masalah yang akan digarap dikendalikan.
2. Kemampuan keputusan kebijaksanaan untuk menstrukturkan secara tepat proses implementasinya; dan
3. Pengaruh langsung berbagai variabel politik terhadap keseimbangan dukungan bagi tujuan yang termuat dalam keputusan kebijaksanaan tersebut.

B. Pengertian Strategi

Menurut Suryono (2004:70-80), strategi dimaksudkan sebagai seni dan ilmu untuk mendistribusikan dan menggunakan sarana-sarana untuk kepentingan tertentu, dan masalah-masalah yang dikaji di dalamnya adalah :

- (a) kebijaksanaan pelaksanaan, (b) penentuan tujuan yang hendak dicapai, dan (c) penentuan cara-cara atau metode penggunaan sarana-sarana tersebut. *Hax* dan *Majluf* sebagaimana yang dikutip oleh Salusu (1996:100), mencoba menawarkan rumusan yang komprehensif tentang strategi sebagai berikut :

- 1) Ialah suatu keputusan yang konsisten, yang menyatu, dan integral;
- 2) Menentukan dan menampilkan tujuan organisasi dalam artian sasaran jangka panjang, program bertindak, dan prioritas alokasi sumber daya;
- 3) Menyeleksi bidang yang akan digeluti atau akan digeluti oregonisasi;
- 4) Mencoba mendapatkan keuntungan yang mampu bertahan lama, dengan memberikan respon yang tepat terhadap peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal organisasi, dan kekuatan serta kelemahannya;
- 5) Melibatkan semua tingkat hirarki dari organisasi.

Dengan definisi tersebut, strategi menjadi suatu kerangka yang fundamental tempat suatu organisasi akan mampu menyatakan kontinuitasnya

yang vital, pada saat yang bersamaan ia akan memiliki kekuatan untuk menyesuaikan diri terhadap lingkungan yang selalu berubah. *McNichols* sebagaimana yang dikutip oleh Salusu (1996:101) mencoba mendefinisikan strategi dengan lebih sederhana. Strategi adalah suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan. Strategi itu sangat penting untuk dipahami oleh setiap eksekutif, manajer, kepala atau ketua, direktur pejabat senior dan junior, pejabat tinggi, menengah, dan rendah. Hal ini harus dihayati karena strategi dilaksanakan oleh setiap orang pada setiap tingkat, bukan hanya oleh pejabat tinggi.

Para eksekutif perlu menjamin bahwa strategi yang mereka susun dapat berhasil dengan menyakinkan. Bukan saja dipercaya oleh orang lain, tetapi memang dapat dilaksanakan. *Hatten* dan *Hatten* sebagaimana yang dikutip oleh Salusu (1996:108), memberikan prinsip-prinsip agar suatu strategi dapat dilaksanakan dengan sukses, yaitu :

- 1) Strategi haruslah konsisten dengan lingkungannya.
- 2) Setiap organisasi tidak hanya membuat satu strategi.
- 3) Strategi yang efektif hendaknya memfokuskan dan menyatukan semua sumber daya dan tidak menceraikan beraikan satu dengan yang lain.
- 4) Strategi hendaknya memusatkan perhatian pada apa yang merupakan kekuatannya dan tidak pada titik-titik yang justru adalah kelemahannya.
- 5) Sumber daya adalah suatu yang kritis.
- 6) Strategi hendaknya memperhitungkan resiko yang tidak terlalu besar.
- 7) Strategi hendaknya disusun di atas landasan keberhasilan yang telah dicapai.
- 8) Tanda-tanda dari kesuksesan strategi tampakkan dengan adanya dukungan dari pihak-pihak terkait, dan terutama dari para eksekutif, dari semua pimpinan unit kerja dari organisasi.

1. Perencanaan Strategis

Pengertian perencanaan strategis, dalam Modul 2, sosialisasi AKIP yang diterbitkan oleh LAN-BPKP, sebagaimana yang dikutip oleh Riyadi-Bratakusumah (2004:279), dinyatakan bahwa:

“Perencanaan strategi merupakan suatu proses secara sistematis yang berkelanjutan dari pembuatan keputusan yang beresiko, dengan memanfaatkan sebanyak-banyaknya pengetahuan antisipatif, mengorganisasi secara sistematis usaha-usaha melaksanakan keputusan tersebut dan mengukur hasilnya melalui umpan balik yang terorganisasi dan sistematis.”

Dapat dijelaskan bahwa adanya beberapa point penting yang berkaitan dengan renstra, yaitu : (1) merupakan proses sistematis dan berkelanjutan; (2) merupakan pembuatan keputusan yang beresiko; (3) didasarkan pada pengetahuan antisipatif dan aktivitas yang diorganisir; (4) ada pengukuran hasil dan umpan balik. Dengan kata lain, perencanaan strategis merupakan keputusan, bersifat antisipatif, dan proses pengukuran yang harus dilakukan setelah renstra tersebut dilaksanakan, sehingga pada akhirnya akan dapat dijadikan sebagai upaya untuk melihat sampai sejauh mana tingkat kinerja yang dicapai oleh suatu organisasi. Pedoman penyusunan Lakip yang dikeluarkan oleh Lembaga Administrasi Negara, sebagaimana yang dikutip oleh Riyadi-Bratakusumah (2004:279), dikemukakan bahwa “Perencanaan strategik merupakan suatu proses yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai

selama kurun waktu 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) tahun dengan memperhitungkan potensi, peluang, dan kendala yang ada atau mungkin timbul". Menurut *Olsen* dan *Eadie* sebagaimana yang dikutip oleh Riyadi-Bratakusumah (2004:280), perencanaan strategis (renstra) adalah upaya yang didisiplinkan untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana menjadi organisasi (atau entitas lainnya), apa yang dikerjakan organisasi (atau entitas lainnya), dan mengapa organisasi (atau entitas lainnya) mengerjakan hal-hal seperti itu. Pengertian itu menunjukkan bahwa ada 3 (tiga) hal yang perlu diperhatikan. Pertama, keputusan strategis juga merupakan keputusan mendasar (fundamental), sehingga keduanya tidak saling membawahi. Kedua, keputusan strategis merupakan keputusan yang spesifik yang secara langsung dapat mempengaruhi dan mengarahkan aktivitas-aktivitas. Ketiga, ada batasan lingkup dari perencanaan strategis dalam politik dan konstitusi yang berbeda dengan sektor swasta. Dengan demikian idealnya perencanaan strategis tidak menjadi bagian dari pendekatan politik dan birokrasi melainkan harus sudah melekat di dalamnya.

Berdasarkan pandangan tersebut, *Olsen* dan *Eadie* sebagaimana yang dikutip oleh Riyadi-Bratakusumah (2004:280-281) mengemukakan bahwa dalam proses perumusan perencanaan strategis harus meliputi komponen-komponen dasar yang terdiri dari :

1. Pernyataan misi dan tujuan umum (*overall mission and goals statement*), yang dirumuskan oleh para pemimpin (eksekutif)

manajemen dan menekankan pemikiran strategis yang dikembangkan dengan target-target ke depan.

2. Analisis lingkungan (*environmental scan or analysis*), dengan mengidentifikasi dan menilai serta mengantisipasi faktor-faktor eksternal dan kondisi yang harus diperhitungkan untuk bahan memformulasikan strategi organisasi.
3. Memeriksa keadaan dan sumber daya internal (*internal profile and resource audit*), dengan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi, sehingga dapat dipertimbangkan dalam penyusunan perencanaan strategis.
4. Memformulasikan, mengevaluasi, dan menyeleksi strategi (*the formulation, evaluation, and selection of strategies*)
5. Melaksanakan dan mengevaluasi rencana strategis (*the implementation and control of the strategic plan*)

Sekilas pengertian mengenai perencanaan strategis tidak berbeda dengan perencanaan jangka panjang. Namun secara substansi, Bryson sebagaimana yang dikutip oleh Riyadi-Bratakusumah (2004:284) memberikan gambaran dengan mengemukakan penjelasan mengenai pembedaannya, yaitu :

1. Renstra berfokus pada pengidentifikasian dan pemecahan isu-isu, sedangkan perencanaan jangka panjang/komprehensif, berfokus pada pengkhususan tujuan (*goals*) dan sasaran (*objectives*) serta menerjemahkan ke dalam anggaran dan program kerja.
2. Renstra lebih menekankan penelitian terhadap lingkungan di luar dan di dalam organisasi, memperkirakan kecenderungan baru, diskontinuitas, dan pelbagai kejutan (*Ansof, 1980*); sedangkan perencanaan jangka panjang cenderung menganggap bahwa kecenderungan masa kini akan berlanjut hingga masa depan. Renstra lebih mendorong perubahan yang bersifat kualitatif.

3. Renstra lebih mungkin untuk mengumpulkan visi yang diidealkan dalam organisasi, “Visi Keberhasilan” (*Taylor, 1984*) dan mengusahakan bagaimana dapat tercapai, ketimbang perencanaan jangka panjang. Renstra acapkali mencerminkan perubahan kualitatif, sedangkan rencana jangka panjang biasanya merupakan eksplorasi garis lurus (*linier*) dari keadaan sekarang, yang kerap kali diwujudkan dalam pernyataan tujuan untuk mewakili proyeksi mengenai kecenderungan yang terjadi.
4. Renstra lebih berorientasi pada tindakan (*action oriented*), dan biasanya mempertimbangkan suatu tentang masa depan yang mungkin dan terfokus pada implikasi keputusan dan tindakan masa sekarang. Renstra berupaya menangkap sebanyak mungkin peluang yang terbuka bagi organisasi agar dapat menanggapi kemungkinan yang tak terduga dengan efektif. Sedangkan rencana jangka panjang cenderung mengansumsi masa depan yang paling mungkin, dan kemudian mundur guna merumuskan urutan keputusan dan tindakan yang diperlukan, sehingga terpaku pada arus tunggal dalam keputusan dan tindakannya.

Keseluruhan pendapat yang telah dipaparkan di atas ditemukan beberapa hal yang harus diperhatikan sebagai prinsip-prinsip umum perencanaan strategis, sebagaimana yang dikatakan oleh Riyadi-Bratakusumah (2004:291) yaitu :

1. Perencanaan strategis harus bersifat *antisipatif* terhadap berbagai permasalahan yang ada di masa depan dengan mempertimbangkan kondisi masa sekarang untuk mengatasinya (*Oriented masa depan*).
2. Perencanaan strategis harus berorientasi pada pencapaian hasil (*result oriented*) dengan visi, misi, tujuan, sasaran, strategi sebagai rel yang harus dijalankan secara konsisten.
3. Perencanaan strategis harus menggambarkan apa yang ingin dicapai di masa depan oleh suatu organisasi kearah peningkatan produktivitas dan kinerja (*vision reflection*).
4. Perencanaan strategis harus memperhitungkan kemampuan internal dan kondisi eksternal (*take into account the internal capability and external capacity*).
5. Harus ada komitmen dan consensus untuk melaksanakannya secara konsisten sebagai hasil proses pengambilan keputusan bersama (*commitment and consensus to implementation*).
6. Harus mencerminkan prioritas tindakan dalam upaya pencapaian hasil secara optimal (*priority to actions*).
7. Perencanaan strategis dalam prosesnya harus mempertimbangkan input-input dari *stakeholders* atau *client groups* (*get inputs from stakeholders and client group*).
8. Harus memperhitungkan aspek keuangan untuk melaksanakannya.

Sebagaimana yang dikatakan oleh Riyadi-Bratakusumah (2004:299) bahwa salah satu faktor yang diperlukan dalam merumuskan perencanaan strategis adalah, ‘Nilai-nilai strategis organisasi diperlukan sebagai landasan filosofis yang harus dianut oleh setiap komponen organisasi dan mengikat secara emosional sebagai bentuk komitmen seluruh anggota organisasi.’ Nilai-nilai strategis organisasi biasanya berupa komitmen, keteguhan, etika, kejujuran, kepercayaan, dan sebagainya, yang dimaksudkan untuk memberikan dorongan moril kepada seluruh anggota organisasi, agar mereka memiliki dasar filosofis yang dianut dan dipegang bersama. Nilai-nilai tersebut hendaknya dirumuskan dalam bentuk pernyataan dan benar-benar mencerminkan sesuatu yang diperlukan oleh organisasi.

Visi merupakan cita-cita jangka panjang yang akan menjadi arah bagi gerak sebuah organisasi. Visi harus logis, rasional, dan dapat dicapai. Meskipun tidak ada literatur yang mengharuskan secara mutlak mengenai jangka waktu sebuah visi, tetapi disarankan visi hendaknya dirumuskan untuk jangka waktu yang tidak pendek, misalnya 10 tahun, 15 tahun, atau lebih, selama sekuensnya biasa terjamin.

Misi merupakan sesuatu yang dirumuskan untuk menggerakkan organisasi. Pergerakan organisasi melalui misi harus mengarah pada pencapaian visi, maka misi harus dirumuskan dengan memperhatikan visi, sehingga tergambar apa sebenarnya yang ingin dicapai, bagaimana mencapainya, dengan apa melakukannya, dan dengan siapa yang bertanggung jawab. Rumusan misi hendaknya berupa strategi atau tindakan yang akan dilakukan, namun masih bersifat general (umum) belum spesifik dan belum operasional. Hal ini sesuai dengan pernyataan Riyadi-Bratakusumah (2004:299), "Bahwa renstra harus mengandung uraian tentang pernyataan visi dan misi organisasi sebagai panduan umum mengenai apa yang ingin dicapai dan bagaimana cara mencapainya."

Riyadi-Bratakusumah (2004:299) menyatakan bahwa, "Analisis strategis perlu dirumuskan sebagai landasan untuk mencari bentuk upaya bertahap yang ditemukan oleh organisasi dalam rangka melaksanakan berbagai aktivitasnya. Dalam hal ini arah kebijakan dan prioritasnya harus sudah bisa tergambar." Oleh karena itu analisis lingkungan strategis dimaksudkan untuk mengidentifikasi kondisi lingkungan organisasi, baik

internal maupun eksternal. Pengidentifikasi ini difokuskan pada hal-hal yang diperkirakan dapat mempengaruhi gerak maju organisasi. Bila visi dan misi dirumuskan lebih dulu, maka harus menjadi panduan dalam melakukan analisis lingkungan strategis. Hasil dari analisis ini harus mampu merumuskan strategi umum organisasi, dimana hasil rumusannya dapat dijadikan sebagai bahan untuk merumuskan isu-isu strategis. Perumusan faktor-faktor kunci keberhasilan ditunjukkan untuk memberikan gambaran konkret mengenai faktor apa saja yang dibutuhkan oleh suatu organisasi agar dapat melaksanakan renstra dengan baik (Riyadi-Bratakusumah, 2004:303). Perumusan ini dapat dilakukan dengan cara mengidentifikasi faktor-faktor apa saja yang ada atau tertuang dalam strategi umum atau isu-isu strategis.

Rumusan faktor-faktor kunci keberhasilan harus dibuat dalam bentuk pernyataan dengan maksud untuk memberikan kejelasan dan batasan mengenai kondisi faktor yang diinginkan, sehingga tidak menimbulkan interpretasi yang jauh berbeda dari pihak-pihak yang berkepentingan. Berdasarkan Riyadi-Bratakusumah (2004:299) menyatakan bahwa, “Strategi operasional dalam bentuk aktivitas-aktivitas yang terpolakan dalam periode waktu tertentu akan menjadi landasan operasional organisasi untuk bergerak mencapai arah yang ditetapkan.” Strategi operasional merupakan strategi yang dibuat dalam bentuk rencana tindakan yang akan dilakukan untuk mengimplementasikan renstra. Rencana tindakan ini disusun berdasarkan sasaran yang telah dirumuskan sebelumnya dan harus sudah operasional,

artinya sudah mencerminkan kegiatan atau aktivitas yang akan dilakukan dalam periode waktu tertentu, biasanya 5 tahunan. Selain itu rencana tindakan juga sudah terumuskan secara bertahap dalam setiap tahunnya.

Periode tahunan disusun berdasarkan skala prioritas, sehingga dari keseluruhan strategi yang ada akan terlihat apa sebenarnya yang ingin dicapai dan prioritas apa saja yang harus dilakukan untuk mencapainya.

2. Manfaat Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis memiliki banyak sekali manfaat apabila kita mampu menyusun dan menerapkannya dengan baik. Apapun cara dan model yang dipakai, perencanaan strategis merupakan alat perencanaan yang berorientasi ke masa depan dengan mempertimbangkan aspek-aspek lingkungan yang strategis yang terjadi pada masa kini dan mungkin terjadi pada masa datang. Perencanaan strategis akan menjamin terjaganya eksistensi organisasi dengan peningkatan produktivitas dan kinerja (hasil), sehingga mampu bersaing dengan organisasi lain yang serupa.

Menurut Riyadi-Bratakusumah (2004:308), manfaat umum perencanaan strategis yaitu :

1. Sebagai alat bagi pimpinan dan seluruh jajaran organisasi untuk membangun arah tujuan organisasi dalam jangka panjang.
2. Mendorong sistem kerja yang efektif dan efisien dengan membangun acuan kerja yang jelas melalui sistem prioritas dan tahapan-tahapan kerja.
3. Menciptakan rasa tanggung jawab dan mendorong komitmen dari seluruh anggota organisasi pada semua tingkatan.
4. Senantiasa mendorong organisasi untuk berorientasi kepada hasil yang harus diraih di masa depan, agar eksistensi organisasi tetap terpelihara melalui strategi yang rasional dan logis.

5. Menjadi alat komunikasi dan koordinasi kerja yang efektif untuk senantiasa mengarah pada tujuan yang sama.
6. Mengembangkan sifat fleksibilitas dengan senantiasa melihat dan menganalisis berbagai perkembangan dalam lingkungan strtaegis yang dimungkinkan akan mempengaruhi organisasi.
7. Memberikan jaminan yang konkret, jelas, dan logis baik kepada lingkungan internal maupun eksternal, dalam kaitannya dengan aktivitas organisasi (pelayanan).
8. Membangun sifat antisipatif dan korektif terhadap berbagai kemungkinan yang akan terjadi, sehingga akan mendorong sifat proaktif dalam bergerak.

Teori mengenai perencanaan strategis di atas selanjutnya penulis gunakan untuk menganalisis strategi Disperindag dalam pemberdayaan industri kecil Mojokerto dalam menghadapi krisis ekonomi.

3. Implementasi Strategi

Setiap strategi yang telah dibuat, menuntut implementasinya. Tanpa adanya implementasi, maka suatu strategi tidak mempunyai arti apa-apa. Implementasi strategi merupakan suatu proses tersendiri dan seiring tidak dipandang sebagai bagian integral dari pengambilan keputusan. Implementasi adalah operasional dari berbagai aktivitas guna mencapai suatu sasaran tertentu. *Higgins* sebagaimana yang dikutip oleh *Salusu* (1996:409), menyatakan bahwa implementasi adalah rangkuman dari berbagai kegiatan yang di dalamnya sumber daya manusia menggunakan sumber daya lain untuk mencapai sasaran dari strategi. Kegiatan tersebut menyentuh semua jajaran manajemen mulai dari manajemen puncak sampai pada karyawan lini paling bawah. Sifat dari suatu implementasi adalah tidak dapat beroprasi tanpa adanya faktor-faktor internal dan faktor-faktor

eksternal yang selalu mempengaruhinya. Faktor-faktor ini harus dikendalikan secara baik. Untuk menjamin bahwa strategi baru itu akan berhasil, diperlukan kebijaksanaan organisasi yang akan menyiapkan semua fasilitas yang diperlukan dalam menyelesaikan masalah-masalah yang timbul selama implementasi. Kebijakan itu berkaitan dengan pedoman pelaksanaan, metode kerja, prosedur, peraturan-peraturan, formuli-formulir, dan segala sesuatu yang diperlukan untuk memberikan dorongan dan motivasi bagi karyawan dalam menyukseskan pencapaian sasaran organisasi.

Alexander sebagaimana yang dikutip oleh Salusu (1996:431) mengungkapkan beberapa masalah yang sering dijumpai dalam melaksanakan suatu strategi, yaitu :

a. Jangka waktu pelaksanaan

Jangka waktu pelaksanaan ternyata jauh lebih lama daripada yang direncanakan karena timbulnya banyak masalah baru yang tidak diantisipasi, tidak diprediksi sebelumnya. Sementara itu, selama kegiatan implementasi berlangsung, koordinasi tidak berjalan secara efektif, apalagi banyak karyawan yang tidak memiliki ketrampilan yang memadai untuk melaksanakan kewajibannya.

b. Pelaksanaan analisis SWOT

Saat analisis SWOT dilakukan, masalah yang berkaitan dengan faktor eksternal telah banyak dibicarakan. Namun pada saat pelaksanaannya, faktor-faktor itu banyak sekali dilupakan dan

kurang terkontrol. Akibatnya adalah aktivitas organisasi kadang-kadang terpengaruh oleh faktor-faktor eksternal yang tidak terkendali itu sehingga hasil yang diperoleh tidak seperti yang diharapkan.

c. Kualitas kepemimpinan

Kualitas kepemimpinan yang kurang memadai, pengarahan dari para pimpinan unit kerja yang seringkali kurang tepat juga, semuanya merupakan sumber rintangan dalam menyukkseskan implementasi strategi. Intruksi-intruksi kepada karyawan eselon bawah sangat tidak mencukupi dan bahkan pelatihan yang disyaratkan jarang dilakukan. Ini melemahkan posisi karyawan terdepan karena interpretasi terhadap tugas yang harus diemban sering berbeda dari yang sebenarnya. Selain itu, monitoring atas pelaksanaan tugas sangat lemah.

Wernham sebagaimana yang dikutip oleh Salusu (1996:432) menambahkan beberapa masalah yang sering dijumpai pada saat implementasi strategi yaitu :

- a. Sumber daya, apakah manusia, uang, atau material tidak selamanya tersedia pada saat dibutuhkan. Bisa terjadi bahwa sumber daya jauh lebih sedikit daripada yang direncanakan, atau ada unit kerja lain yang lebih diprioritaskan.
- b. Penyesuaian perilaku karyawan terhadap strategi baru dan struktur baru tidak jarang menimbulkan masalah yang cukup memakan waktu.
- c. Kurangnya informasi mengenai berbagai faktor yang berkaitan dengan strategi baru itu, lebih menambah jumlah masalah.
- d. Sebagai akibat dari kurangnya informasi itu, produk atau pelayanan yang diberikan kepada konsumen tidak sesuai dengan spesifikasi yang dikehendaki.
- e. Diantara unit-unit kerja dalam organisasi, tidak jarang dijumpai tujuan-tujuan yang bertentangan satu dengan yang lain, sehingga

membutuhkan waktu yang lama bagi manajemen untuk menyelesaikannya.

Pendekatan Analisis Kegagalan yang dikutip oleh Islamy (2001:31)

menyatakan bahwa pada prinsipnya, implementasi menjadi semakin tidak efektif (gagal diwujudkan) bila hubungan yang ada diantara berbagai agensi yang terlibat dalam implentasi kebijakan tersebut terjadi "defisit". Masalah-masalah yang digambarkan di atas tidak jarang terjadi dalam kebanyakan organisasi publik da non profit. Tetapi, masalah-masalah itu dapat diatasi andaikata kepemimpinan seorang direktur bisa dipertaruhkan, dalam arti penuh dengan komitmen untuk melaksanakan keputusan startejik yang telah dibuat dengan susah payah. Komitmen itu antara lain berkaitan dengan struktur organisasi yang sesuai dengan sasaran yang dikehendaki, pendelegasian wewenang pengambilan keputusan bagi para pemimpin unit kerja, dan perhatian terhadap kultur organisasi.

Terdapat pendapat yang berbeda mengenai tiga hal tersebut, sebagaimana yang dikutip oleh Salusu (1996:433), untuk solusi penanggulangan selama implementasi suatu strategi itu dijalankan, yakni :

a. *Alexander* mengungkapkan bahwa jalan yang pling utama adalah komunikasi dua arah. Hal yang menonjol dalam kounikasi adalah kejelasan dari setiap informasi yang disampaikan kepada pihak penerima, bawahan, atau atasan, yaitu tugas dan kewajiban apa yang harus dilakukan, dan bagaimana melakukannya. Berikutnya adalah perlunya eselon atas memulai pekerjaan dengan ide dan konsep yang baik.

b. *Wernham* mengungkapkan bahwa jalan yang paling utama adalah meminta komitmentan peran serta aktif dari seluruh karyawan. Sebagai imbalan komitmen tersebut, pemimpin perlu menyediakan dan mengalokasikan sumber daya yang memadai sehingga karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Terakhir adalah rencana pelaksanaan yang menggambarkan siapa melaksanakan apa, bagaimana, dan kapan pekerjaan itu selesai.

c. *McManis* mengungkapkan bahwa jalan yang paling utama adalah menganalisis struktur organisasi, sistem manajemen, SDM, dan kultur organisasi. Namun dalam prosesnya, memakan waktu cukup lama sehingga perubahan yang cepat tidak akan dapat diharapkan.

d. *Carnall* menekankan bahwa orang-orang dalam organisasi perlu belajar menerima perubahan. Maksudnya adalah seorang pemimpin harus mengendalikan masa transisi secara efektif, sehingga dapat menghindari rasa kekhawatiran. Dan akhir yang dicapai dapat menangani kultur organisasi secara profesional dan memanfaatkan kekuasaan secara konstruktif untuk menciptakan lingkungan dan suasana yang memungkinkan kreativitas, kepercayaan pada diri masing-masing, keberanian mengambil resiko, dan penampilan yang baik dapat dicapai.

Apabila suatu keputusan stratejik menghasilkan strategi induk, *Higgins* sebagaimana yang dikutip oleh Salusu (1996:435-436), mencoba menawarkan sistem implementasi yang dianggapnya mampu menyelesaikan

berbagai masalah dalam pelaksanaannya. Tawaran tersebut terdiri dari tiga komponen, yakni :

a. Perencanaan integral dan sistem pengendalian

Kegiatan yang dilaksanakan pada komponen ini adalah pembuatan perencanaan antara dan perencanaan operasional. Dalam pelaksanaannya perencanaan antara disebut dengan program, yang mencakup ruang lingkup yang cukup luas, waktu yang memadai, cukup komprehensif, dan memiliki rincian yang cukup detail agar dapat menterjemahkan strategi dalam tugas operasional. Perencanaan operasional ini berlaku untuk jangka waktu satu tahun. Dengan kata lain perencanaan operasional menjadi pendukung perencanaan antara ke dalam rencana yang pasti, yaitu kegiatan yang memberikan hasil yang diinginkan. Kunci keberhasilan dari prosedur ini terletak pada rencana keuangan atau rencana pembiayaan (anggaran). Karena dari anggaran tersebut dapat dilihat apakah rencana operasional mampu mencapai sasaran yang dikehendaki dalam strategi.

b. Kepemimpinan, motivasi, dan sistem komunikasi

Kepemimpinan, motivasi, dan sistem komunikasi ini dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan seorang pemimpin atau manajemen puncak dalam menggerakkan karyawan menuju sukses.

c. Manajemen sumber daya manusia dan kultur organisasi

Komponen ini biasa ditangani oleh bagian personalia. Fungsi utamanya menempatkan karyawan, perekrutan, saringan, pelatihan, dan

orientasi dalam perencanaan personal. Selanjutnya juga berfungsi saat karyawan mulai bekerja, yang mencakup pelatihan dan pengembangan, penyediaan kompensasi dan motivasi, jaminan kesehatan dan keselamatan kerja, evaluasi dan pengendalian, perbaikan produktivitas dan perbaikan komunikasi dalam organisasi.

Dari keseluruhan penjelasan komponen-komponen implementasi strategi di atas yang lebih penting adalah kemauan politik dari pimpinan puncak atau manajemen puncak dalam mengelola organisasi.

Thompson dan *Strickland* sebagaimana yang dikutip oleh Salusu (1996:436) mengungkapkan bahwa:

“Kunci sukses implementasi strategi adalah menyatukan organisasi secara total untuk mendukung strategi dan melihat apakah setiap tugas administratif dan aktivitas dilakukan menurut cara yang memadukan secara tepat semua persyaratan sehingga pelaksanaan dari strategi itu dapat dinikmati,”

Pernyataan ini mengandung perlunya akan komitmen. Maka hanya dengan komitmen strategik dari semua jajaran pimpinan dan para pelaksana, keinginan itu dapat direalisasikan. Para eksekutif harus secara terus menerus mengamati apakah strategi itu dilaksanakan dengan baik. Tanpa komitmen dari manajemen puncak dan terutama semua eselon atas, kecil kemungkinan pelaksanaan strategi akan menjadi hasil yang gemilang.

C. Pengertian Pemberdayaan

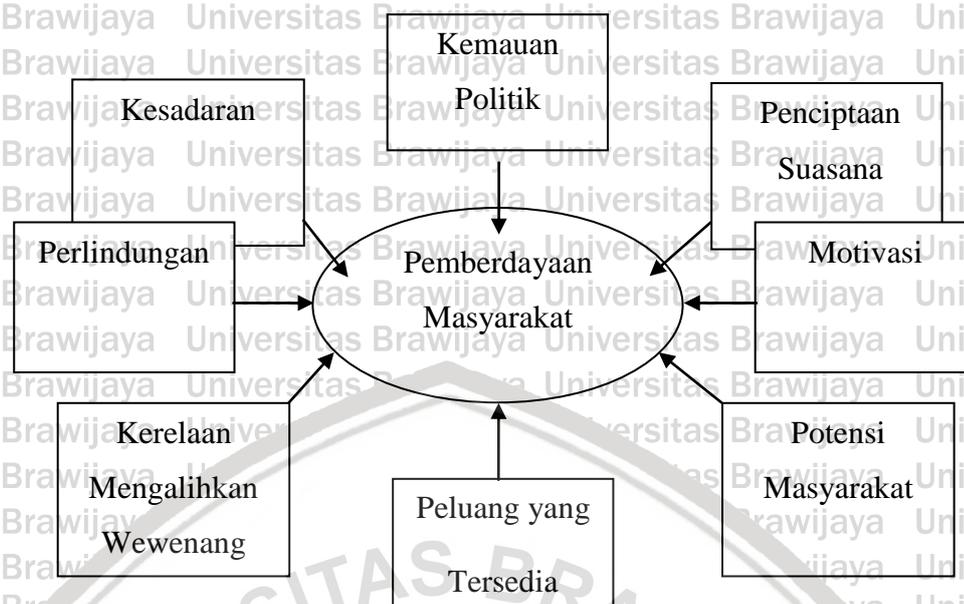
Istilah pemberdayaan dalam kamus besar Bahasa Indonesia, diartikan sebagai: “berkekuatan, berkemampuan, bertenaga, mempunyai cara untuk melakukan sesuatu, kemampuan melakukan sesuatu atau kemampuan bertindak”. Pemberdayaan adalah upaya untuk meningkatkan harkat dan martabat yang dalam kondisi ketidak berdayaan untuk melepaskan diri dari perangkap kemiskinan dan keterbelakangan dengan meningkatkan kemampuan dan kemandirian (Jurnal Administrasi Publik, 2004, 60). Untuk lebih jelasnya disebutkan pula bahwa pemberdayaan itu berkaitan dengan berbagai upaya membangun kondisi masyarakat yang member kekeluargaan kepada warga masyarakat untuk mengembangkan kualitasnya dalam menggunakan hak dan kewajibannya. Selain itu Sedarmayaanti (2007:285) juga mengungkap definisi mengenai pemberdayaan yakni: “*Empowerment*/pemberdayaan asal dari kata “*power*” yang artinya “*control, authority, dominion*”. Always “*emp*” artinya “*on put to*” atau “*to cover with*” jelasnya “*more power*”. Jadi Empowering artinya *is passing an authority an responsibility*, yaitu lebih berdaya daripada sebelumnya dalam arti wewenang dan tanggung jawabnya termasuk kemampuan individual yang dimilikinya”.

Sebagai suatu strategi pemberdayaan, pemberdayaan menurut Perkins sebagai suatu proses sengaja yang berkelanjutan, berpusat pada masyarakat lokal, dan melibatkan prinsip saling menghormati, refleksi krisis, kepedulian, dan partisipasi kelompok, dan melalui proses tersebut orang-orang yang kurang memiliki bagian setara akan sumber daya berharga memperoleh akses yang

lebih besar dan memiliki kendali atas sumber daya tersebut (Perkins dalam Randy, 2007:179). Sementara itu, Ite (1995:182) memberikan batasan pemberdayaan sebagai upaya penyediaan kepada orang-orang atas sumber, kesempatan, pengetahuan dan ketrampilan untuk meningkatkan kemampuan mereka menentukan masa depannya dan untuk berpartisipasi di dalam dan mempengaruhi kehidupan dan komunikasi mereka. Dari berbagai pengertian-pengertian pemberdayaan diatas dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan merupakan sebuah proses dan tujuan. Sebagai proses, pemberdayaan merupakan serangkaian kegiatan untuk memperkuat kekuasaan atau keberdayaan kelompok lemah dalam masyarakat, termasuk individu – individu yang mengalami kemiskinan. Pemberdayaan sebagai tujuan dimaksudkan pemberdayaan menunjuk pada keadaan atau hasil yang ingin dicapai oleh sebuah perubahan social; yaitu masyarakat yang berdaya, memiliki kekuasaan atau mempunyai pengetahuan dan kemampuan dalam memenuhi kebutuhan hidupnya baik yang berupa fisik, ekonomi maupun sosial.

Adapun unsur-unsur pemberdayaan masyarakat diantaranya adalah (Suhendra, 2006:87):

- a. Kemauan politik yang mendukung.
- b. Suasana kondusif untuk mengembangkan potensi secara menyeluruh.
- c. Motivasi.
- d. Potensi masyarakat.
- e. Peluang yang tersedia.
- f. Kerelaan mengalihkan wewenang.
- g. Perlindungan.
- h. Kesadaran.



(Sumber: Suhendra, 2006:87).

Gambar 1: Unsur-unsur Pemberdayaan Masyarakat

Berdasarkan penjelasan di atas, makna hakiki pemberdayaan masyarakat, yaitu: (1) meningkatkan kemampuan masyarakat melalui pelaksanaan berbagai kebijakan dan program pembangunan agar kondisi kehidupan masyarakat dapat mencapai tingkat kemampuan yang diharapkan; (2) meningkatkan kemandirian masyarakat melalui pemberian wewenang dalam pengambilan keputusan dalam rangka membangun diri dan lingkungannya secara mandiri. Konsep ini mencerminkan paradigma pembangunan, yakni yang bersifat *“people centered, participatory, empowering and sustainable”* (masyarakat yang terpusat, partisipatif, memberdayakan dan berkelanjutan).

1. Tahapan Pemberdayaan

Dalam upaya memberdayakan masyarakat akan lebih sesuai apabila disertai dengan proses-proses yang mendasari beberapa tahapan dalam pemberdayaan. Menurut pendapat Pranarka & Vidhyandika (1996),

menjelaskan bahwa proses pemberdayaan mengandung dua kecenderungan.

Pertama, proses pemberdayaan yang menekankan pada proses memberikan atau mengalihkan sebagian kekuatan, kekuasaan atau kemampuan kepada masyarakat agar individu lebih berdaya. Kecenderungan pertama tersebut dapat disebut sebagai kecenderungan primer dari makna pemberdayaan.

Sedangkan kecenderungan kedua, atau kecenderungan sekunder menekankan pada proses menstimulasi, mendorong atau memotivasi individu agar mempunyai kemampuan atau keberdayaan untuk menentukan apa yang menjadi pilihan hidupnya melalui proses dialog.

Menurut Kartasasmitha (1996:74) upaya pemberdayaan dilakukan melalui tiga arah, yaitu :

- a. Menciptakan suasana atau iklim yang memungkinkan potensi masyarakat berkembang dengan memperkenalkan bahwa setiap masyarakat mempunyai potensi (berdaya) untuk berkembang
- b. Memperkuat potensi atau daya yang dimiliki masyarakat (*empowering*) dengan penyediaan input (masukan) serta pembukaan akses ke berbagai peluang yang akan membuat masyarakat menjadi semakin berdaya dalam memanfaatkan peluang
- c. Melindungi masyarakat dalam proses pemberdayaan, harus dicegah yang lemah menjadi lemah

Berdasarkan hal tersebut Kertasasmitha, (1996) mengembangkan beberapa pendekatan yang mungkin bisa diterapkan dalam kegiatan pemberdayaan yaitu:

- a. Upaya pemberdayaan masyarakat harus terarah (*targeted*) atau pemihakan kepada yang miskin atau lemah
- b. Pendekatan kelompok, untuk memudahkan pemecahan masalah yang dihadapi bersama-sama.
- c. Pendampingan, selama proses pemberdayaan yang dilakukan dengan pembentukan kelompok masyarakat yang dilakukan oleh pendamping yang sifatnya lokal, teknis dan khusus.

Untuk mewujudkan sasaran tersebut perlu adanya suntikan modal, penguatan intuisi, pembangunan prasarana dasar. Hal ini berkaitan dengan penciptaan kesempatan kerja dan peluang usaha yang memberikan kesejahteraan yang memadai bagi masyarakat. Untuk sampai pada ketiga sasaran di atas maka proses pemberdayaan masyarakat dapat dilakukan melalui beberapa tahapan (Prasodjo dan Pranaraka, 1996:2), yaitu :

- a. Inisial, yaitu pemberdayaan dari pemerintah, oleh pemerintah, dan untuk rakyat
- b. Partisipatoris, pemberdayaan dari pemerintah bersama rakyat, dan untuk rakyat
- c. Emansipatoris, pemberdayaan dari rakyat, oleh rakyat, untuk rakyat dan didukung oleh pemerintah.

Pada tahap ketiga ini, masyarakat sudah menemukan eksistensi dirinya, sehingga dapat melakukan pembaharuan – pembaharuan pembangunan dalam mengaktualisasikan diri atas emansipatoris, kegiatan

pemberdayaan masyarakat telah mencapai puncaknya dan untuk merealisasikan diperlukan persyaratan pokok yaitu :

a. Perencanaan pembangunan, dimana perencanaan pembangunan yang berwajah pemberdayaan masyarakat adalah mengarah pada strategi dasar pemberdayaan yang memadukan pertumbuhan dan pemerataan dan strategi ini memiliki tiga arah (Sumodiningrat, 1996:34), yaitu :

- 1) Peningkatan dan pemberdayaan masyarakat
- 2) Pemantapan ekonomi dan pendelegasian wewenang dalam pengelolaan pembangunan di daerah yang mengembangkan peran serta masyarakat.
- 3) Modernisasi melalui peminjaman dan pemantapan arah perubahan struktur social dan budaya yang bersumber pada peran masyarakat lokal.

b. Pelaksanaan program pembangunan yang berwajah.

Masyarakat memiliki ciri antara lain :

- 1) Kegiatan yang dilakukan harus terarah dan menguntungkan masyarakat lemah
- 2) Pelaksanaan harus dilakukan masyarakat sendiri, dimulai dari pengenalan apa yang dilakukan.
- 3) Karena masyarakat lemah sulit untuk bekerja sendiri-sendiri, akibatnya kurangnya keberdayaannya, maka upaya pemberdayaan masyarakat menyangkut pula pengembangan kegiatan bersama (*cooperative*).

- 4) Mengarahkan partisipasi yang luas dari masyarakat untuk turut serta membantu dalam rangka kesetiakawanan sosial, disini termasuk masyarakat yang mampu lainnya, organisasi masyarakat termasuk LSM, Perguruan Tinggi lainnya.

2. Strategi Pemberdayaan

Personal *et.al.* dalam Suharto (2005:66) menyatakan bahwa pada umumnya proses pemberdayaan dilakukan secara kolektif. Namun demikian, tidak semua intervensi pekerjaan social dapat dilakukan melalui kolektifitas.

Dalam beberapa situasi, strategi pemberdayaan dapat saja dilakukan secara individual, meskipun pada gilirannya strategi inipun tetap berkaitan dengan kolektivitas dalam arti mengaitkan klien dengan sumber atau sistem lain diluar dirinya. Dalam konteks pekerjaan social, pemberdayaan dapat dilakukan melalui asas atau mantra pemberdayaan (*empowering setting*), yaitu :

a. Azas Mikro

Pemberdayaan dilakukan terhadap klien secara individu melalui bimbingan konseling, *stress management, crisis intervention*. Model ini sering disebut sebagai pendekatan yang berpusat pada tugas (*Task Centered Approach*)

b. Azas Mezzo

Pemberdayaan dilakukan terhadap sekelompok klien dengan menggunakan kelompok lain sebagai media intervensi melalui pendidikan dan pelatihan serta dinamika kelompok.

c. Azas Makro

Disebut juga sebagai strategi sistem besar (*large system strategy*) karena sasaran perubahan diarahkan pada sistem lingkungan yang lebih luas.

Strategi ini memandang klien sebagai orang yang memiliki kompetensi untuk memahami situasi- situasi mereka sendiri, dan untuk memilih serta menentukan strategi yang tepat untuk bertindak.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pemberdayaan

Pelaksanaan pemberdayaan juga harus memperhatikan hal-hal yang dapat mempengaruhinya. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pemberdayaan menurut Notoatmodjo (1998 : 11-13) antara lain :

A. Faktor Internal

Faktor internal mencakup keseluruhan kehidupan organisasi yang dapat dikendalikan baik oleh pemimpin maupun anggota organisasi bersangkutan. Secara rinci factor-faktor tersebut adalah :

1). Misi dan tujuan organisasi

Setiap organisasi mempunyai misi dan tujuan yang ingin dicapai. Untuk mencapai tujuan ini diperlukan perencanaan yang baik, serta implementasi perencanaan secara tepat. Pelaksanaan program organisasi dalam mencapai tujuan ini diperlukan kemampuan tenaga, dan ini hanya dapat dicapai dengan pengembangan SDM dalam organisasi tersebut.

2). Strategi pencapaian tujuan

Misi dan tujuan organisasi mungkin mempunyai strategi yang berbeda. Untuk itu diperlukan kemampuan pegawainya dalam memperkirakan dan mengantisipasi keadaan diluar yang mempunyai dampak terhadap organisasi. Sehingga strategi yang disusun dapat memprhitngkan dampak yang akan terjadi terhadap organisasinya.

3). Sifat dan jenis kegiatan

Sifat dan jenis kegiatan sangat penting pengaruhnya terhadap pengembangan SDM dalam organisasi yang bersangkutan. Suatu organisasi sebagian besar melaksanakan kegiatan teknis, maka pola pengembangan SDM akan berbeda dengan organisasi yang melaksanakan kegiatan bersifat ilmiah.

4). Jenis teknologi yang digunakan

Hal yang perlu diperhatikan dalam pengembangan SDM dalam organisasi tersebut baik untuk mempersiapkan tenaga guna menangani pengoperasionalan teknologo itu ataupun mungkin otomatiasi kegiatan-kegiatan yang dilakukan manusia

B. Faktor Eksternal

Organisasi itu berada dalam lingkungan dan tidak terlepas dari pengaruh lingkungan dimana organisasi tersebut berada. Agar organisasi itu dapat melaksanakan misi dan tujuan maka ia harus memperhitungkan factor lingkungan maupun factor eksternal organisasi tersebut. Factor-factor tersebut adalah :

1). Kebijakan Pemerintah

Kebijakan – kebijakan pemerintah, baik yang dikeluarkan melalui undang-undang, peraturan pemerintah, surat keputusan menteri dan sebagainya adalah arahan yang harus diperhitungkan oleh organisasi. Kebijakan tersebut sudah pasti akan berpengaruh terhadap program pengembangan SDM dalam organisasi yang bersangkutan

2). Sosio – budaya Masyarakat

Faktor sosio-budaya masyarakat tidak dapat diabaikan oleh organisasi. Hal ini dapat dipahami karena organisasi apapun didirikan untuk kepentingan masyarakat yang mempunyai latar belakang sosio-budaya berbeda-beda

3). Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi

Di luar organisasi dewasa ini telah sedemikian pesatnya. Sudah barang tentu organisasi yang baik dapat mengikuti perkembangan tersebut, oleh karena itu organisasi harus mampu memilih teknologi yang tepat serta kemampuan pegawai yang harus diadaptasikan dengan kondisi tersebut.

4. Permasalahan Dalam Pemberdayaan

Meskipun secara umum sudah terdapat kesepakatan akan adanya pemberdayaan masyarakat, namun terdapat beberapa permasalahan dalam mempraktekannya. Permasalahan menyangkut ketiadaan konsep yang jelas mengenai definisi pemberdayaan, batasan masyarakat yang sukses melakukan

pemberdayaan. Beberapa permasalahan yang menyangkut dengan pemberdayaan menurut Prasodjo (2004 : 11) meliputi :

- a. Diskontinuitas dan dikoordinasi, yaitu keseluruhan program pemberdayaan masyarakat yang dilaksanakan tidak dikoordinasikan dengan baik dan dilaksanakan secara sporadic. Dalam hal ini kebijakan pemerintah seringkali berseberangan dengan pendampingan yang dilakukan oleh LSM
- b. Disinformasi program, yaitu pemberdayaan masyarakat yang dilakukan dengan bantuan konsultan terkadang tidak mudah dipahami oleh masyarakat. Hal ini disebabkan oleh bahasa yang dipergunakan oleh konsultan tidak dapat dimengerti dan dipahami oleh masyarakat.
- c. Disorientasi, pemberdayaan masyarakat dengan menggunakan proses waktu yang cukup lama. Hal ini disebabkan adanya dan munculnya masalah baru dan hasil yang belum nyata sehingga membuat pemerintah dan LSM sebagai fasilitator mengubah arah kebijakan.
- d. Generalisasi, yaitu perbedaan budaya, social, dan politik di Indonesia yang merupakan kekayaan dan tak ternilai harganya. dengan kemajemukan tersebut hendaknya pemerintah melakukan pendekatan dan pemberdayaan yang dinamis dengan memperhatikan nilai – nilai dasar masyarakat.
- e. Rentang birokrasi dan tingginya biaya operasional, yaitu berbagai peraturan hukum, Undang-Undang mengenai pembangunan dan pemberdayaan yang bersifat kaku dan berdasarkan Surat Keputusan, Petunjuk Teknis, dan Petunjuk Pelaksanaan dapat menghambat dalam proses pemberdayaan masyarakat. Hal ini mempersulit petugas di lapangan yang sewaktu – waktu menghadapi permasalahan dalam prakteknya dan tidak sesuai dengan peraturan atau hukum di masyarakat. Akibatnya tujuan pemberdayaan masyarakat tidak dapat tercapai, karena petugas hanya berpedoman pada peraturan daripada realita yang terjadi dalam masyarakat.
- f. Indikator yang tidak tepat, karena selama ini pemberdayaan hanya diukur dalam bentuk fisik, komoditas barorientasi pada input dan mkualitatif daripada non fisik dengan ukuran keberhasilan dari dampak dan proses.

D. Pengertian Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM)

1. Pengertian Usaha Mikro

Usaha Mikro adalah Peluang Usaha Produktif milik orang perorangan atau badan Usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam Undang-undang ini.

Usaha Mikro sebagaimana dimaksud menurut Keputusan Menteri Keuangan No.40/KMK.06/2003 tanggal 29 Januari 2003, yaitu usaha produktif milik keluarga atau perorangan Warga Negara Indonesia dan memiliki hasil penjualan paling banyak Rp.100.000.000,00 (seratus juta rupiah) per tahun. Usaha Mikro dapat mengajukan kredit kepada bank paling banyak Rp.50.000.000,-.

a) Ciri-ciri usaha mikro:

1. Jenis barang/komoditi usahanya tidak selalu tetap, sewaktu-waktu dapat berganti;
2. Tempat usahanya tidak selalu menetap, sewaktu-waktu dapat pindah tempat;
3. Belum melakukan administrasi keuangan yang sederhana sekalipun, dan tidak memisahkan keuangan keluarga dengan keuangan usaha;
4. Sumber daya manusianya (pengusahanya) belum memiliki jiwa wirausaha yang memadai;
5. Tingkat pendidikan rata-rata relatif sangat rendah;
6. Umumnya belum akses kepada perbankan, namun sebagian dari mereka sudah akses ke lembaga keuangan non bank;
7. Umumnya tidak memiliki izin usaha atau persyaratan legalitas lainnya termasuk NPWP.

b) Contoh usaha mikro:

1. Usaha tani pemilik dan penggarap perorangan, peternak, nelayan dan pembudidaya;
2. Industri makanan dan minuman, industri meubelair pengolahan kayu dan rotan, industri pandai besi pembuat alat-alat;
3. Usaha perdagangan seperti kaki lima serta pedagang di pasar dll.;
4. Peternakan ayam, itik dan perikanan;
5. Usaha jasa-jasa seperti perbengkelan, salon kecantikan, ojek dan penjahit (konveksi).

Dilihat dari kepentingan perbankan, usaha mikro adalah suatu segmen pasar yang cukup potensial untuk dilayani dalam upaya meningkatkan fungsi intermediasinya karena usaha mikro mempunyai

karakteristik positif dan unik yang tidak selalu dimiliki oleh usaha non mikro, antara lain :

1. Perputaran usaha (*turn over*) cukup tinggi, kemampuannya menyerap dana yang mahal dan dalam situasi krisis ekonomi kegiatan usaha masih tetap berjalan bahkan terus berkembang;
2. Tidak sensitive terhadap suku bunga;
3. Tetap berkembang walau dalam situasi krisis ekonomi dan moneter;
4. Pada umumnya berkarakter jujur, ulet, lugu dan dapat menerima bimbingan asal dilakukan dengan pendekatan yang tepat.

Namun demikian, disadari sepenuhnya bahwa masih banyak usaha mikro yang sulit memperoleh layanan kredit perbankan karena berbagai kendala baik pada sisi usaha mikro maupun pada sisi perbankan sendiri.

c) Mengetahui Kelompok Usaha Mikro

Usaha mikro adalah usaha yang bersifat menghasilkan pendapatan dan dilakukan oleh rakyat miskin atau mendekati miskin.

Sedangkan Pengusaha Mikro adalah orang yang berusaha di bidang usaha mikro. Ciri-ciri usaha mikro antara lain, modal usahanya tidak lebih dari Rp 10juta (tidak termasuk tanah dan bangunan), tenaga kerja tidak lebih dari lima orang dan sebagian besar menggunakan anggota keluarga/kerabat atau tetangga, pemiliknya bertindak secara naluriah/alamiah dengan mengandalkan insting dan pengalaman sehari-hari. Maka itulah, kegiatan usaha mikro ini belum disertai

analisis kelayakan usaha dan rencana bisnis yang sistematis, namun ditunjukkan oleh kerja keras pemilik/sekaligus pemimpin usaha.

Kegiatan usaha menggunakan teknologi sederhana dengan sebagian besar bahan baku lokal, dipengaruhi faktor budaya, jaringan usaha terbatas, tidak memiliki tempat permanent, usahanya mudah dimasuki atau ditinggalkan, modal relatif kecil, dan menghadapi persaingan ketat. Jenis usaha mikro, antara lain, dagang (seperti warung kelontong, warung nasi, mie bakso, sayuran, jamu), industri kecil (konveksi, pembuatan tempe/kerupuk/kecap/kompot/sablon), jasa (tukang cukur, tambal ban, bengkel motor, las, penjahit), pengrajin (sabuk, tas, cinderamata, perkayuan, anyaman), dan pertanian/peternakan (palawija, ayam buras, itik, lele). Terkait pengembangan usaha mikro, dapat diklasifikasikan sebagai berikut.

Pertama, Kelompok Usaha Mikro (KUM), yaitu sekelompok orang yang bersepakat untuk saling membantu dan bekerjasama dalam membangun sumber pelayanan keuangan dan usaha produktif, sehingga mampu meningkatkan kesejahteraan anggotanya. KUM adalah kelompok swadaya masyarakat yang bergerak dalam bidang ekonomi. KUM diperlukan, karena usaha sendiri tidaklah mudah dan memiliki keterbatasan pengetahuan/pendidikan, sumber bahan baku terbatas, modal kecil, teknologi produksi sederhana, serta tidak memiliki akses kepada sumber modal, apalagi persaingan antar usaha cukup kuat. Kerjasama dalam bidang ekonomi (dalam KUM) tersebut

perlu dikembangkan dengan prinsip-prinsip, antara lain, KUM merupakan perkumpulan orang, bukan semata-mata merupakan kumpulan modal. Menjadi anggota KUM berdasarkan kesadaran, bersifat sukarela, dan terbuka untuk umum. Berusaha atas dasar prinsip demokrasi, partisipasi, keterbukaan dan keadilan. Bertujuan meningkatkan kesejahteraan sosial ekonomi anggota dan masyarakat sekitarnya. Mengadakan pertemuan anggota secara teratur. Mengadakan tabungan secara teratur. Mengadakan upaya-upaya pendidikan dan pendampingan kepada anggotanya secara terus menerus. Usaha-usaha dan tata laksana-nya (manajemen) bersifat terbuka.

KUM bertujuan meningkatkan taraf hidup ekonomi rumah tangga anggota dengan mempelajari bersama serta menanamkan pengertian dan tata laksana ekonomi yang sehat—baik ekonomi keluarga maupun ekonomi bersama antara para anggota, mengembangkan sikap ekonomi yang sehat di antara para anggota khususnya dan masyarakat pada umumnya, serta lebih sadar diri dan bertanggung jawab terhadap kelompoknya. Memberikan pelayanan kepada para anggota baik dalam kebutuhan-kebutuhan usaha maupun rumah tangga. Membina dan mengembangkan usaha dalam bidang organisasi, produksi, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia.

Dengan demikian, manfaat KUM adalah memfasilitasi sumber keuangan kepada para pelaku usaha mikro, membimbing anggota

dalam menggunakan kredit, mengurus jaminan tambahan (agunan) bila diperlukan, menjamin watak dan kemampuan anggota dalam pengembalian kredit. Kemudian menggerakkan anggota untuk membiasakan menabung dan jiwa wirausaha. Memperlancar dan mempermudah kegiatan penyeteroran tabungan, pencairan kredit, penyeteroran angsuran dan pengurusan administrasinya. Serta, sebagai wadah musyawarah dalam mengembangkan usaha dan memfasilitasi anggota dalam memperoleh bantuan pelatihan dan bimbingan usaha.

2. Pengertian Usaha Kecil

Usaha Kecil adalah Peluang Usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan Usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha menengah atau Usaha besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang ini.

Usaha Kecil sebagaimana dimaksud Undang-undang No.9 Tahun 1995 adalah usaha produktif yang berskala kecil dan memenuhi kriteria kekayaan bersih paling banyak Rp200.000.000,00 (dua ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha atau memiliki hasil penjualan paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu milyar rupiah) per tahun serta dapat menerima kredit dari bank maksimal di atas Rp50.000.000,- (lima puluh juta rupiah) sampai dengan Rp.500.000.000,- (lima ratus juta rupiah).

a). Ciri-ciri usaha kecil:

1. Jenis barang/komoditi yang diusahakan umumnya sudah tetap tidak gampang berubah;
2. Lokasi/tempat usaha umumnya sudah menetap tidak berpindah-pindah;
3. Pada umumnya sudah melakukan administrasi keuangan walau masih sederhana, keuangan perusahaan sudah mulai dipisahkan dengan keuangan keluarga, sudah membuat neraca usaha;
4. Sudah memiliki izin usaha dan persyaratan legalitas lainnya termasuk NPWP;
5. Sumberdaya manusia (pengusaha) memiliki pengalaman dalam berwira usaha;
6. Sebagian sudah akses ke perbankan dalam hal keperluan modal;
7. Sebagian besar belum dapat membuat manajemen usaha dengan baik seperti *business planning*.

b). Contoh usaha kecil:

1. Usaha tani sebagai pemilik tanah perorangan yang memiliki tenaga kerja;
2. Pedagang dipasar grosir (agen) dan pedagang pengumpul lainnya;
3. Pengrajin industri makanan dan minuman, industri meubelair, kayu dan rotan, industri alat-alat rumah tangga, industri pakaian jadi dan industri kerajinan tangan;
4. Peternakan ayam, itik dan perikanan;
5. Koperasi berskala kecil

Kriteria	Aset (Rp. juta)	Omset (Rp. juta)/tahun
Usaha Mikro	50	300
Usaha Kecil	>50 s/d 500	>300 s/d 2.500
Usaha Menengah	>500 s/d 10.000	>2.500 s/d 50.000

Tabel 1 Kriteria Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UU No. 20 Tahun 2008)

c). Kriteria usaha kecil menurut UU No. 9 tahun 1995 adalah sebagai berikut:

1. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp. 200.000.000,- (Dua Ratus Juta Rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.
2. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp. 1.000.000.000,- (Satu Milyar Rupiah)
3. Milik Warga Negara Indonesia
4. Berdiri sendiri, bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang tidak dimiliki, dikuasai, atau berafiliasi baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Menengah atau Usaha Besar
5. Berbentuk usaha orang perseorangan, badan usaha yang tidak berbadan hukum, atau badan usaha yang berbadan hukum, termasuk koperasi.

3. Pengertian Usaha Menengah

Usaha Menengah adalah Usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perseorangan atau badan Usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau Usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini. Usaha Menengah sebagaimana dimaksud Inpres No.10 tahun 1998 adalah usaha bersifat produktif yang memenuhi kriteria kekayaan usaha bersih lebih besar dari Rp200.000.000,00 (dua ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak sebesar Rp10.000.000.000,00, (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha serta dapat menerima kredit dari bank sebesar Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) s/d Rp.5.000.000.000,00 (lima milyar rupiah).

a). Ciri-ciri usaha menengah:

1. Pada umumnya telah memiliki manajemen dan organisasi yang lebih baik, lebih teratur bahkan lebih modern, dengan pembagian tugas yang jelas antara lain, bagian keuangan, bagian pemasaran dan bagian produksi;
2. Telah melakukan manajemen keuangan dengan menerapkan sistem akuntansi dengan teratur, sehingga memudahkan untuk auditing dan penilaian atau pemeriksaan termasuk oleh perbankan;
3. Telah melakukan aturan atau pengelolaan dan organisasi perburuhan, telah ada Jamsostek, pemeliharaan kesehatan dll;
4. Sudah memiliki segala persyaratan legalitas antara lain izin tetangga, izin usaha, izin tempat, NPWP, upaya pengelolaan lingkungan dll;
5. Sudah akses kepada sumber-sumber pendanaan perbankan;
6. Pada umumnya telah memiliki sumber daya manusia yang terlatih dan terdidik.

b). Contoh usaha menengah:

Jenis atau macam usaha menengah hampir menggarap komoditi dari hampir seluruh sektor mungkin hampir secara merata, yaitu:

1. Usaha pertanian, peternakan, perkebunan, kehutanan skala menengah;
2. Usaha perdagangan (grosir) termasuk ekspor dan impor;
3. Usaha jasa EMKL (Ekspedisi Muatan Kapal Laut), garment dan jasa transportasi taxi dan bus antar propinsi;
4. Usaha industri makanan dan minuman, elektronik dan logam;
5. Usaha pertambangan batu gunung untuk konstruksi dan marmer buatan.

Usaha Kecil dan Menengah disingkat UKM adalah sebuah istilah yang mengacu ke jenis usaha kecil yang memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 200.000.000 tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha. Dan usaha yang berdiri sendiri. Menurut Keputusan Presiden RI no. 99 tahun 1998 pengertian Usaha Kecil adalah: "Kegiatan ekonomi rakyat yang berskala kecil dengan bidang usaha yang secara mayoritas merupakan kegiatan usaha kecil dan perlu dilindungi untuk mencegah dari persaingan usaha yang tidak sehat."

4. Kriteria Jenis Usaha Berdasarkan Jumlah Tenaga Kerja

Kriteria jumlah karyawan berdasarkan jumlah tenaga kerja atau jumlah karyawan merupakan suatu tolak ukur yang digunakan oleh Badan Pusat Statistik (BPS) untuk menilai usaha mikro, kecil dan menengah, sebagai berikut :

Jenis Usaha	Jumlah Tenaga Kerja (orang)
Usaha Mikro	1 – 5
Usaha Kecil	5 – 19
Usaha Menengah	20 – 100

Tabel 2 Kriteria Jenis Usaha Berdasarkan Jumlah Tenaga Kerja

Ada lagi istilah lain yaitu UMKM = usaha mikro, kecil dan menengah, Peran koperasi dan UMKM sangat penting dalam menumbuhkan dan mengembangkan ekonomi rakyat serta mewujudkan demokrasi ekonomi yang mempunyai ciri – ciri demokratis, kebersamaan, kekeluargaan, dan keterbukaan. UMKM bagus untuk menjawab kelemahan SEK (sistem ekonomi konglomerasi) yg nyaris bikin bangkrut indonesia pada krisis 1997 lalu. UMKM merupakan penyokong paradigma baru yaitu sistem ekonomi kerakyatan (SER) dengan ciri2 tingkat kemandirian yang tinggi, adanya kepercayaan diri, dan kesetaraan, meluasnya kesempatan berusaha dan pendapatan, partisipatif, adanya persaingan sehat, keterbukaan demokrasi, pemerataan yang berkeadilan, serta didukung dengan industri yang berbasis SDA. Dalam memasuki era globalisasi yang sudah dan akan

kita masuki seperti AFTA tahun 2003 dan APEC tahun 2020.

merupakan tantangan dan juga peluang yang sangat strategis untuk memberdayakan koperasi dan UMKM sebagai bagian dari SER.

Adanya kemauan politik yang tinggi dari pemerintah juga merupakan peluang yang sangat besar untuk menumbuhkembangkan ekonomi rakyat. Melalui paradigma baru pembangunan diharapkan tidak lagi terjadi pemusatan asset ekonomi produktif pada segelintir orang.

5. Pengembangan Dan Pembinaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) Sebagai Potensi Daerah

Pengembangan usaha kecil dan menengah dalam menghadapi pasar regional dan global harus didasari pada upaya yang keras dan terus menerus untuk menjadikan UMKM sebagai usaha yang tangguh. Oleh karena itu produk yang diusahakan UMKM sekurang-kurangnya mempunyai keunggulan komparatif, bahkan sangat diharapkan mempunyai keunggulan kompetitif. Strategi pengembangan UMKM harus atas dasar kekuatan dan tantangan. Karena harus ditopang secara kuat terutama oleh adanya akses ke sumber dana, pasar bahan baku, teknologi, informasi serta manajemen. Diberlakukannya sistem otonomi daerah, membuat sektor UMKM di daerah mengalami perubahan sistem pengelolaan menjadi kebebasan berpartisipasi sepenuhnya. Perubahan itu juga berpengaruh terhadap iklim berusaha persaingan antar daerah yang berujung pada adanya banyak peluang dan ketidaksiapan dari sektor

UMKM di daerah. Dalam pertimbangan Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Otonomi Daerah telah tercantum asas “bahwa dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan daerah sesuai dengan amanat Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, pemerintahan daerah, yang mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan menurut asas otonomi dan tugas pembantuan, diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan, dan peran serta masyarakat, serta peningkatan daya saing daerah dengan memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, keistimewaan dan kekhususan suatu daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia”.

Pasal 25 ayat (1) Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 juga mengatur bahwa “Kepala Daerah memimpin penyelenggaraan pemerintahan Daerah berdasarkan kebijakan yang ditetapkan bersama DPRD”. Kebijakan daerah ini dilembagakan dalam Peraturan Daerah atau Keputusan Walikota/Bupati. Dasar acuannya adalah berbagai dokumen perencanaan daerah yang berupa:

- 1) Rencana Strategis daerah (Renstra) Pembangunan Daerah
- 2) Pola Dasar pembangunan Daerah
- 3) Rencana Pembangunan Tahunan Daerah (Repetada)

Dalam rangka pembinaan, pemerintah, memfasilitasi penyelenggaraan otonomi daerah. Yang dimaksud dengan memfasilitasi adalah memberdayakan Daerah Otonom melalui pemberian pedoman,

bimbingan, pelatihan, arahan dan supervisi. Pembinaan HKI untuk kalangan Usaha kecil dan Menengah merupakan salah satu agenda yang umumnya berupa program kegiatan pembinaan yang diarahkan pada kelompok usaha kecil dan menengah. Secara teoritik ada 3 (tiga) pendekatan yang dapat dilakukan untuk mengembangkan usaha kecil menengah, yaitu:

a. *Non Policy Approach*

Untuk industri yang bergerak di *lower spectrum* (kegiatan marjinal) caraini mungkin yang terbaik mengingat intervensi pemerintah melahirkan biaya birokrasi tinggi.

b. Proteksi bagi usaha kecil

Biasa berupa larangan kepada industri besar untuk menghasilkan produk-produk tertentu dan kontrol terhadap penyebaran informasi dan teknologi yang bisa menimbulkan kejutan mendadak bagi industri kecil.

c. *Stimulation Approach*

Pendekatan ini biasanya memusatkan perhatian kepada sisi penawaran dalam bentuk pemberian kredit, penyediaan bahan baku, dan peralatan dan pemberian kursus-kursus. Undang-Undang No. 9 Tahun 1995 tentang Usaha Kecil dan Menengah memberikan konsep pembinaan dan pengembangan yang dapat dilakukan oleh pemerintah kepada usaha kecil dibidang: produksi dan pengolahan, pemasaran, sumber daya manusia, dan teknologi. Model pembinaan

adalah termasuk pendekatan *stimulation approach*, yang umumnya diwujudkan dalam berbagai bentuk penawaran program kegiatan:

- 1) Penawaran/bantuan modal;
- 2) Penawaran/bantuan alat-alat kerja;
- 3) Penawaran/bantuan teknik melalui pelatihan;
- 4) Penyelenggaraan kursus-kursus dalam upaya peningkatan keterampilan SDM.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Saleke Andang, secara nasional pengembangan industri kecil di arahkan pada:

- a. Peningkatan kesempatan berusaha serta peningkatan kesempatan kerja sebagai bagian dari usaha pemerataan masyarakat luas.
- b. Peningkatan usaha ekspor non-migas, dan menunjang peningkatan nilai tambah sektor industri. Ada beberapa tahap yang dilakukan oleh pemerintah dalam melakukan program pembinaan dan pengembangan industri kecil dan kerajinan, meliputi:

1. Analisa perencanaan

- a) Pendekatan wilayah Membagi wilayah ke dalam wilayah pusat pertumbuhan industri (WPPI), yaitu:

- 1) Wilayah Pusat Pertumbuhan Industri (WPPI) mencakup beberapa zona industri, kawasan

industri, Lingkungan/pemukiman industri dan sentra-sentra industri kecil.

- 2) Sesuai dengan tingkat pertumbuhan dan perkembangannya, maka kegiatan industri kecil dan kerajinan di suatu daerah dapat pula menciptakan perubahan yang besar dalam kehidupan ekonomi yang sekaligus mampu mendorong terbentuknya zona industri.

b) Pendekatan sistem

Pendekatan ini berdasarkan pada sistem unit daerah kerja pembangunan (UDKP) yang dimulai dari tingkat desa/kelurahan, yaitu sejak penyusunan perencanaan yang dilanjutkan dengan pelaksanaan, pengendalian, dan evaluasinya. Sistem pembinaan yang dilaksanakan berupa:

- 1) Untuk pembinaan dan pengembangan industri kecil yang sudah ada, dipergunakan jalur dengan sistem percontohan.
- 2) Untuk menumbuhkan industri kecil dan kerajinan di pedesaan akan ditempuh melalui sistem pembinaan kelompok - kelompok kerja industri kecil (Pokja-IK) yang berlandaskan potensi desa yang dapat

dikembangkan kearah kegiatan usaha industri kecil.

c) Pendekatan pemecahan masalah

Dilaksanakan berdasarkan masalah umum yang dihadapi oleh pengusaha kecil, meliputi:

- 1) Program pembinaan dan penyuluhan, dengan bobot prioritas sebesar 10%.
- 2) Program pengembangan pemasaran dengan bobot prioritas sebesar 10%.
- 3) Program peningkatan sarana dan prasarana, dengan bobot prioritas tertinggi sebesar 50%
- 4) Program koperasi/KUD industri kecil dan kerajinan dengan bobot prioritas sebesar 5%

d) Sasaran pembinaan, meliputi: Peningkatan pemasaran, baik mengenai pasar umum maupun ekspor;

1. Peningkatan teknologi produksi, yang memungkinkan dicapainya mutu produksi yang tinggi, sehingga dapat dihasilkan produksi yang memenuhi syarat-syarat standart ekspor;
2. Peningkatan sarana dan prasarana usaha sehingga mampu mendorong, lebih berfungsinya sentra-

sentra industri kecil dan kerajinan di daerah pedesaan;

3. Peningkatan efisiensi, melalui peningkatan organisasi organisasi, manajemen, dan semangat kewirausahaan;

a. Peningkatan peranan koperasi dalam pengembangan industry kecil dan kerajinan di daerah pedesaan;

b. Peningkatan keterkaitan antara industri kecil dan kerajinan dengan industri besar atau sedang dengan sektor ekonomi lainnya.

c. Peningkatan swadaya masyarakat melalui peningkatan usaha gotong royong dan pemantapan kemampuan modal;

d. Terciptanya lingkungan usaha dan lingkungan desa yang serasi.

e) Program-program pembinaan dan pengembangan, diantaranya:

1. Program pembinaan dan penyuluhan
2. Program pengembangan pasar
3. Program pengembangan koperasi
4. Program peningkatan sarana dan prasarana usaha
5. Program pengembangan keterkaitan
6. Program pelestarian lingkungan hidup.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian bermaksud mendapatkan gambaran nyata tentang strategi sentra industri sepatu kabupaten mojokerto dalam menghadapi persaingan global. Yang sebagian melanda para pengusaha sepatu tersebut. Serta memahami Strategi Pemerintah Kabupaten Mojokerto terutama Dinas Perindustrian dan Perdagangan dalam menerapkan rencana strategi dalam mengatasi krisis ekonomi yg dihadapi oleh sentra industry sepatu Kabupaten Mojokerto. Oleh karena itu, jenis penelitian ini adalah jenis deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penggunaan jenis penelitian ini di pandang lebih mendukung dalam memberikan arti dan makna yang berguna dan menyerap permasalahan yang berkaitan dengan fokus penelitian. Moleong (2004:11).

Jika pada penelitian kualitatif, data berasal dari responden, maka pada penelitian kualitatif kunci utama ada pada peneliti yang terlibat langsung bersama responden sebagai narasumber. Jadi dalam penelitian kualitatif kredibilitas peneliti adalah peran yang penting dalam validitas hasil penelitian. Pendekatan ini dilakukan untuk dapat mengkaji persepsi pengusaha kecil dan menengah terhadap dampak dari krisis ekonomi, dengan melibatkan pihak-pihak tertentu seperti pengusaha kecil dan menengah sepatu dan Dinas Perindustrian dan Perdagangan.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian merupakan salah satu faktor penting untuk menentukan batas atau ruang lingkup penelitian yang telah dilakukan, sehingga laporan yang dihasilkan dapat lebih jelas. Fokus penelitian ini adalah:

1. Strategi yang dilakukan oleh Disperindag Kabupaten Mojokerto untuk mengatasi permasalahan yang sedang dihadapi sentra industri sepatu Sooko Kabupaten Mojokerto.
2. Sentra Industri sepatu Kecamatan Sooko dalam mengatasi kendala – kendala yang dihadapi.
3. Strategi yang dilakukan oleh UMKM dalam rangka mengatasi persaingan glodal dan krisis ekonomi.

C. Lokasi dan Situs Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Mojokerto dan di sentra industri sepatu, tepatnya pada unit - unit Usaha Kecil Menengah yang berada di Sooko Kecamatan Mojokerto.

Dengan pertimbangan bahwa tempat tersebut merupakan sentra perajin sepatu yang berada di Kabupaten Mojokerto.

2. Situs Penelitian

Sentra Industri sepatu ini berada di ruang lingkup Pemda Mojokerto. Tepatnya berada di Desa Jampirogo, Desa Japan, Desa Sambirito, dan Desa Blimbingsari yang mayoritas penduduknya bekerja sebagai pengrajin sepatu imitasi. Industri pembuatan sepatu ini adalah salah satu potensi industri rumahan yang dimiliki oleh Kabupaten Mojokerto.

D. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

a. Data Primer

Data primer meliputi hasil wawancara dengan responden yang berhubungan dengan permasalahan yang dikaji berupa pemahaman dari pengusaha kerajinan sepatu tentang bertahan hidup dalam keadaan krisis dan hambatan pengusaha sepatu ini dalam memasarkan produknya, dan juga upaya yang dilakukan oleh Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Mojokerto dalam membina dan mengembangkan Usaha Kecil menengah.

b. Data Sekunder

Data sekunder meliputi bahan kepustakaan yang berupa laporan hasil penelitian, jurnal, situs di internet yang terkait dengan permasalahan penelitian. Di samping itu juga dikaji berbagai peraturan perundangundangan antara lain Undang-

Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Otonomi Daerah dan Undang-Undang No. 9 Tahun 1995 tentang Usaha Kecil Menengah.

2. Sumber Data

a. Data Primer diperoleh dari hasil penelitian di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Mojokerto dan juga di sentra industri sepatu Kecamatan Sooko Kabupaten Mojokerto.

b. Data Sekunder diperoleh dari penelusuran kepustakaan (*literatur*) di Perpustakaan Pusat Universitas Brawijaya, Perpustakaan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, dan juga penelusuran di Internet.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Data Primer dikumpulkan melalui:

a. Wawancara

Wawancara dilakukan sebagai upaya mendapatkan data yang lebih lengkap dengan cara mengajukan pertanyaan-pertanyaan secara lisan yang berhubungan dengan permasalahan. Jenis wawancara yang digunakan dalam pengumpulan data ini adalah wawancara bebas terpimpin, yaitu dengan mempersiapkan terlebih dahulu pertanyaan sebagai pedoman, namun masih dimungkinkan adanya variasi pertanyaan yang disesuaikan dengan situasi ketika wawancara.

2. Data Sekunder bersumber dari penelusuran kepustakaan (literatur) di Perpustakaan Pusat Universitas Brawijaya, Perpustakaan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, dan juga penelusuran di Internet.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan data. Dalam penelitian kualitatif, Moleong (2009:4) mengemukakan bahwa “instrument penelitian atau alat pengumpul data adalah peneliti itu sendiri. Jika tidak memasukkan peneliti sebagai instrumen penelitian, sangat tidak mungkin sebab tidak dapat menyesuaikan diri dengan fakta-fakta di lapangan. Jadi dalam penelitian ini peneliti merupakan instrument pokok, sedangkan instrumen penunjangnya adalah:

1. Peneliti Sendiri

Peneliti sendiri yang melakukan penggalian data yang berhubungan dengan masalah yang sedang diteliti serta fenomena yang terjadi yang berkaitan dengan masalah penelitian.

2. Pedoman wawancara (*interview guide*), yaitu serangkaian pertanyaan diajukan pada pihak-pihak sumber data dalam penelitian.

3. Catatan lapangan (*field notes*), dipergunakan untuk mencatat apa yang didengar, dilihat, dialami dan dipikirkan dalam pengumpulan data di lapangan.

4. Pedoman observasi (*observation schedule*), yaitu serangkaian arahan/pedoman dalam melakukan observasi yang disusun berdasarkan pertanyaan penelitian.
5. Alat perekam (*tape recorder*) sebagai alat bantu untuk merekam hasil wawancara.
6. Alat tulis menulis, sebagai alat bantu dalam pencatatan hal-hal penting di lapangan.

G. Keabsahan Data

Setiap penelitian memerlukan kriteria guna melihat derajat kepercayaan/kebenaran terhadap hasil penelitian. dalam penelitian kualitatif standard tersebut dinamakan keabsahan data (*trustworthiness*) guba dan lincoln (dalam muhadjir, 2000), dengan mengemukakan bahwa untuk menetapkan keabsahan data kualitatif tersebut diperlukan teknik pemeriksaan berupa :

Pertama, derajat kepercayaan (*credibility*), yang fungsinya untuk melaksanakan penyelidikan (*inquiry*), sedemikian rupa sehingga tingkat kepercayaan penemuannya dapat dicapai dan menunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan ganda yang diteliti. derajat kepercayaan dapat dicapai lewat ketekunan pengamatan, perpanjangan partisipasi, melakukan triangulasi, memperbanyak referensi dan mengkaji kasus negative.

Kedua, keteralihan (*transferability*), merupakan validitas eksternal didasarkan pada konteks empiris setting penelitian, yaitu tentang “emic” yang diterima peneliti dan “ethic” yang cermat, rinci, tebal atau mendalam serta adanya kesamaan konteks antara pengirim dan penerima.

Ketiga, ketergantungan (*dependability*), dilakukan untuk memeriksa akurasi pengumpulan dan analisis data, agar derajat reliabilitas dapat tercapai maka diperlukan pemeriksaan (*audit*) yang cermat terhadap seluruh komponen dan proses penelitian serta hasil penelitiannya.

Keempat, kepastian (*confirmability*), yaitu objektivitas yang berdasarkan pada “emic” dan “ethic” sebagai tradisi penelitian kualitatif. derajat ini juga dapat dicapai melalui pemeriksaan (*audit*) yang cermat terhadap seluruh komponen dan proses penelitian serta hasil penelitian.

Pemeriksaan terhadap keabsahan data pada dasarnya, selain digunakan untuk menyanggah balik yang dituduhkan kepada penelitian kualitatif yang mengatakan tidak ilmiah, juga merupakan sebagai unsur yang tidak terpisahkan dari tubuh pengetahuan penelitian kualitatif (Moleong, 2007:320). Keabsahan data dilakukan untuk membuktikan apakah penelitian yang dilakukan benar-benar merupakan penelitian ilmiah sekaligus menguji data yang diperoleh. Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji, *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability* (Sugiyono, 2007:270).

H. Analisis Data

Analisis data merupakan kegiatan mengkaji hasil data yang telah terkumpul. Hal ini senada dengan apa yang dikemukakan oleh Sugiyono, bahwa Analisis data adalah kegiatan setelah data dari seluruh responden atau lain sumber data lain terkumpul, yang kegiatannya berupa: mengelompokkan dan mentabulasi data berdasarkan variabel dan jenis responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, serta melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan dalam Sugiyono (2010: 207).

Pengertian di atas dapat diartikan kembali bahwa analisis data merupakan rangkaian kegiatan dalam mengolah hasil data yang diperoleh dari sebagai responden atau sumber data lain yang telah terkumpul guna mendapatkan hasil yang dapat digunakan untuk rumusan masalah serta menguji hipotesis dari penelitian yang diteliti. Seperti halnya yang diungkapkan oleh Sugiyono (2010: 207), bahwa rangkaian-rangkaian kegiatan yang terdapat dalam proses analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dan jenis responden, menyajikan data dari tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Kabupaten Mojokerto

1. Sejarah Kabupaten Mojokerto

Kabupaten Mojokerto merupakan salah satu kota yang masih termasuk dalam wilayah provinsi Jawa Timur. Dengan melihat sinyal pada pasal-pasal dua Keputusan Bupati Kepala Daerah Tingkat II Mojokerto Nomor 22/Tap/Kdh/1973 tanggal 12 September 1973, bahwa Ketetapan tentang hari jadi tersebut bersifat sementara, maka pada masa kepemimpinan Bupati Mojokerto H. Mahmood Zain, SH, MSi sejak awal menjabat, mulai mengadakan pendekatan, mengingat hari jadi Kabupaten Mojokerto yang telah ditetapkan pada Mojokerto yang mempunyai akar sejarah berkaitan erat dengan kebesaran Kerajaan Mojopahit. Maka mulailah dilakukan berbagai upaya untuk menelusuri hari jadi Mojokerto yang lebih berakar kepada perjuangan para pendahulu bangsa ketika pada saat kejayaannya, untuk dijadikan semangat dalam membangun dan mengabdikan kepada Negara dan Bangsa saat ini serta dapat memberikan gambaran untuk mampu memberikan loncatan prestasi dimasa mendatang dengan menggali potensi yang ada di daerah. Upaya pendekatan tersebut antara lain :

- a. Pada tanggal 20 Agustus 1991 dilaksanakan "Seminar Sehari" dengan thema "Kabupaten Mojokerto Menyongsong Hari Esok"

b. Pada tanggal 8 September 1992, dilaksanakan simposium Menyongsong Tujuh Abad Mojopahit, yang dihadiri oleh Bapak Sekjen Depdagri, Gubernur Kepala Daerah tingkat I Jawa Timur, Javanologi Surabaya, Pakar-pakar sejarah baik yang datangnnya dari Kabupaten Mojokerto sendiri maupun dari luar daerah.

c. Disamping itu, berbagai pihak telah memberikan sumbang saran seperti dari kalangan Cerdik Cendikiawan, dari perguruan tinggi dari instansi baik yang datangnnya dari Kabupaten Mojokerto sendiri maupun dari luar daerah.

d. Pembentukan Tim Penulisan Sejarah dengan Keputusan Bupati Kepala Daerah Tingkat II Mojokerto Nomor 438 Tahun 1992 tentang Pembentukan Tim Penulisan Sejarah Mojokerto.

Dengan memperhatikan rentetan peristiwa yang terjadi maka dapat ditetapkan 8(delapan) alternatif untuk dipertimbangkan sebagai

Hari Jadi Mojokerto yaitu :

a. Pertemuan antara Perdana Menteri Mojopahit, Shi - nan - da - cha - ya dengan shih-pi, Panglima tertinggi pasukan Tar-Tar, dapat dipandang sebagai wujud pengakuan diplomatik atas Negara berdaulat dalam rangka kerjasama Internasional untuk menyerang Doho. Hal ini akan mengacu pada tanggal 1 bulan ke 3 Tarikh Cina atau tanggal 8 April 1293.

b. Pada saat Raden Wijaya mulai mengatur strategi untuk melawan pasukan Tar-tar, saat ia memperoleh ijin dari kota Kediri ke Mojopahit pada tanggal 2 bulan ke 4 Tarikh Cina. Titik waktu ini merupakan titik awal kemenangan diplomatik dan militer dipihak Raden Wijaya, karena mulai saat tersebut secara bertahab ia berhasil mengalahkan pasukan Tar-Tar. Dalam Tarikh Masehi peristiwa tersebut adalah tanggal 9 Mei 1293.

c. Titik waktu tentara Mojopahit memperoleh kemenangan total terhadap pasukan Tar-tar, ini berarti mengacu pada keputusan pimpinan pasukan Tar-tar untuk meninggalkan Pat-shieh, pada

- tanggal 24 bulan 4 Tarikh Cina atau tanggal 31 Mei 1293. Titik waktu ini ditetapkan sebagai Hari Jadi Kota Surabaya.
- d. Titik waktu penobatan Raden Wijaya sebagaimana diceritakan pada Kitab Harsa Wijaya atau Titik waktu penerbitan Prasasti Gunung Botak.
 - e. Dari Khasanah Kidung, juga menunjukkan titik waktu peristiwa penting dalam sejarah Mojopahit.
 - f. Dari khasanah prasasti juga ditemukan titik waktu peristiwa yang erat kaitannya dengan sejarah Mojopahit. Kidung Harsa Wijaya menyebutkan bahwa Penobatan Raden Wijaya sebagai Raja Terjadi pada tanggal 12 Nopember 1293 (1215 C). Titik waktu ini dikemudian dikenal sebagai Hari Mojopahit. Prasasti Gunung Botak yang diterbitkan pada tanggal 11 September 1294 memberitakan secara panjang lebar riwayat Rajakuta Mojopahit.
 - g. Perjanjian Ganti yang tangani pada tanggal 13 Pebruari 1755.
 - h. Saat tanda tangani penyerahan Kabupaten Japan pada tanggal 1 Agustus 1812 oleh Kesultanan Yogyakarta kepada Perintah Inggris di Jawa.

Selanjutnya setelah melalui proses pembahasan didalam sidang-sidang Dewan Perwakilan Rakyat Kabupaten Mojokerto, mengenai Hari Jadi Kabupaten Mojokerto telah disepakati bahwa Hari Jadi Kabupaten Mojokerto adalah tanggal 9 Mei 1293 Masehi, dengan Keputusan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Nomor : 09 Tahun 1993 tanggal 8 Mei 1993, tentang persetujuan Penetapan Hari Jadi Kabupaten Mojokerto, maka Bupati Kepala Daerah Tingkat II Kabupaten Mojokerto saat itu H. Mahmoed Zain, SH mengeluarkan Surat Keputusan Bupati Kepala Daerah Tingkat II Mojokerto Nomor : 230 Tahun 1993 tanggal 8 Mei 1993 tentang Penetapan Hari Jadi Kabupaten Mojokerto. Dari uraian-uraian tersebut diatas disimpulkan bahwa dengan tidak diberlakukannya Surat Keputusan Bupati Kepala Daerah Tingkat II Mojokerto tanggal 12 September 1973 Nomor : 22/TAP/Kdh/1973 tentang Penetapan Hari Jadi Kabupaten Mojokerto,

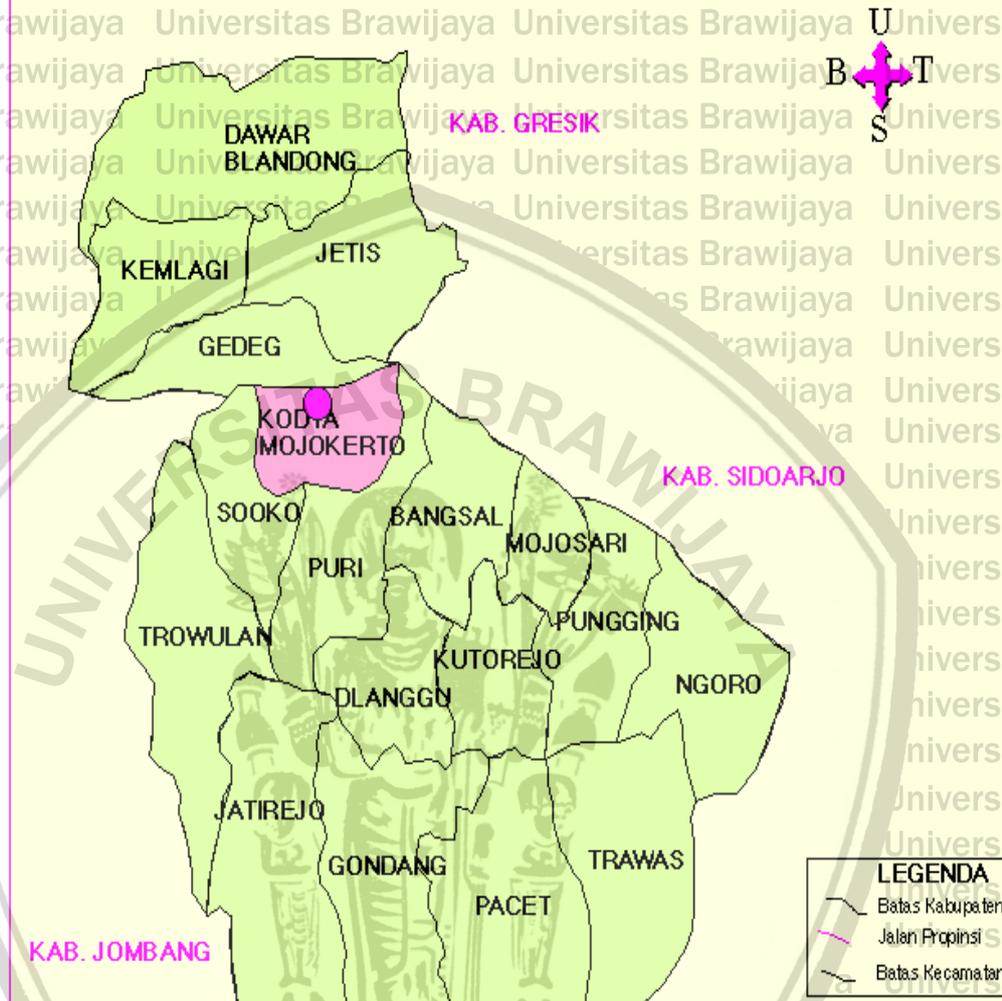
maka Hari jadi Mojokerto adalah tanggal 09 Mei 1293 Masehi yang selanjutnya ditetapkan sebagai Hari jadi Kabupaten Mojokerto.

2. Keadaan Geografis dan Topografis Kabupaten Mojokerto

Kabupaten Mojokerto, adalah sebuah kabupaten di Provinsi Jawa Timur, Indonesia. Wilayah Kabupaten Mojokerto terletak di antara $111^{\circ} 20' 13''$ sampai dengan $111^{\circ} 40' 47''$ bujur timur dan antar $7^{\circ} 18' 35''$ sampai dengan $7^{\circ} 47''$ lintang selatan. Secara geografis Kabupaten Mojokerto tidak berbatasan dengan pantai, hanya berbatasan dengan wilayah Kabupaten lainnya :

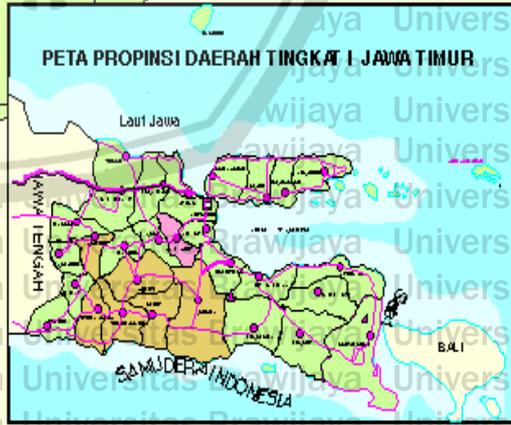


PETA POTENSI KABUPATEN MOJOKERTO



KETERANGAN

Anjaman Bambu
Dawar, Puri
Jumlah Unit Usaha Th 1995 sebanyak : 50 Unit
Jumlah Produksi :
PA NDE BESI
Gegeg Pungging, Trowulan
Jumlah Unit Usaha Th 1995 sebanyak : 36 Unit
Jumlah Produksi :
PISANG CAWENDIS
Gondang
Jumlah Unit Usaha Th 1995 sebanyak : 1 Unit
Jumlah Produksi : 12.203,2 ton



(diakses pada tanggal 5 agustus 2011)
 Gambar 2: Peta Potensi Kabupaten Mojokerto

Sebelah Utara : Kabupaten Lamongan dan Kabupaten Gresik

Sebelah Timur : Kabupa ten Sidoarjo dan Kabupaten Pasuruan

Sebelah Selatan : Kabupaten Malang

Sebelah Barat : Kabupaten Jombang

Kabupaten Mojokerto ini memiliki luas wilayah 692,15 km².

Disamping itu wilayah Kabupaten Mojokerto juga mengitari wilayah Kota Mojokerto yang terletak ditengah-tengah wilayah kabupaten Mojokerto.

Selanjutnya mengenai topografi wilayah kabupaten Mojokerto cenderung di tengah dan tinggi di bagian selatan dan utara. Bagian selatan merupakan wilayah pegunungan yang subur, meliputi Kecamatan Pacet, trawas, Gondang dan jatirejo. Bagian tengah merupakan wilayah dataran, sedangkan bagian utara merupakan daerah perbukitan kapur yang kurang subur. Sekitar 30% dari seluruh wilayah Kabupaten Mojokerto kemiringan tanahnya lebih dari 15 derajat, sedangkan sisanya merupakan wilayah dataran dengan tingkat kemiringan lahan kurang dari 15 derajat. Letak ketinggian kecamatan-kecamatan di wilayah Kabupaten Mojokerto rata-rata berada dibawah 500 m dari permukaan laut, kecamatan yang memiliki ketinggian tertinggi adalah Kecamatan pacet, dimana ketinggiannya berada pada lebih 700 m dari permukaan laut. Secara administratif wilayah

Kabupaten Mojokerto terdiri dari 18 kecamatan, 304 desa. Luas wilayah secara keseluruhan Kabupaten mojokerto adalah 692,15 km²,

dimana bila kita amati wilayah Kecamatan Dawarblandong merupakan kecamatan dengan luas wilayah terbesar.

3. Visi dan Misi Pemerintah Kabupaten Mojokerto

a. Visi

Terwujudnya Kabupaten Mojokerto yang Mandiri, Demokratis, Adil, Makmur dan Bermartabat.

b. Misi

Misi Pembangunan Daerah Kabupaten Mojokerto 5(lima) tahun kedepan sebagai berikut :

1. Mewujudkan SDM yang berkualitas melalui peningkatan akses dan kualitas pendidikan dan pelayanan kesehatan ;
2. Mewujudkan ketertiban, supremasi hukum dan HAM;
3. Mewujudkan pemerintah daerah yang efektif, demokratis, bersih, profesional, dan adil dalam melayani masyarakat;
4. Mewujudkan ekonomi daerah yang mandiri, berdaya saing, berkeadilan dan berbasis pada ekonomi kerakyatan;
5. Mewujudkan ketahanan sosial budaya dalam kerangka Integrasi Nasional , pada tatanan masyarakat yang bermartabat, berakhlak mulia, beretika, dan berbudaya luhur berlandaskan Pancasila;
6. Mewujudkan partisipasi masyarakat melalui pemberian akses dan kesempatan dalam pembangunan;
7. Mewujudkan anggaran pendapatan dan belanja daerah yang lebih mengutamakan kesejahteraan masyarakat;



(tanggal 22 Juli 2012)

Gambar 3: Kantor Kabupten Mojokerto

B. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Sentra Industri Sepatu Sooko Mojokerto

Sentra Industri Sepatu Sooko adalah sebuah Kecamatan yang terletak di Kabupaten Mojokerto bagian Selatan, Sejak tahun 1980-an perkampungan ini terkenal dengan para pengrajin sepatu yang tergolong ke dalam Home Industri hingga sekarang. Pesatnya perkembangan industri modern di dalam negeri dan membanjirnya produksi luar negeri terutama barang-barang dari Cina, Taiwan, Hongkong dan Singapura, membuat industri sepatu dan sandal rumahan harus banting tulang mempertahankan eksistensinya dalam usaha mempertahankan diri dari ketersaingan barang sejenis yang masuk ke pasaran lokal maupun nasional. Sentra pengrajin sepatu rumahan (Home Industri) tersebar diberbagai wilayah di Desa Japan, Desa Jampirogo, Desa Brangkal,

Desa Sambiroto jika dihitung dengan prosentase bahwa pengrajin sepatu rumahan yang ada di wilayah Sooko sebagian banyak tidak terdata oleh dinas setempat.

Pada awalnya perusahaan ini memiliki paguyuban yang menaunginya, tepatnya pada awal tahun 2008. Akan tetapi pada awal tahun 2010, paguyuban yang ada mengalami perpecahan dikarenakan ego persaingan antar pengusaha itu sendiri, yang ingin mandiri tanpa bergantung pada sebuah paguyuban. Hal ini mengakibatkan sentra industri ini tidak ada yang mengkoordinir dan terkesan berjalan seadanya. Sebagian besar perusahaan di sentra UMKM dikelola secara sederhana dan bersifat konvensional, khususnya dalam hal pengelolaan keuangan.

Sedikit sekali pengusaha yang memiliki pembukuan sederhana dan hampir tidak ada pengusaha yang memiliki laporan keuangan. Para pengusaha berlasan masih kecilnya skala usaha yang mereka lakukan sehingga belum merasa perlu untuk melakukan itu, lalu juga karena tidak memahami pembukuan dan laporan keuangan, serta pengusaha tidak harus mempertanggungjawabkan kinerjanya pada pihak manapun.

Yang terpenting, menurut mereka, keuntungan yang diperoleh setelah dikurangi kebutuhan sehari-hari dapat digunakan untuk membeli bahan-bahan untuk proses produksi.

2. Visi dan Misi Dinas Perindustrian dan Perdagangan kabupaten

Mojokerto (Sentra Industri Sepatu Sooko)

A. Visi

Mewujudkan perekonomian yang lebih baik, menjadikan sentra industri sepatu Sooko yang lebih maju dan dikenal oleh semua masyarakat Indonesia. Meskipun dalam kondisi seperti ini (persaingan global) para pengusaha akan terus berusaha mengembangkan produk-produk sepatu.

Berdasarkan Undang – undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, pasal 1 ayat 12, visi adalah rumusan umum mengenai keadaan yang diinginkan pada akhir periode perencanaan. Penetapan visi sebagai bagian dari proses perencanaan pembangunan merupakan suatu langkah penting dalam perjalanan penyelenggaraan pemerintah, pelaksanaan pembangunan dan pembinaan kemasyarakatan di daerah. Pada hakikatnya membentuk visi organisasi adalah menggali gambaran bersama tentang masa depan ideal yang hendak diwujudkan oleh organisasi yang bersangkutan.

Visi adalah mental model masa depan, dengan demikian visi harus digali bersama, disusun bersama sekaligus diupayakan perwujudannya bersama, sehingga visi menjadi milik bersama yang diyakini oleh seluruh elemen organisasi dan pihak – pihak yang terkait dengan upaya mewujudkan visi tersebut. Visi yang

tepat bagi masa depan suatu organisasi diharapkan akan mampu menjadi akselerator bagi upaya peningkatan upaya kinerja organisasi.

Dengan memperhatikan arti dan makna visi serta melalui pendekatan membangun visi bersama, maka ditetapkan visi dinas

Perindustrian dan Perdagangan kabupaten Mojokerto Tahun 2011 –

2015 yakni : *“Terwujudnya Kabupaten Mojokerto sebagai daerah*

industri dan Perdagangan yang maju, tangguh, berdaya saing tinggi

di pasar lokal, nasional maupun internasional”. Untuk dapat

menangkap arti dan makna dari visi tersebut maka perlu diberikan

penjelasan visi sebagai berikut :

1) **Industri perdagangan yang maju**

Terwujudnya kabupaten mojokerto sebagai daerah industri

yang sudah berkembang dan tangguh karena didukung oleh sumber

daya daerah baik sumber daya alam maupun sumber daya manusia

yang kualifed serta didukung oleh tumbuh dan berkembangnya

kawasan industri yang menghasilkan produk – produk yang

berorientasi pasar lokal maupun ekspor, berbasis teknologi tinggi

serta ditopang oleh Industri Kecil dan Menengah (IKM) yang kuat

dan berbasis sumber daya daerah yang potensial dan teknologi

tepat guna. Terwujudnya kabupaten mojokerto sebagai daerah

perdagangan yang maju dengan sarana dan prasarana perniagaan

seperti pasar tradisional yang bersih, sehat aman, dan nyaman, serta

merata disetiap wilayah kecamatan ; Pusat grosir untuk produk – produk unggulan yang respresentatif dan mudah dijangkau pedagan eceran serta toko dan pasar modern sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

2) Tangguh, berdaya saing tinggi di pasar lokal, nasional maupun internasional

Terwujudnya Kabupaten Mojokerto sebagai daerah industri yang tangguh karna didukung oleh sumber daya alam yang memadai dan sumber daya manusia yang berkualitas sehingga produktifitasnya akan selalu meningkat pada situasi dan kondisi perekonomian yang bagaimanapun juga. Dukungan dari IKM yang kuat di daerah – daerah sebagai tulang punggung perekonomian daerah juga sebagai pendukung pengawasan untuk menyerap tenaga kerja yang belum tertampung disektor industri formal. Terwujudnya Kabupaten Mojokerto sebagai daerah yang berdaya saing tinggi yang menghasilkan produk berkualitas, harga yang kompetitif sesuai dengan tuntutan pasar lokal maupun pasar global yang dihasilkan melalui proses industri yang efisien, efektif dan produktifitas yang tinggi.

Berdasarkan ketentuan tersebut visi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Mojokerto diharapkan mampu berperan dan yang menentukan dalam dinamika perubahan lingkungan strategis sehingga dalam mengemban tugas pokok dan fungsinya

dapat bergerak maju menuju masa depan yang baik. Visi yang dimaksud adalah sebagian wilayah industri yang sudah mulai berkembang yang harus bertumpu pada potensi dalam sumber daya daerah maka diharapkan mempunyai struktur industri yang kokoh, kuat dan maju serta berdaya saing tinggi, serta bertumpu pada sumber daya alam yang tersedia dan sumberdaya industri yang berkualitas serta mungkin mampu memanfaatkan teknologi yang tinggi.

Dan sebagai wilayah niaga yang tangguh Dinas Perindustrian dan Perdagangan sebagai salah satu tiang penunpu Pemerintah Kabupaten Mojokerto, harus mampu menciptakan dan memanfaatkan peluang dan kondisi global sehingga mampu juga bersaing di Pasar Dalam Negeri maupun Pasar Luar Negeri. Daerah industri dan perdagangan yang maju adalah Kabupaten Mojokerto memiliki Lembaga dan Pranata ekonomi yang telah tersusun, tertata dan berfungsi secara baik, sektor industri dan perdagangan yang terus berkembang, Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) yang tinggi dan semakin meningkat.

B. Misi

Data yang sudah diperoleh di lapangan disajikan dalam penyajian data fokus. Data fokus dalam penelitian ini meliputi:

- I. Sentra industri sepatu Kabupaten Mojokerto, yang terletak di Kecamatan Sooko. Terdiri dari Desa Japan, Desa Jampirogo,

Desa Brangkal, Desa Sambiroto. Sebagai salah satu produk unggulan dari Kabupaten Mojokerto, industri sepatu Mojokerto mendapat perhatian dari pemerintah Kabupaten Mojokerto.

Sayangnya produk sepatu yang diproduksi oleh pengusaha sepatu Kabupaten Mojokerto ada yang memiliki merek dan tidak sedikit pula yang belum memiliki merek.

2. Para pengusaha sepatu yang memiliki merek tidak banyak 25% yang mendaftarkan mereknya, sedangkan ada beberapa dari pengusaha sepatu di Kabupaten Mojokerto yang bisa menembus skala ekspor. Padahal merek sangat diperlukan perannya disini untuk menjadi identitas bagi produk sepatu mereka. Merek memegang peran penting dalam perdagangan, yaitu sebagai sarana promosi bagi para pengusaha kepada para konsumen mereka.

“letak sentra industri sepatu di Kecamatan Sooko, ada tiga Desa yang mayoritas penduduknya berprofesi sebagai Pengrajin Sepatu. Yaitu desa Sambiroto, desa Japan, desa Blimbingsari. Di desa – desa tersebut 75 % penduduknya berprofesi sebagai pengrajin sepatu”. (Wawancara bapak Cahyo, pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan).

Sentra Industri Sepatu Sooko memiliki berbagai misi untuk mencapai visi yang diharapkan, misi tersebut yaitu:

1. Menciptakan Produk-produk yang unggul
2. Mengembangkan perekonomian
3. Dapat bersaing dipasar nasional maupun internasional

4. Memperluas lapangan pekerjaan

a) **Strategi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Mojokerto**

Strategi pencapaian tujuan dan sasaran adalah merupakan strategi organisasi, yakni Suatu Kerja Perangkat Daerah (SKPD)

yang berisi rencana menyeluruh dan terpadu mengenai upaya-

upaya yang akan dilaksanakan secara oprasional dengan

memperhatikan ketersediaan sumber daya organisasi. Sebagai

suatu cara untuk mewujudkan tujuan dan sasaran, maka rencana

strategi yang ditetapkan oleh Dinas Perindustrian dan

Perdagangan Kabupaten Mojokerto sebagai berikut:

1. Untuk mewujudkan sasaran dan tujuan dari Misi 1 adalah :
 - a. Mengarahkan TTG bagi IKM, sentra-sentra industri kecil dan kelompok industri kecil nonformal yang masih menggunakan teknologi sederhana.
 - b. Mendorong hasil produk yang mempunyai SNI.
2. Untuk mewujudkan Sasaran dari Tujuan Misi 2 adalah :
 - a. Mendorong kegiatan pengawasan dan pendistribusian barang atau jasa yang wajib SNI
 - b. Mendorong peningkatan pangsa pasar
3. Untuk mewujudkan Sasaran dan Tujuan Misi 3 adalah :
 - a. Memfasilitasi pasar sebagai penunjang kenyamanan bertransaksi

- b. Mendorong peningkatan PAD setiap tahun
4. Untuk mewujudkan Sasaran dari Tujuan Misi 4 adalah :

- a. Mendorong peningkatan kinerja pegawai/aparatur
- b. Mendorong pencapaian tugas pokok Keuangan dan Perencanaan

b) Kebijakan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten

Mojokerto

Kebijakan Dinas Perindustrian dan Perdagangan

Kabupaten Mojokerto dalam mewujudkan tujuan dan sasaran yang akan dicapai sampai dengan akhir tahun 2015 dirumuskan sebagai berikut:

- 1). Dalam rangka mewujudkan Misi “ meningkatkan daya saing industri dan pasar lokal melalui bimbingan, penyuluhan dan pelatihan serta pengawasan terhadap proses serta hasil produksi Industri”, maka ditetapkan kebijakan: Mendata, mengidentifikasi, dan mengelompokkan potensi produk industri untuk sentra industri kecil dan Industri Kecil non formal untuk diberikan pembinaan maupun bantuan alat yang lebih tepat guna.
- 2). Dalam rangka mewujudkan misi “mewujudkan perdagangan bebas dengan persaingan sehat dan efektif serta efisien melalui pembinaan, penataan, pengawasan dan perlindungan konsumen serta mempromosikan baik lokal, regional,

nasional dan internasional,” maka ditetapkan kebijakan:

Mengadakan pengawasan untuk mengetahui barang beredar dan jasa yang ada di pasar guna meningkatkan perlindungan konsumen.

- 3). Meningkatkan pasar sebagai tempat transaksi yang representatif dengan meningkatkan Usaha Mikro Kecil

Menengah (UMKM) sebagai penyedia barang dan jasa, maka ditetapkan kebijakan: memberi fasilitas pasar yang layak untuk tempat bertransaksi.

- 4). Meningkatkan kualitas aparatur sebagai daya dukung utama pengembangan industri dan perdagangan, maka ditetapkan kebijakan: meningkatkan kinerja pegawai/aparatur kearah profesional dan proporsional.

Selain itu juga, Dinas Perindustrian dan Perdagangan memberikan sarana pelatihan, Salah satunya dengan cara pelatihan terhadap para pengrajin sepatu tersebut, salah satunya pelatihan Desain sepatu yang terbaru. Agar Produk mereka tidak kalah saingan dengan Produk-produk dari luar. Pelatihan teknologi industri terhadap pengrajin sepatu dan pemberian bantuan peralatan peralatan dalam menghadapi persaingan global.



(tanggal 5agustus 2012)

Gambar4: Kantor Disperindag Kabupten Mojokerto

C. Penyajian dan Fokus Data

1. Strategi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Mojokerto.

Sebenarnya sudah banyak upaya- upaya dilakukan pemerintah untuk pembedayaan Sentra industri sepatu Sooko. Dengan memberikan pelatihan-pelatihan tentang desain sepatu yang terbaru serta pelatihan dalam memasarkan produk dan memberikan bantuan modal, alat, dan bahan. Akan tetapi tidak bisa semaksimal yang Pemerintah rencanakan. Terlalu banyak permasalahan yang muncul dihadapi oleh Sentra industri sepatu sooko.

Upaya Pemerintah Kabupaten Mojokerto dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi oleh Para Pengrajin Sepatu Sooko/ sentra industri sepatu, salah satu untuk menerapkan Rencana strategi

Disperindag untuk memberdayakan UMKM Kabupaten Mojokerto tahun 2011-2016 sebagai berikut:

A. Pemberdayaan ekonomi Kerakyatan (Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah)

Arah kebijakan ini akan menyangkut hal-hal sebagai berikut:

- a) Pengembangan UMKM agar memberikan kontribusi signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi, penciptaan lapangan kerja, dan peningkatan daya saing.
- b) Menciptakan dan mengembangkan usaha skala mikro untuk meningkatkan pendapatan kelompok masyarakat berpendapatan rendah.
- c) Memperbaiki lingkungan usaha dan menyederhanakan prosedur perijinan.
- d) Memperluas akses kepada sumber permodalan.
- e) Memperluas basis kesempatan berusaha serta menumbuhkan wirausaha baru berkeunggulan termasuk mendorong peningkatan ekspor.
- f) Meningkatkan UMKM sebagai penyedia barang dan jasa pada pasar lokal dan nasional.
- g) Meningkatkan kualitas kelembagaan koperasi sesuai dengan jati diri koperasi.
- h) Menciptakan kerjasama dan promosi antar daerah untuk memperluas pasar bagi produk-produk unggulan UMKM

B. Program pemberdayaan UMKM dalam Tahun 2011-2016 diarahkan pada 5 program pokok, yaitu:

- 1). Program penciptaan iklim usaha yang kondusif bagi UMKM
- 2). Program pengembangan sistem pendukung usaha bagi UMKM
- 3). Program pengembangan kewirausahaan dan keunggulan kompetitif UMKM
- 4). Program Pemberdayaan Usaha Skala Mikro

5). Program Peningkatan Kualitas Kelembagaan Koperasi

C. Bidang Perindustrian

1. Program Pengembangan Industri Kecil dan Menengah, dengan Kegiatan yang akan dilaksanakan :
 - a. Pembinaan IKM dalam memperkuat jaringan kluster industri
 - b. Menciptakan sentra-sentra produksi IKM
 - c. Membina IKM
2. Program Pengembangan Sentra-sentra Industri Potensial, dengan kegiatan :
 - a. Pengembangan sarana informasi yang dapat di akses masyarakat
3. Program Penataan Struktur Industri, dengan kegiatan :
 - a. Penyediaan sarana dan prasarana klaster industri
 - b. Pembinaan keterkaitan produksi industri hulu dengan hilir
4. Program Peningkatan Kemampuan Teknologi Industri, dengan kegiatan :
 - a. Pembinaan kemampuan teknologi Industri
 - b. Pengembangan Sistem Inovasi teknologi Industri
 - c. Pengembangan dan pelayanan teknologi Industri
5. Program Peningkatan Kapasitas IPTEK Sistem Produksi, dengan kegiatan :
 - a. Penerapan Teknologi ramah Lingkungan
 - b. Memberikan bantuan mesin dan peralatan tepat guna

D. Bidang Perdagangan

1. Program Peningkatan Efisiensi Perdagangan Dalam Negeri, dengan kegiatan yang akan dilaksanakan :
 - a. Fasilitasi kemudahan perijinan pengembangan usaha
 - b. Pengembangan pasar dan distribusi barang/ produk
 - c. Pengembangan kelembagaan kerjasama kemitraan
 - d. Pengembangan pasar lelang daerah
 - e. Peningkatan sistem dan jejaring informasi perdagangan
 - f. Intensifikasi penggunaan produk dalam negeri
 - g. Pengembangan sistem perdagangan
 - h. Pengembangan pasar tradisional
 - i. Pengembangan kawasan perdagangan di areal sekitar Pelabuhan Batulicin dan di titik-titik strategis lainnya.
 - j. Peningkatan pelayanan kegiatan perdagangan dan sistem informasi terkait.

2. Program Peningkatan Kerjasama Perdagangan Internasional, dengan kegiatan yang akan dilaksanakan :
 - a. Penyiapan database kuota jenis barang ekspor
 - b. Koordinasi perdagangan internasional
 - c. Sosialisasi kebijakan ekspor dan impor
3. Program Peningkatan dan Pengembangan Ekspor, dengan kegiatan yang akan dilaksanakan :
 - a. Pengembangan informasi peluang pasar perdagangan luar negeri
 - b. Sinkronisasi kebijakan pengembangan industri
 - c. Membangun jaringan eksportir
 - d. Membangun kluster produk ekspor
 - e. Promosi perdagangan internasional
 - f. Koordinasi dengan lembaga internasional dalam pengembangan produk ekspor
 - g. Pengembangan sentra perdagangan luar negeri
4. Program Perlindungan Konsumen dan Pengaman Perdagangan, dengan kegiatan yang akan dilaksanakan :
 - a. Koordinasi peningkatan hubungan kerja dengan lembaga
 - b. Peningkatan pengawasan peredaran barang dan jasa
 - c. Fasilitasi penyelesaian permasalahan pengaduan konsumen
5. Program Pembinaan Pedagang Kaki Lima dan Asongan, dengan kegiatan yang akan dilaksanakan :
 - a. Pembinaan organisasi pedagang asongan
 - b. Pengembangan usaha pedagang asongan
 - c. Fasilitasi permodalan pedagang kaki lima
 - d. Tempat usaha pedagang asongan
 - e. Pengawasan mutu dagangan pedagang
 - f. Penataan usaha pedagang kaki lima
 - g. Pembangunan gudang distribusi barang PKL dan asongan
 - h. Pengembangan pedagang waralaba perorangan

E. Bidang Koperasi dan UKM

1. Program Penciptaan Iklim Usaha UKM yang Kondusif, dengan kegiatan yang akan dilaksanakan :
 - a. Promosi produk UMKM
 - b. Koordinasi pemantauan harga dan ketersediaan BBMT
 - c. Monitoring, Evaluasi dan pelaporan KUKM
2. Program Peningkatan Kualitas Kelembagaan Koperasi, dengan kegiatan yang akan dilaksanakan :
 - a. Peningkatan dan pengembangan jaringan kerjasama usaha koperasi
 - b. Rintisan penerapan teknologi manajemen modern pada jenis usaha koperasi
 - c. Sosialisasi prinsip-prinsip pemahaman perkoperasian
 - d. Penilaian koperasi berprestasi
 - e. Memberikan pinjaman perkuatan
 - f. Pembinaan terhadap koperasi
3. Program Pengembangan Sistem Pendukung Usaha bagi UMKM, dengan kegiatan yang akan dilaksanakan :
 - a. Penyediaan dukungan informasi penyertaan modal
 - b. Memfasilitasi peningkatan kemitraan usaha bagi usaha mikro kecil menengah
 - c. Pembinaan dan pengembangan ketrampilan pengrajin rumah tangga/home industri
 - d. Pengembangan jaringan kerjasama usaha dan kemitraan antara pelaku usaha besar dan usaha mikro/rumah tangga
 - e. Penciptaan UKM baru
 - f. Pengembangan sarana industri
 - g. Pendataan komoditi unggulan
 - h. Perkuatan permodalan UMKM
 - i. Pengembangan program Kemitraan Usaha Besar dan KUKM



(tanggal 8 agustus 2012)
Gambar 5:Sentra Industri Sepatu Sooko Desa Japan



(tanggal 12agustus 2012)
Gambar 6 : Sentra Industri Sepatu Sooko Desa Sambiroto

Faktor – faktor Penghambat dalam menerapkan Implementasi strategi untuk mengatasi masalah yang dihadapi UMKM. Beberapa hal yang menjadi penghambat dalam pengembangan UMKM adalah:

- a. Tidak tersedianya data yang akurat (data base) tentang keberadaan berikut profil UMKM sejak program pemberdayaan UMKM, yang memberikan informasi antara lain sejak tahun berapa berdiri, produk apa yang dihasilkan, siapa pasar sasarannya, bagaimana omset dari tahun ketahun, berapa jumlah tenaga kerja, masih adakah peluang pasar kedepan, jenis bantuan dan pembinaan apa yang diperoleh, bagaimana perkembangan setelah ada bantuan dan pembinaan dal lain – lain. Tidak tersedianya data terkini dari UMKM memiliki kecenderungan program pembinaan dan pengembangan UMKM tidak tersebar secara merata, tidak tepat sasaran dan tidak sesuai dengan kebutuhan.
- b. Belum terkoordinasinya peran “intermediasi” secara terpadu antar lembaga/intansi yang menjalankan fungsi untuk mengembangkan dan membina UMKM. Hal ini berpeluang tumpang tindih program-program dan ketidak efisienan dana. Pola yang ada sekarang adalah masing- masing lembaga/institusi yang memiliki fungsi yang sama tidak berkoordinasi tapi berjalan sendiri-sendiri, apakah itu perbankan, BUMN, dinas-dinas KUKM provinsi/kota dan kabupaten, LSM, perusahaan swasta. Tentunya ini pemborosan dan

ineffisien. Sehingga dibutuhkan format yang berbeda agar UMKM menjadi penopang roda perekonomian menjadi kenyataan.

c. Belum dimiliki tolok ukur keberhasilan pembinaan UMKM dari waktu ke waktu, sehingga terkesan pembinaan yang dilakukan hanya berjangka waktu pendek dan bukan merupakan salah satu kesatuan yang saling mendukung dan berkelanjutan untuk jangka panjang.

d. Terdapatnya perbedaan istilah dan kriteria yang membedakan antara lembaga/instansi. Saat ini berkembang istilah UMKM (usaha mikro, kecil dan menengah) dari yang sebelumnya UKM (usaha kecil dan menengah). Kementerian KUKM tidak mengenal usaha mikro, demikian pula dinas perindustrian yang mengenal istilah IKM (industri kecil menengah). Pertanyaan-pertanyaan yang muncul antara lain; Apakah kriteria kecil menengah yang ada di Dinas KUKM sama dengan di Dinas Perindustrian dan Perdagangan? Bagaimana bila UKM yang akan dibina adalah industri, apakah diserahkan pada dinas perindustrian atau pada dinas KUKM, bila usahanya Mikro, kemana sebaiknya mengajukan bantuan dan apakah akan banyak lagi pertanyaan yang muncul berkaitan dengan perbedaan Definisi. Belum lagi kriteria yang digunakan BPS yang melihat jumlah tenaga kerja. Ini semua tentunya akan menimbulkan kekhawatiran bukan saja terhadap

lembaga/instansi terkait juga bagi UMKM-KUKM-IKM. Sehingga perlu segera dibuat kesepakatan tentang istilah yang berbeda ini.

2. Kendala-Kendala Yang Dihadapai UMKM (Sentra Industri Sepatu Kecamatan Sooko) Dalam Rangka Menghadapi Persaingan Global atau Krisis Ekonomi

Kendala yang dihadapi para pengrajin sepatu, yang paling utama adalah kurangnya modal untuk membeli barang mentah. Karena kalau sepatu mereka dibawa oleh sales untuk dikirim diberbagai pasar di Jawa Timur, otomatis pembayarannya akan tertunda dalam jangka waktu kisaran 2 – 3 bulan. Setidaknya para pengrajin harus memiliki cadangan modal 3 kali lipat. Sehingga tidak sampai macet karena kekurangan modal. kemudian permasalahan selanjutnya adalah kalah merek dengan hasil produksi dari daerah lain, misalnya dari Sidoarjo(Tanggulangin). Sebab sebagian besar Pengrajin Sepatu yang ada di Kecamatan Sooko 80% Non formal. Jadi mereka sebagian besar tidak memiliki merk. Padahal dari Dinas Perindustrian sudah mensosialisasikan tentang Perizinan Usaha (merk sepatu). Jadi menurut saya, para pengrajin sepatu Kecamatan Sooko segera mengurus ijin merk. Sebab agar para pengusaha tidak kalah bersaing di Pasar nasional maupun intenasional.

“Kendala yang terkadang saya hadapi adalah modal. Karena modalnya sedikit, saya juga memproduksi barang terbatas. Dan juga telatnya bahan baku sepatu, tenaga kerja” (Wawancara Ibu Uswatun Chasanah,

Sentra industri sepatu: sekolah, olahraga, santai, dan imitasi Dsn Daleman, Ds Japan, Kec Sooko. Rt.V Rw. V, No. 65).

Kemudian permasalahan lain muncul karena para pengrajin sepatu sooko, mereka sebagian besar kalah Desain dengan sepatu yang dari Bandung. Jadi para pengusaha harus lebih kreatif dalam memproduksi sepatu mereka. Sebenarnya inilah tugas Dinas

Perindustrian dalam memberikan Pelatihan kepada para pengrajin sepatu sooko. Dengan cara dan Pupaya dalam memajukan potensi yang berda di Kabupaten mojokerto. Menurut pendapat saya, Dinas Perindustrian bisa bekerja sama dengan Universitas – universitas yang berada di Jawa Timur. Dan Universitas yang memiliki Jurusan Desain Grafis. Mungkin para mahasiswa bisa membantu dalam pelatihan desain sepatu sooko. Sebab jika kalah desain dan merek, maka Produk sepatu sooko akan kalah bersaing di Pasar. Dan daya serap Konsumen akan menurun.

“persaingan global sangat berpengaruh terhadap mereka. Persaingan global berdampak besar terhadap Produksi sepatu mereka. Sebab para pengusaha banyak tergantung pada pasar yang ada di jawa timur”. (Wawancara bapak Nur Cahyo, pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan)

Temuan saya dilapangan berbeda dengan apa yang disampaikan oleh salah satu Pegawai Pemerintah. Mungkin saya tidak bisa sebutkan dengan detail. Salah satu wawancara saya dengan Pengusaha sepatu Sooko mengenai bantuan-bantuan yang diberikan oleh Pemerintah

sebagai berikut : Apakah pemerintah pernah memberi bantuan kepada para Sentra Industri Sepatu Sooko?

”Sejak saya mendirikan usaha ini, sekali pun belum pernah mendapat bantuan dari pemerintah. Dengan modal sendiri saya bisa bertahan hingga sekarang. Dulu memang ada program pemerintah, kalau tidak salah sekitar tahun 2005, pemerintah memberi pinjaman kepada para pengusaha sepatu disini. Tahun 2005 para pengusaha semuanya didata oleh Dinas Perindustrian dan perdagangan , dengan mengumpulkan fotocopy KTP dan disuruh tandatangan. Hingga sekarang hasil pendataan tersebut tidak ada hasilnya. Dan tidak ada satu bantuan pun yang datang dari pemerintah. Pemerintah tidak mensosialisasikan program tentang bantuan atau pelatihan tersebut. Yang saya tahu pemerintah hanya memilih beberapa orang saja untuk diberikan bantuan. Tetapi program tersebut gagal total, sebab yang memberi dan yang menerima bantuan modal mereka sama-sama menyalah gunakan bantuan tersebut”.(wawancara dengan salah satu Pengusaha sepatu Sooko)

Kendala-kendala umum yang banyak dihadapi oleh sentra industri sepatu adalah :

A. Faktor Internal

1. Kurangnya Permodalan dan Terbatasnya Akses Pembiayaan
2. Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM)
3. Lemahnya Jaringan Usaha dan Kemampuan Penetrasi Pasar
4. Mentalitas Pengusaha UMKM
5. Kurangnya Transparansi

B. Faktor Eksternal

1. Iklim Usaha Belum Sepenuhnya Kondusif
2. Terbatasnya Sarana dan Prasarana
3. Pungutan Liar
4. Implikasi Otonomi Daerah
5. Implikasi Perdagangan Bebas
6. Sifat Produk dengan Ketahanan Pendek
7. Terbatasnya Akses Pasar
8. Terbatasnya Akses Informasi



(tanggal 10 agustus 2012)

Gambar 7 : Sentra Industri Sepatu Sooko Desa Jampirogo

3. Strategi Yang Dilakukan Oleh UMKM Dalam Rangka Mengatasi Persaingan Global atau Krisis Ekonomi

A. Strategi Pemberdayaan Usah Mikro, Kecil dan Menengah

Strategi pemberdayaan usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) sangat dibutuhkan karena perkembangan UMKM masih sangat lambat. Strategi pengembangan usaha masih terbentur beberapa masalah, misalnya modal, manajemen bisnis sampai strategi pemasaran yang jitu. Padahal menurut survey, Indonesia mempunyai jumlah UMKM sampai 52 juta sampai akhir tahun 2011 lalu. Untuk itulah akan sangat disayangkan jika UMKM yang banyak tersebut tidak bisa dikembangkan dengan maksimal.

Padaحال, khususnya soal pemasaran dengan memanfaatkan internet pelaku UMKM bisa lebih meningkatkan pemasarannya.

Lalu, bagaimana caranya meningkatkan usaha kecil menengah

melalui internet? Sebelum mengetahui cara meningkatkan usaha kecil menengah (UMKM) dengan internet, ada hal yang tak kalah pentingnya untuk dibahas yaitu mengenai strategi pengembangan UMKM. Ini penting, sebab tanpa strategi yang tepat, usaha kecil menengah akan sulit berkembang.

B. Strategi pemberdayaan usaha

Strategi pemberdayaan Usaha yang harus dijalankan oleh UMKM adalah sebagai berikut:

1. Segmentasi pasar. Dalam merancang suatu produk, UMKM harus menjalankan segmentasi pasar. Cara ini yang juga dilakukan usaha-usaha besar dalam mempersiapkan produknya. Sebuah produk atau jasa, harus membidik pasar tertentu agar manfaat dari sebuah produk bisa maksimal dirasakan konsumen. Sebab, tiap market punya kebutuhan yang berbeda. Dengan melakukan segmentasi pasar, usaha kecil menengah bisa lebih mengoptimalkan setiap produk yang dikeluarkannya.
2. Menjadi pemimpin pasar. Ini mungkin sering dilupakan oleh usaha kecil menengah. Yang penting penjualan lancar, rasanya sudah cukup. Padahal, untuk melakukan lompatan yang lebih besar, UMKM harus bekerja lebih keras agar bisa menjadi pemimpin pasar. Terlana dengan kenyamanan yang sudah

dirasakan bisa menjadi blunder besar bagi sebuah usaha. Sebab situasi bisnis tidak berhenti berubah.

3. Kerjasama antar usaha kecil menengah. Melakukan kerjasama dengan sesama pelaku usaha kecil menengah perlu juga dilakukan agar bisa saling memperkuat usaha. Misalnya bisa dibuat paket promosi bersama yang bisa saling menguntungkan kedua UMKM.

Pengembangan terhadap sektor swasta merupakan suatu hal yang tidak diragukan lagi perlu untuk dilakukan. UMKM memiliki peran penting dalam pengembangan usaha di Indonesia. UMKM juga merupakan cikal bakal dari tumbuhnya usaha besar. "Hampir semua usaha besar berawal dari Usaha mikro, kecil menengah (UMKM) harus terus ditingkatkan (up grade) dan aktif agar dapat maju dan bersaing dengan perusahaan besar. Jika tidak, UMKM di Indonesia yang merupakan jantung perekonomian Indonesia tidak akan bisa maju dan berkembang.

Lemahnya perencanaan usaha sering menyebabkan kegagalan bagi sebuah usaha. Hal itu menyebabkan perencanaan strategis adalah kunci sukses untuk mengembangkan bisnis Anda. Rencana Bisnis berfokus pada tercapainya sebuah tujuan. Tentunya tujuan bagi sebuah usaha adalah keuntungan. Sukses sebuah usaha di tentukan dalam

perencanaan strategis dan langkah-langkah usaha untuk menerapkan rencana tersebut.

Satu hal yang perlu diingat dalam pemberdayaan UMKM adalah bahwa langkah ini tidak semata-mata merupakan langkah yang harus diambil oleh Pemerintah dan hanya menjadi tanggung jawab Pemerintah. Pihak UMKM sendiri sebagai pihak yang dikembangkan, dapat mengayunkan langkah bersama-sama dengan Pemerintah.

Selain Pemerintah dan UMKM, peran dari sektor Perbankan juga sangat penting terkait dengan segala hal mengenai pendanaan, terutama dari sisi pemberian pinjaman atau penetapan kebijakan perbankan. Lebih jauh lagi, terkait dengan ketersediaan dana atau modal, peran dari para investor baik itu dari dalam maupun luar negeri, tidak dapat pula kita kesampingkan.

Hasil wawancara dari salah satu sentra industri sepatu Sooko, Strategi apa yang dilakukan oleh pengusaha sepatu dalam persaingan global?

Upaya yang saya kembangkan sekarang dengan cara mengikuti arus pasar, dan menyeimbangkan penjualan produk sepatu saya. Sehingga saya bisa terus memproduksi sepatu dan bisa memutar modal agar setiap hari saya bisa memproduksi barang. Serta saya mengembangkan mempromosikan produk sepatu melalui internet, meskipun konsumen belum ada yang memesan melalui online saya tetap bersabar dan memiliki strategi lain dalam memberdayakan usaha ini. (wawancara dengan bapak Farid pengusaha desa jampirogo)

Upaya-upaya UMKM dalam menghadapi persaingan global atau krisis ekonomi adalah sebagai berikut :

1. Penciptaan Iklim Usaha yang Kondusif
2. Bantuan Permodalan
3. Perlindungan Usaha
4. Pengembangan Kemitraan
5. Pelatihan
6. Membentuk Lembaga Khusus
7. Memantapkan Asosiasi
8. Mengembangkan Promosi
9. Mengembangkan Kerjasama yang Setara
10. Mengembangkan Sarana dan Prasarana

Untuk mensupport pengembangan tersebut, Anda juga harus mengetahui cara-cara yang tepat untuk berpromosi melalui internet.

Karena untuk meningkatkan penjualan, usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) harus gencar melakukan promosi. Berikut cara promosi online yang bisa dilakukan oleh pelaku UMKM. Pertama yaitu melalui web atau situs. Memiliki situs atau web sendiri sudah menjadi keharusan bagi pelaku usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) yang ingin maju. Dengan situs tersebut, UMKM bisa mempromosikan produk-produk yang dimilikinya ke seluruh dunia.

D. Analisis dan Interpretasi Data

1. Implementasi Rencana Strategi Yang Dilakukan Oleh Pemerintah

Kabupaten Mojokerto Untuk Mengatasi Permasalahan Yang Sedang Dihadapi UMKM Kabupaten Mojokerto.

Menurut Suryono (2004,70-80), strategi dimaksudkan sebagai seni dan ilmu untuk mendistribusikan dan menggunakan sarana-sarana untuk kepentingan tertentu, dan masalah-masalah yang dikaji di dalamnya adalah: (a) kebijaksanaan pelaksanaan, (b) penentuan tujuan yang hendak dicapai, dan (c) penentuan cara-cara atau metode penggunaan sarana-sarana tersebut. Dengan definisi tersebut, strategi menjadi suatu kerangka yang fundamental tempat suatu organisasi akan mampu menyatakan kontinuitasnya yang vital, pada saat yang bersamaan ia akan memiliki kekuatan untuk menyesuaikan diri terhadap lingkungan yang selalu berubah.

McNichols sebagaimana yang dikutip oleh Salusu (1996,101) mencoba mendefinisikan strategi dengan lebih sederhana. Strategi adalah suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan. Strategi itu sangat penting untuk dipahami oleh setiap eksekutif, manajer, kepala atau ketua, direktur pejabat senior dan junior, pejabat tinggi, menengah, dan rendah. Hal ini harus dihayati karena strategi dilaksanakan oleh setiap orang pada setiap tingkat, bukan hanya oleh pejabat tinggi.

Sesungguhnya pemerintah telah banyak mengeluarkan strategi untuk pemberdayaan UMKM, terutama lewat kredit bersubsidi dan bantuan teknis. Kredit program untuk pengembangan UMKM bahkan

dilakukan sejak 1974. Kredit program pertama UMKM, Kredit Investasi Kecil (KIK) dan Kredit Modal Kerja Permanen (KMKP), yang menyediakan kredit investasi dan modal kerja permanen, dengan masa pelunasan hingga 10 tahun, dan suku bunga bersubsidi.

Setelah deregulasi perbankan pada 1988, kredit UMKM dengan bunga bersubsidi secara berangsur dihentikan, diganti dengan kredit bank komersial. Selain itu, donor internasional juga menyusun kredit program investasi bagi UMKM dalam mata uang rupiah. Antara 1990 dan 2000, Bank Indonesia mendanai berbagai kredit program dengan Kredit Likuiditas Bank Indonesia (KLBI), yang dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori, yaitu Kredit Usaha Rakyat (KUR), Kredit Pemilikan Rumah Sederhana/Sangat Sederhana (KPRS/SS), dan Kredit Usaha Kecil dan Mikro yang disalurkan melalui koperasi dan bank perkreditan rakyat. Selain itu, NPWP sebagai prasyarat pengajuan kredit di Perbankan juga telah dihapuskan, dimana hal ini memberikan peluang dan kesempatan yang lebih besar bagi kita untuk mengakses modal dari sisi perbankan. Akan tetapi banyak pihak dari UMKM yang menyalah gunakan Dana yang di berikan oleh pemerintah mupun dari bank.

Renstra Dinas Perindustrian dan Perdagangan tahun 2011 – 2016 dimaksudkan agar Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Mojokerto mampu menjawab tuntutan lingkungan strategis lokal, regional, nasional dan global sehingga disamping tetap berada dalam

tatanan sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia, juga mampu lexis dan berkembang dalam rangka meningkatkan kinerja profesionalnya.

Hasil wawancara dengan salah satu Pegawai Disperindag Kabupaten Mojokerto mengenai Upaya apa yang sudah dilakukan pemerintah dalam pengembangan dan pemberdayaan Sentra Industri sepatu Sooko?

“Dalam mengatasi kendala tersebut, Dinas Perdagangan memberikan upaya dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapi para Sentra industry sepatu Sooko. Dengan mendirikan/membangun PPST (pusat perkulakan sepatu trowulan). Cara tersebut untuk memotong mata rantai pemasaran. Jadi usaha Pemerintah sudah banyak untuk membantu para Pengrajin sepatu. Memotong mata raintai pemasaran, bertujuan agar pengrajin tidak bersusah payah untuk memasarkan produk sepatu. Tidak susah untuk berkeliling dari pasar satu kepasar yang berada di jawa timur. Jadi biar pasar mencari kita, bukan kita yang mencari pasar. Tapi cara tersebut belum efektif dalam menghadapi kendala-kendala yang dihadapi para pengrajin sepatu kecamatan Sooko”.(wawancara dengan Ibu Purweni)

Dari temuan hasil penelitian dilapangan Upaya Pemerintah Kabupaten Mojokerto dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi oleh Para Pengrajin Sepatu Sooko/ sentra industri sepatu, salah satu menerapkan Arah Kebijakan umum Pembangunan Kabupaten Mojokerto tahun 2011-2016 sebagai berikut:

A. Pemberdayaan Ekonomi Kerakyatan (Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah)

- a) Pengembangan UMKM agar memberikan kontribusi signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi, penciptaan lapangan kerja, dan peningkatan daya saing, sedangkan pemberdayaan usaha skala mikro lebih diarahkan untuk

memberikan kontribusi dalam peningkatan pendapatan pada kelompok masyarakat berpendapatan rendah.

- b) Dalam rangka mendukung peningkatan pendapatan masyarakat berpendapatan rendah melalui peningkatan ekonomi lokal, kota, dan perdesaan, pemberdayaan usaha mikro difokuskan untuk mendorong pertumbuhan yang berpihak pada rakyat miskin. Langkah kebijakannya yaitu: (1) meningkatkan kapasitas dan memperluas jangkauan lembaga keuangan mikro (LKM) baik dengan pola bagi hasil, konvensional, maupun melalui dana bergulir; (2) meningkatkan kemampuan pengusaha mikro dalam aspek manajemen usaha dan teknis produksi; (3) meningkatkan fasilitasi pengembangan sarana dan prasarana usaha mikro; (4) meningkatkan fasilitasi pembinaan sentra-sentra produksi tradisional dan usaha ekonomi produktif terisolir dan daerah tertinggal/perbatasan.
- c) Usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) mencapai kurang lebih 95 persen dari keseluruhan jenis usaha di Indonesia. Kebanyakan dari mereka berada pada sektor informal yang tidak terdaftar dan tanpa status hukum. Ketiadaan izin usaha menjadi kendala yang serius bagi perkembangan kelompok UMKM karena mereka tidak bisa mendapat kredit dari bank, tidak dapat menjual ke pengecer besar, dan tidak bisa melakukan ekspor. Karena kelompok UMKM menjadi pencipta lowongan kerja terbanyak, hambatan hambatan yang dihadapi sektor informal ini tentu saja menjadi kendala yang serius bagi pertumbuhan ekonomi dan angkatan kerja di Indonesia. Pelaku usaha memilih untuk tidak memiliki izin karena berbagai alasan. Ada yang tidak melihat perlunya memperoleh izin karena mereka juga tidak hendak mencari akses kredit atau menerobos pasar yang lebih besar. Ada pula yang memang sengaja tidak mencari izin usaha untuk menghindari dari pajak, persyaratan-persyaratan formal, dan dari pantauan pemerintah. Tetapi yang jelas, sulitnya mengurus perizinan menjadi salah satu alasan penting. Tingginya biaya pengurusan izin usaha di Indonesia membuat pelaku usaha harus berhitung apakah manfaat yang didapat bisa lebih besar dari waktu dan biaya yang dikeluarkan selama proses pengurusannya. Dua masalah utama yang menghambat pelaku usaha untuk mendaftarkan usahanya adalah: jumlah izin yang wajib diurus, yang jauh lebih banyak bila dibandingkan dengan negara lain, dan rendahnya kualitas layanan publik - termasuk tingginya tingkat korupsi dan

inefisiensi - sehingga pengurusan izin memakan waktu yang lama dan biaya yang tinggi.

- d) Permasalahan klasik yang selalu muncul dalam rangka pemberdayaan usaha kecil menengah dan koperasi, salah satunya adalah masalah permodalan, yang umumnya disebabkan karena keterbatasan akses ke sumber-sumber permodalan, terutama akses ke lembaga keuangan formal seperti bank, disamping keterbatasan pengetahuan atau kemampuan dalam mencukupi kebutuhan prosedur/persyaratan perbankan. Akibatnya praktek pelepas uang (rentenir) sekalipun memiliki bunga tinggi akan tetapi tetap mendapat tempat bagi UKMK karena aspek layanan yang mudah, cepat dan tepat waktu sesuai kebutuhan. Untuk membantu permodalan UKMK sudah banyak dikembangkan sistem keuangan, baik yang berbasis sosio kultural seperti arisan, gotong royong maupun pembentukannya diprakarsai pemerintah seperti kredit-kredit program, serta kebijakan perbankan bukan subsidi seperti kredit investasi kecil (KIK). Namun hingga saat ini belum memberikan hasil yang optimal. Untuk itu ada beberapa pertimbangan yang diperlukan dalam membangun system pembiayaan, yang mencakup kepentingan UKMK dan lembaga keuangan. Mengingat faktor persyaratan dan prosedur untuk mendapatkan pinjaman merupakan hal yang mendasar yang sangat sulit dipenuhi oleh sebagian besar usaha kecil, maka faktor ini menjadi hal yang sangat penting untuk dipertimbangkan terutama dalam membangun sistem pembiayaan untuk usaha skala mikro. Selain itu juga perlu adanya segmentasi kebutuhan dari masing-masing usaha kecil.

Atas dasar hal tersebut diusulkan 4 sistem pembiayaan untuk UKMK yaitu sistem pembiayaan grass root, yang berdasarkan kemandirian, menempatkan sosio kultural disamping komersial, dan berdasarkan pembangunan wilayah, sistem pembiayaan perbankan, sistem pembiayaan multifinance dan sistem pembiayaan pasar modal.

Karena sebagian besar usaha kecil terdiri dari usaha-usaha yang berskala mikro, maka dilakukan modernisasi sistem pembiayaan mikro melalui pola swamitra. Ini merupakan upaya peningkatan kemampuan lembaga keuangan mikro, dengan tetap memberikan kemudahan dan kesederhanaan layanan keuangan dalam manajemen dan teknologi.

Layanan pembiayaan kepada usaha kecil, menengah dan koperasi (UKMK) baik dalam bentuk kredit atau pinjaman, sampai sekarang tetap merupakan topik urgent. Semua ini

tidak lepas dari ketimpangan yang memperlihatkan kesulitan UKM memperoleh dukungan pembiayaan. Di satu sisi, UKM menjadi pilar perekonomian rakyat, lebih-lebih pada masa mengatasi dampak krisis ekonomi. Di sisi lain, UKM tidak cukup memperoleh layanan permodalan secara proporsional. Adakah sesuatu yang tidak tepat dalam sistem pembiayaan UKM ataukah implementasi di tingkat lapangan belum harmonis sehingga permasalahan pembiayaan UKM terkesan **tambal-sulam**.

- e) Memperluas basis dan kesempatan berusaha serta menumbuhkan wirausaha baru berkeunggulan untuk mendorong pertumbuhan, peningkatan ekspor dan penciptaan lapangan kerja terutama dengan :
- 1) meningkatkan perpaduan antara tenaga kerja terdidik dan terampil dengan adopsi penerapan teknologi;
 - 2) mengembangkan UKM melalui pendekatan kluster di sektor agribisnis dan agroindustri disertai pemberian kemudahan dalam pengelolaan usaha, termasuk dengan cara meningkatkan kualitas kelembagaan koperasi sebagai wadah organisasi kepentingan usaha bersama untuk memperoleh efisiensi kolektif;
 - 3) meningkatkan peran UKM dalam proses industrialisasi, perkuatan keterkaitan industri, percepatan pengalihan teknologi, dan peningkatan kualitas SDM.
- f) Meningkatkan UKM sebagai penyedia barang dan jasa pada pasar lokal dan nasional. Dengan cara pemerintah memberi pelatihan-pelatihan untuk mengembangkan produk-produk unggulan. Lebih memacu mentalitas para sentra industri sepatu untuk meningkatkan hasil produksi. Sehingga barang dan jasa umkm Mojokerto dapat memenuhi kebutuhan pasar lokal maupun nasional.
- g) Membangun koperasi yang diarahkan dan difokuskan pada upaya-upaya untuk: (i) membenahi dan memperkuat tatanan kelembagaan dan organisasi koperasi di tingkat makro, meso, maupun mikro, guna menciptakan iklim dan lingkungan usaha yang kondusif bagi kemajuan koperasi serta kepastian hukum yang menjamin terlindunginya koperasi dan/atau anggotanya dari praktek-praktek persaingan usaha yang tidak sehat; (ii) meningkatkan pemahaman, kepedulian dan dukungan pemangku kepentingan (*stakeholders*) kepada koperasi; dan (iii) meningkatkan kemandirian gerakan koperasi.
- h) Menciptakan kerjasama dan promosi antar daerah untuk memperluas pasar bagi produk-produk unggulan UKM. Upaya pemerintah dalam mempromosikan produk umkm terutama sentra industri sepatu sooko kepada masyarakat lokal maupun nasional. agar produk sepatu sooko dapat dikenal di

semua kalangan masyarakat. Kerjasama dan promosi dilakukan melalui pameran pameran maupun melalui media masa sehingga dpt memperluas produk sepatu sooko dipasar lokal maupun nasional. Memang sudah tugas pemerintah untuk menciptakan kerjasama antara produsen sepatu sooko agar menciptakan iklim yang kondusif di pasar.

Salah satu aspek yang harus segera dibenahi dalam menghadapi persaingan global di Indonesia adalah menciptakan iklim usaha yang kondusif dan mendorong persaingan. Pembentukan lingkungan tersebut pada dasarnya memerlukan penanganan secara konseptual dan implementasi yang meliputi berbagai aspek antara lain mendefinisikan ulang peran langsung pemerintah pada pasar.

B. Program pemberdayaan UMKM dalam Tahun 2011-206

diarahkan pada 5 program pokok, yaitu:

1. Tahun pertama Program penciptaan iklim usaha yang kondusif bagi UMKM; Tujuan program ini adalah untuk memfasilitasi terselenggaranya lingkungan usaha yang efisien secara ekonomi, sehat dalam persaingan, dan non-diskriminatif bagi kelangsungan dan peningkatan kinerja usaha UMKM, sehingga dapat mengurangi beban administratif, hambatan usaha dan biaya usaha maupun meningkatkan rata-rata skala usaha, mutu layanan perijinan/pendirian usaha, dan partisipasi *stakeholders* dalam pengembangan kebijakan UMKM.
2. Tahun kedua Program pengembangan sistem pendukung usaha bagi UMKM; Tujuan program ini adalah mempermudah, memperlancar dan memperluas akses UMKM kepada sumberdaya produktif agar mampu memanfaatkan kesempatan yang terbuka dan potensi sumberdaya lokal serta menyesuaikan skala usahanya sesuai dengan tuntutan efisiensi. Sistem pendukung dibangun melalui pengembangan lembaga pendukung/penyedia jasa pengembangan usaha yang terjangkau, semakin tersebar dan bermutu untuk meningkatkan akses UMKM terhadap pasar dan sumber daya produktif, seperti sumber daya manusia, modal, pasar, teknologi, dan informasi, termasuk mendorong peningkatan fungsi intermediasi lembaga-lembaga keuangan bagi UMKM.

3. Tahun ketiga Program pengembangan kewirausahaan dan keunggulan kompetitif UKM; Tujuan program ini adalah untuk mengembangkan jiwa dan semangat kewirausahaan dan meningkatkan daya saing UKM sehingga pengetahuan serta sikap wirausaha semakin berkembang, produktivitas meningkat, wirausaha baru berbasis pengetahuan dan teknologi meningkat jumlahnya, dan ragam produk-produk unggulan UKM semakin berkembang.
4. Tahun keempat Program Pemberdayaan Usaha Skala Mikro; Tujuan program ini adalah untuk meningkatkan pendapatan masyarakat yang bergerak dalam kegiatan usaha ekonomi di sektor informal yang berskala usaha mikro, terutama yang masih berstatus keluarga miskin dalam rangka memperoleh pendapatan yang tetap, melalui upaya peningkatan kapasitas usaha sehingga menjadi unit usaha yang lebih mandiri, berkelanjutan dan siap untuk tumbuh dan bersaing. Program ini akan memfasilitasi peningkatan kapasitas usaha mikro dan keterampilan pengelolaan usaha serta sekaligus mendorong adanya kepastian, perlindungan dan pembinaan usaha.
5. Tahun kelima Program Peningkatan Kualitas Kelembagaan Koperasi; Tujuan program ini adalah untuk meningkatkan kualitas kelembagaan dan organisasi koperasi agar koperasi mampu tumbuh dan berkembang secara sehat sesuai dengan jati dirinya menjadi wadah kepentingan bersama bagi anggotanya untuk memperoleh efisiensi kolektif, sehingga citra koperasi menjadi semakin baik. Dengan demikian diharapkan kelembagaan dan organisasi koperasi di tingkat primer dan sekunder akan tertata dan berfungsi dengan baik; infrastruktur pendukung pengembangan koperasi semakin lengkap dan berkualitas; lembaga gerakan koperasi semakin berfungsi efektif dan mandiri; serta praktek berkoperasi yang baik (*best practices*) semakin berkembang di kalangan masyarakat luas.

2. Kendala-Kendala Yang Dihadapai UMKM (Sentra Industri Sepatu

Sooko Mojokerto) Dalam Rangka Menghadapi Persaingan Global

Atau Krisis Ekonomi

Setiap strategi yang telah dibuat, menuntut implementasinya. Tanpa adanya implementasi, maka suatu strategi tidak mempunyai arti apa-apa.

Implementasi strategi merupakan suatu proses tersendiri dan seiring tidak

dipandang sebagai bagian integral dari pengambilan keputusan.

Implementasi adalah operasional dari berbagai aktivitas guna mencapai suatu sasaran tertentu. *Higgins* sebagaimana yang dikutip oleh Salusu

(1996,409), menyatakan bahwa implementasi adalah rangkuman dari

berbagai kegiatan yang di dalamnya sumber daya manusia menggunakan

sumber daya lain untuk mencapai sasaran dari strategi. Kegiatan tersebut

menyentuh semua jajaran manajemen mulai dari manajemen puncak

sampai pada karyawan lini paling bawah. Sifat dari suatu implementasi

adalah tidak dapat beroprasi tanpa adanya faktor-faktor internal dan faktor-

faktor eksternal yang selalu mempengaruhinya. Faktor-faktor ini harus

dikendalikan secara baik.

Untuk menjamin bahwa strategi baru itu akan berhasil, diperlukan

kebijaksanaan organisasi yang akan menyiapkan semua fasilitas yang

diperlukan dalam menyelesaikan masalah-masalah yang timbul selama

implementasi. Kebijakan itu berkaitan dengan pedoman pelaksanaan,

metode kerja, prosedur, peraturan-peraturan, formuli-formulir, dan segala

sesuatu yang diperlukan untuk memberikan dorongan dan motivasi bagi

karyawan dalam menyukseskan pencapaian sasaran organisasi.

Pada umumnya, permasalahan yang dihadapi oleh Usaha Mikro,

Kecil dan Menengah (UMKM), termasuk juga pada industri sepatu Sooko

Mojokerto ini, antara lain meliputi:

A. Faktor Internal

- i. Kurangnya permodalan dan terbatasnya akses pembiayaan permodalan merupakan faktor utama yang diperlukan untuk mengembangkan suatu unit usaha. Kurangnya permodalan UMKM, oleh karena pada umumnya usaha kecil dan menengah merupakan usaha perorangan atau perusahaan yang sifatnya tertutup, yang mengandalkan modal dari si pemilik yang jumlahnya sangat terbatas, sedangkan modal pinjaman dari bank atau lembaga keuangan lainnya sulit diperoleh karena persyaratan secara administratif dan teknis yang diminta oleh bank tidak dapat dipenuhi. Persyaratan yang menjadi hambatan terbesar bagi UMKM adalah adanya ketentuan mengenai agunan karena tidak semua UMKM memiliki harta yang memadai dan cukup untuk dijadikan agunan.

Terkait dengan hal ini, UMKM juga menjumpai kesulitan dalam hal akses terhadap sumber pembiayaan. Selama ini yang cukup familiar dengan mereka adalah mekanisme pembiayaan yang disediakan oleh bank dimana disyaratkan adanya agunan. Terhadap akses pembiayaan lainnya seperti investasi, sebagian besar dari mereka belum memiliki akses untuk itu. Dari sisi investasi sendiri, masih terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan apabila memang gerbang investasi hendak dibuka untuk UMKM, antara lain kebijakan, jangka waktu, pajak, peraturan, perlakuan, hak atas tanah, infrastruktur, dan iklim usaha.

2. Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM)

Sebagian besar usaha kecil tumbuh secara tradisional dan merupakan usaha keluarga yang turun temurun. Keterbatasan kualitas SDM usaha kecil baik dari segi pendidikan formal maupun pengetahuan dan keterampilannya sangat berpengaruh terhadap manajemen pengelolaan usahanya, sehingga usaha tersebut sulit untuk berkembang dengan optimal. Disamping itu dengan keterbatasan kualitas SDM-nya, unit usaha tersebut relatif sulit untuk mengadopsi perkembangan teknologi baru untuk meningkatkan daya saing produk yang dihasilkannya. Sebenarnya tukang/SDM Mojokerto terkenal se-Indonesia paling ulet dan paling cerdas dalam meniru desai sepatu. Akan tetapi kurang pengetahuan dan pengalaman yang memadai.

Jika dilihat dari tingkat pendidikan untuk usaha perbengkelan Sepatu pada saat sekarang ini berbeda dengan tahun 1980-an. Pada jaman dulu rata-rata karyawan/buruh tingkat pendidikannya hanya sampai kelas 3 SD, jarang sekali yang lulus SD, karena faktor kehidupan ekonomi yang sangat

rendah, sehingga tidak sedikit anak usia sekolah menjadi pekerja di bengkel-bengkel Sepatu. Namun berbeda dengan keadaan sekarang untuk karyawan/buruh di tempat perajin Sepatu bahkan terdapat lulusan SMEA/SLTA, untuk hal ini dikarenakan rendahnya kualitas untuk bersaing menjadi PNS atau Swasta yang bonafid.

3. Lemahnya Jaringan Usaha dan Kemampuan Penetrasi Pasar

Pada umumnya merupakan unit usaha keluarga, mempunyai jaringan usaha yang sangat terbatas dan kemampuan penetrasi pasar yang rendah, ditambah lagi produk yang dihasilkan jumlahnya sangat terbatas dan mempunyai kualitas yang kurang kompetitif. Berbeda dengan usaha besar yang telah mempunyai jaringan yang sudah solid serta didukung dengan teknologi yang dapat menjangkau internasional dan promosi yang baik.

4. Mentalitas Pengusaha UMKM

Hal penting yang seringkali pula terlupakan dalam setiap pembahasan mengenai UMKM, yaitu semangat entrepreneurship para pengusaha UMKM itu sendiri. Semangat yang dimaksud disini, antara lain kesediaan terus berinovasi, ulet tanpa menyerah, mau berkorban serta semangat ingin mengambil risiko. Suasana pedesaan yang menjadi latar belakang dari UMKM seringkali memiliki andil juga dalam membentuk kinerja. Sebagai contoh, ritme kerja UMKM di daerah berjalan dengan santai dan kurang aktif sehingga seringkali menjadi penyebab hilangnya kesempatan-kesempatan yang ada. Serta pengetahuan yang minim juga mempengaruhi dalam memproduksi sepatu. Kurangnya pengalaman — pengalaman Pengrajin membuat mental atau semangat mereka kurang efektif. Terkadang kalah bersaing di Pasar nasional semangat mereka juga bisa menurun drastis.

5. Kurangnya Transparansi

Kurangnya transparansi antara generasi awal pembangun UMKM tersebut terhadap generasi selanjutnya. Banyak informasi dan jaringan yang disembunyikan dan tidak diberitahukan kepada pihak yang selanjutnya menjalankan usaha tersebut sehingga hal ini menimbulkan kesulitan bagi generasi penerus dalam mengembangkan usahanya.

B. Faktor Eksternal

1. Iklim Usaha Belum Sepenuhnya Kondusif

Upaya pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) dari tahun ke tahun selalu dimonitor dan dievaluasi perkembangannya dalam hal kontribusinya terhadap penciptaan produk domestik bruto (PDB), penyerapan tenaga kerja, ekspor dan perkembangan pelaku usahanya serta keberadaan investasi usaha kecil dan menengah melalui pembentukan modal tetap bruto (investasi). Keseluruhan indikator ekonomi makro tersebut selalu dijadikan acuan dalam penyusunan kebijakan pemberdayaan UMKM serta menjadi indikator keberhasilan pelaksanaan kebijakan yang telah dilaksanakan pada tahun sebelumnya.

Strategi Pemerintah untuk menumbuh kembangkan UMKM, meskipun dari tahun ke tahun terus disempurnakan, namun dirasakan belum sepenuhnya kondusif. Hal ini terlihat antara lain masih terjadinya persaingan yang kurang sehat antara pengusaha-pengusaha kecil dan menengah dengan pengusaha-pengusaha besar. Kendala lain yang dihadapi oleh UMKM adalah mendapatkan perijinan untuk menjalankan usaha mereka. Keluhan yang seringkali terdengar mengenai banyaknya prosedur yang harus diikuti dengan biaya yang tidak murah, ditambah lagi dengan jangka waktu yang lama. Hal ini sedikit banyak terkait dengan kebijakan perekonomian Pemerintah yang dinilai tidak memihak pihak kecil seperti UMKM tetapi lebih mengakomodir kepentingan dari para pengusaha besar.

2. Terbatasnya Sarana dan Prasarana

Usaha kurangnya informasi yang berhubungan dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, menyebabkan sarana dan prasarana yang mereka miliki juga tidak cepat berkembang dan kurang mendukung kemajuan usahanya sebagaimana yang diharapkan. Selain itu, tak jarang UMKM kesulitan dalam memperoleh tempat untuk menjalankan usahanya yang disebabkan karena mahalnya harga sewa atau tempat yang ada kurang strategis.

3. Pungutan Liar

Praktek pungutan tidak resmi atau lebih dikenal dengan pungutan liar menjadi salah satu kendala juga bagi UMKM

karena menambah pengeluaran yang tidak sedikit. Hal ini tidak hanya terjadi sekali namun dapat berulang kali secara periodik, misalnya setiap minggu atau setiap bulan.

4. Implikasi Otonomi Daerah

Dengan berlakunya Undang-undang No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah yang kemudian diubah dengan UU No. 32 Tahun 2004, kewenangan daerah mempunyai otonomi untuk mengatur dan mengurus masyarakat setempat. Perubahan sistem ini akan mempunyai implikasi terhadap pelaku bisnis kecil dan menengah berupa pungutan-pungutan baru yang dikenakan pada UKMM. Jika kondisi ini tidak segera dibenahi maka akan menurunkan daya saing UMKM. Disamping itu, semangat kedaerahan yang berlebihan, kadang menciptakan kondisi yang kurang menarik bagi pengusaha luar daerah untuk mengembangkan usahanya di daerah tersebut.

5. Implikasi Perdagangan Bebas

Sebagaimana diketahui bahwa AFTA yang mulai berlaku Tahun 2003 dan APEC Tahun 2020 berimplikasi luas terhadap usaha kecil dan menengah untuk bersaing dalam perdagangan bebas. Dalam hal ini, mau tidak mau UMKM dituntut untuk melakukan proses produksi dengan produktif dan efisien, serta dapat menghasilkan produk yang sesuai dengan frekuensi pasar global dengan standar kualitas seperti isu kualitas (ISO 9000), isu lingkungan (ISO 14.000), dan isu Hak Asasi Manusia (HAM) serta isu ketenagakerjaan. Isu ini sering digunakan secara tidak fair oleh negara maju sebagai hambatan (*Non Tariff Barrier for Trade*). Untuk itu, UMKM perlu mempersiapkan diri agar mampu bersaing baik secara keunggulan komparatif maupun keunggulan kompetitif.

6. Sifat Produk dengan Ketahanan Pendek

Sebagian besar produk industri kecil memiliki ciri atau karakteristik sebagai produk-produk dan kerajinan-kerajinan dengan ketahanan yang pendek. Dengan kata lain, produk-produk yang dihasilkan UMKM Indonesia mudah rusak dan tidak tahan lama.

7. Terbatasnya Akses Pasar

Terbatasnya akses pasar akan menyebabkan produk yang dihasilkan tidak dapat dipasarkan secara kompetitif baik di

pasar nasional maupun internasional. Produk hasil perajin Sandal ini dipasarkan atas dasar pesanan Toko di Pasar Turi Surabaya, jadi Para Pengrajin ini hanya tinggal mengirimkan barang produksinya pada setiap akhir pekan (Sabtu) dengan sistim pembayaran dengan Cek senilai jumlah barang pesanan, yang kemudian Cek ini dicairkan dalam bentuk Bahan Baku dan uang hasil selisih barang yang dibutuhkan untuk produksi. Dari selisih uang tersebut sebagian dibayarkan untuk upah karyawan/buruh pada akhir pekan, demikian dan seterusnya. Selain itu, barang-barang hasil produksi juga diibawa oleh para sales untuk di pasarkan di pasar area Jawa Timur. Dan para Pengrajin bergantung pada hasil sales, serta jatuh tempo pembayaran para sales juga dengan jangka waktu 3 – 5 bulan. Maka pengrajin harus memiliki Modal tiga kali lipat untuk bisa memproduksi barang lagi.

8. Terbatasnya Akses Informasi

Selain akses pembiayaan, UMKM juga menemui kesulitan dalam hal akses terhadap informasi. Minimnya informasi yang diketahui oleh UMKM, sedikit banyak memberikan pengaruh terhadap kompetisi dari produk ataupun jasa dari unit usaha UMKM dengan produk lain dalam hal kualitas. Efek dari hal ini adalah tidak mempunya produk dan jasa sebagai hasil dari UMKM untuk menembus pasar ekspor. Namun, di sisi lain, terdapat pula produk atau jasa yang berpotensi untuk bertarung di pasar internasional karena tidak memiliki jalur ataupun akses terhadap pasar tersebut, pada akhirnya hanya beredar di pasar domestik.

3. Strategi Yang Dilakukan Oleh UMKM Dalam Rangka Mengatasi Persaingan Global atau Krisis Ekonomi

Dapat dijelaskan bahwa adanya beberapa poin penting yang berkaitan dengan renstra, yaitu : (1) merupakan proses sistematis dan berkelanjutan; (2) merupakan pembuatan keputusan yang beresiko; (3) didasarkan pada pengetahuan antisipatif dan aktivitas yang diorganisir; (4) ada pengukuran hasil dan umpan balik. Dengan kata lain, perencanaan strategis merupakan keputusan, bersifat antisipatif, dan

proses pengukuran yang harus dilakukan setelah renstra tersebut dilaksanakan, sehingga pada akhirnya akan dapat dijadikan sebagai upaya untuk melihat sampai sejauh mana tingkat kinerja yang dicapai oleh suatu organisasi. Pedoman penyusunan Lakip yang dikeluarkan oleh Lembaga Administrasi Negara, sebagaimana yang dikutip oleh Riyadi-Brtakusumah (2004,279), dikemukakan bahwa “Perencanaan strategik merupakan suatu proses yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai selama kurun waktu 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) tahun dengan memperhitungkan potensi, peluang, dan kendala yang ada atau mungkin timbul”.

Selanjutnya menurut *Olsen dan Eadie* sebagaimana yang dikutip oleh Riyadi-Bratakusumah (2004, 280), rencanastartegis (renstra) adalah upaya yang didisiplinkan untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana menjadi organisasi (atau entitas lainnya), apa yang dikerjakan organisasi (atau entitas lainnya), dan mengapa organisasi (atau entitas lainnya) mengerjakan hal-hal seperti itu. Pengertian itu menunjukkan bahwa ada 3 (tiga) hal yang perlu diperhatikan. Pertama, keputusan strategis juga merupakan keputusan mendasar (fundamental), sehingga keduanya tidak saling membawahi. Kedua, keputusan strategis merupakan keputusan yang spesifik yang secara langsung dapat mempengaruhi dan mengarahkan aktivitas-aktivitas. Ketiga, ada batasan lingkup dari perencanaan strategis dalam politik dan konstitusi yang berbeda dengan

sektor swasta. Dengan demikian idealnya perencanaan strategis tidak menjadi bagian dari pendekatan politik dan birokrasi melainkan harus sudah melekat di dalamnya.

Strategi UMKM yang digunakan untuk menghadapi persaingan global adalah dengan mengikuti arus pasar dan menjauhi persaingan yang tidak sehat. Sebab kalau para pengrajin tidak mengikuti arus pasar maka produk mereka tidak akan laku, arus pasar adalah desain sepatu terbaru, harga yang dijual dipasaran. Maka pengusaha akan mengerti persaingan desain dan harga di pasar. Sehingga para pengrajin berupaya mengikuti arus di pasar. Persaingan tidak sehat antar Pengrajin, seharusnya sesama Sentra industri sepatu yang satu lokasi harus menjaga ego nya masing – masing. Sebab permasalahan yang dihadapi para Pengrajin tidak lah mudah. Persaingan global menjadi momok di kalangan Home industri. Jika suatu sentra industri menjalin kerukunan antar pengrajin, maka permasalahan yang di hadapi akan semakin ringan. Seperti pepatah Bersatu Kita Teguh, Bercerai Kita Runtuh.

Pemerintah ikut andil dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi UMKM tersebut. Meskipun sebagian besar pengrajin Non formal, demi memajukan potensi kabupaten Mojokerto kami berupaya memberikan dan membantu untuk memecahkan masalah yang dihadapi oleh para pengrajin. Salah satunya dengan cara memberi pelatihan desain dan pelatihan pemasaran. Serta baru-baru ini pelatihan IT, dengan bekerja sama dengan Telkom, memberi pelatihan cara

memasarkan Produk mereka melalui dunia maya. Banyak hal yang sudah pemerintah berikan terhadap para UMKM. Akan tetapi hal tersebut tidak langsung memberikan hasil, semua butuh proses. Dan proses tidaklah berjalan dengan cepat, melainkan *step by step*. Strategi apa yang ada digunakan dalam kondisi seperti ini?

Strategi atau cara yang saya gunakan seperti mempelajari desain sepatu yang terbaru, dan berkeliling pasar yang berada di Surabaya. Agar tahu sendiri jenis dan model sepatu yang lagi trend dipasaran. Kemudian berusaha memproduksi barang dengan biaya sekecil mungkin.”(wawancara dengan bapak Said, sentra industri sepatu di desa Blimbingsari)

Peningkatan produktivitas (tenaga kerja atau total faktor produksi) dicapai melalui mekanisme yang bervariasi. *Upgrading* teknologi adalah satu di antaranya dan dalam pengertian yang lebih luas, meliputi tidak hanya permesinan yang lebih baik tetapi juga peningkatan dalam area seperti tempat kerja organisasi, penanganan inventori dan desain produk. Adalah dapat diterima bahwa perusahaan kecil akan sedikit lebih mampu menangani proses ini dengan sukses dengan kehendak mereka sendiri dibanding perusahaan besar. Maka, banyak perhatian telah diberikan kepada kemungkinan peran kluster dan sub kontrak dan aturan yang mendukung perkembangannya yang dengan mudah dapat diakses oleh perusahaan kecil, dan sistem pendukung kolektif, mencakup sektor publik dan asosiasi swasta.

Strategi Pemberdayaan usaha akan dibantu dengan strategi pemasaran yang tepat untuk menghasilkan keuntungan dan kesuksesan yang maksimal. Cara promosi yang kedua melalui internet adalah

blog. Punya blog mendatangkan manfaat besar bagi usaha kecil menengah. Sebab akan membuat promosi yang dilakukan lebih lincah. Cara ketiga adalah *social network*. Peran social network makin penting bagi kehidupan masyarakat saat ini. Usaha kecil menengah tidak boleh ketinggalan berada di dalamnya untuk lebih mendekatkan diri dengan pasar. Pengelolaan social media yang tepat, seperti dengan menerapkan Facebook Marketing bisa meledakkan bisnis UMKM. Cara berikutnya adalah offline-online. Menghubungkan antara kegiatan offline-online di usaha kecil menengah dapat mempercepat pertumbuhan UMKM melebihi yang pernah dibayangkan. Pembelajaran/pengenalan IT juga berperan penting dalam pengembangan UMKM. Pembekalah IT merupakan hal yang sangat penting di era modernisasi ini. Hampir seperempat masyarakat indonesia tergantung dengan IT. Mulai dari berbisnis kecil hingga bisnis besar terkadang juga menggunakan jejaring sosial.

Dalam mengatasi kendala tersebut, Dinas Perindustrian dan Perdagangan memberikan upaya dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapi para pengrajin sepatu. Dengan mendirikan/membangun PPST (pusat perkulakan sepatu trowulan). Cara tersebut untuk memotong mata rantai pemasaran. Jadi usaha Pemerintah sudah banyak untuk membantu para Pengrajin sepatu. Memotong mata rantai pemasaran, bertujuan agar pengrajin tidak bersusah payah untuk memasarkan produk sepatu. Tidak susah untuk berkeliling dari pasar

satu kepasar yang berada di Jawa Timur. Jadi biar konsumen mencari kita, bukan kita yang mencari konsumen. Tapi cara tersebut belum efektif dalam menghadapi kendala-kendala yang dihadapi para pengrajin sepatu kecamatan Sooko.

Selain peran dari pemerintah, dunia akademisi, lembaga swadaya masyarakat, dan lembaga penelitian, juga telah melakukan beberapa kegiatan yang bertujuan untuk mengembangkan UMKM. Salah satu diantaranya adalah program GTZ-RED yang diadakan atas dukungan GOPA/*Swisscontact* yang telah berjalan sejak tahun 2003. Program ini bergerak langsung ke daerah-daerah dengan menggunakan metode *enabling environment* dengan fokus pada *Business Climate Survey* (BCS) dan *Regulatory Impact Assessment* (RIA) yang dilakukan oleh *Technical Assistance* (TA). Tim TA ini dimotori oleh *Center for Micro and Small Enterprise Dynamics* (CEMSED) Universitas Satya Wacana. Tim ini telah melakukan survey, pelatihan, workshop terhadap UMKM di daerah-daerah, menciptakan jaringan dengan seluruh pihak terkait UMKM termasuk Pemerintah Daerah, serta membuat daftar Peraturan Daerah yang perlu untuk diperbaiki.

Namun pelaku usaha, khususnya bidang UMKM, juga tidak boleh hanya berharap datangnya bantuan pemerintah. Pelaku usaha juga harus berupaya keras untuk meningkatkan daya saing. Terdapat sejumlah langkah yang dapat dilakukan dalam meningkatkan daya saing. Pertama, terus menerus memacu inovasi dan kreativitas. Kekuatan dari

suatu produk adalah diferensiasi, yaitu adanya keunikan yang terkandung di dalamnya. Dengan adanya keunikan, maka konsumen akan tertarik untuk membelinya. Sementara itu, pesaing belum tentu mampu untuk menciptakan produk yang sejenis. Oleh karena itu, adanya inovasi dan kreativitas akan menghasilkan produk yang diminati oleh konsumen. Kedua, menguatkan permodalan. Kerap kali suatu usaha tidak mencapai skala ekonomis hanya karena alasan ketidakcukupan modal. Suatu usaha yang mencapai skala ekonomis menunjukkan kondisi dimana biaya rata-rata mencapai titik minimum. Biasanya, pelaku usaha yang memiliki modal yang kuat, dapat mencapai skala ekonomis, sehingga harga per unit barang bisa lebih murah dibanding kondisi yang tidak mencapai skala ekonomis. Para pelaku usaha yang belum mencapai skala ekonomis karena alasan modal, tentu mesti memanfaatkan berbagai fasilitas pendanaan yang saat ini sudah digalakkan oleh pemerintah melalui bank-bank pemerintah.

Salah satu aspek yang harus segera dibenahi dalam menghadapi persaingan global di Indonesia adalah menciptakan iklim usaha yang kondusif dan mendorong persaingan. Pembentukan lingkungan tersebut pada dasarnya memerlukan penangan secara konseptual dan implementasi yang meliputi berbagai aspek antara lain mendefinisikan ulang peran langsung pemerintah pada pasar. Penyempurnaan peran Pemerintah, pemerintah hanya berperan sebagai fasilitator dan

regulator. Mengurangi birokrasi dan intervensi pemerintah. Intervensi memang kadang – kadang diperlukan karena pasar tidak selalu jalan, tapi intervensi yang keliru justru membawa kerusakan sosial – ekonomi yang lebih parah. Akibatnya produkyang dihasilkan tidak memiliki daya saing. Artinya peran pemerintah seyogyanya sebagai regulator saja.

Dalam era globalisasi ini dunia kerja banyak mengalami perubahan, yang perlu diikuti dengan perubahan perilaku dan peningkatan ketrampilan tenaga kerja secara langsung berkaitan dengan sistem pendidikan dan pelatihan. Sinkronasi kurikulum sekolah/kampus yang dibutuhkan dunia kerja harus secepatnya dilakukan. Sehingga SDM kita dapat menempuh dua jalur karier yaitu pendidikan dan pelatihan kerja. Penguasaan teknologi merupakan salah satu faktor penting bagi pengembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah. Di negara-negara maju keberhasilan usaha kecil menengah ditentukan oleh kemampuan akan penguasaan teknologi. Strategi yang perlu dilakukan dalam peningkatan akses teknologi bagi pengembangan usaha kecil menengah adalah memotivasi berbagai lembaga penelitian teknologi yang lebih berorientasi untuk peningkatan teknologi sesuai kebutuhan UMKM, pengembangan pusat inovasi desain sesuai dengan kebutuhan pasar, pengembangan pusat penyuluhan dan difusi teknologi yang lebih tersebar ke lokasi-lokasi Usaha Mikro, Kecil dan Menengah dan peningkatan kerjasama antara asosiasi-asosiasi UMKM dengan

perguruan Tinggi atau pusat-pusat penelitian untuk pengembangan teknologi UMKM.

Dengan mencermati permasalahan yang dihadapi oleh Usaha Mikro, Kecil dan Menengah dan langkah-langkah yang selama ini telah ditempuh, maka kedepannya, perlu diupayakan hal-hal sebagai berikut:

1. Penciptaan Iklim Usaha yang Kondusif

Pemerintah perlu mengupayakan terciptanya iklim yang kondusif antara lain dengan mengusahakan ketenteraman dan keamanan berusaha serta penyederhanaan prosedur perijinan usaha, keringanan pajak dan sebagainya.

b. Bantuan Permodalan

Pemerintah perlu memperluas skema kredit khusus dengan syarat-syarat yang tidak memberatkan bagi UMKM, untuk membantu peningkatan permodalannya, baik itu melalui sektor jasa finansial formal, sektor jasa finansial informal, skema penjaminan, leasing dan dana modal ventura. Pembiayaan untuk UMKM sebaiknya menggunakan Lembaga Keuangan Mikro (LKM) yang ada maupun non bank. Lembaga Keuangan Mikro bank antara Lain: BRI unit Desa dan Bank Perkreditan Rakyat (BPR). Sampai saat ini, BRI memiliki sekitar 4.000 unit yang tersebar diseluruh Indonesia. Dari kedua LKM ini sudah tercatat sebanyak 8.500 unit yang melayani UMKM. Untuk itu perlu mendorong pengembangan LKM agar dapat berjalan dengan baik, karena selama ini LKM non koperasi memiliki kesulitan dalam legitimasi operasionalnya.

2. Perlindungan Usaha

Jenis-jenis usaha tertentu, terutama jenis usaha tradisional yang merupakan usaha golongan ekonomi lemah, harus mendapatkan perlindungan dari pemerintah, baik itu melalui undang-undang maupun peraturan pemerintah yang bermuara kepada saling menguntungkan (*win-win solution*).

3. Pengembangan Kemitraan

Perlu dikembangkan kemitraan yang saling membantu antar UMKM, atau antara UMKM dengan pengusaha besar di dalam

negeri maupun di luar negeri, untuk menghindarkan terjadinya monopoli dalam usaha. Selain itu, juga untuk memperluas pangsa pasar dan pengelolaan bisnis yang lebih efisien. Dengan demikian, UMKM akan mempunyai kekuatan dalam bersaing dengan pelaku bisnis lainnya, baik dari dalam maupun luar negeri.

4. Pelatihan

Pemerintah perlu meningkatkan pelatihan bagi UMKM baik dalam aspek kewiraswastaan, manajemen, administrasi dan pengetahuan serta keterampilannya dalam pengembangan usahanya. Selain itu, juga perlu diberi kesempatan untuk menerapkan hasil pelatihan di lapangan untuk mempraktekkan teori melalui pengembangan kemitraan rintisan.

5. Membentuk Lembaga Khusus

Perlu dibangun suatu lembaga yang khusus bertanggung jawab dalam mengkoordinasikan semua kegiatan yang berkaitan dengan upaya penumbuh kembangan UMKM dan juga berfungsi untuk mencari solusi dalam rangka mengatasi permasalahan baik internal maupun eksternal yang dihadapi oleh UMKM.

6. Memantapkan Asosiasi

Asosiasi yang telah ada perlu diperkuat, untuk meningkatkan perannya antara lain dalam pengembangan jaringan informasi usaha yang sangat dibutuhkan untuk pengembangan usaha bagi anggotanya.

7. Mengembangkan Promosi

Guna lebih mempercepat proses kemitraan antara UMKM dengan usaha besar diperlukan media khusus dalam upaya mempromosikan produk-produk yang dihasilkan. Disamping itu, perlu juga diadakan *talk show* antara asosiasi dengan mitra usahanya.

8. Mengembangkan Kerjasama yang Setara

Perlu adanya kerjasama atau koordinasi yang serasi antara pemerintah dengan dunia usaha (UMKM) untuk menginventarisir berbagai isu-isu mutakhir yang terkait dengan perkembangan usaha.

9. Mengembangkan Sarana dan Prasarana

Perlu adanya pengalokasian tempat usaha bagi UMKM di tempat-tempat yang strategis sehingga dapat menambah potensi berkembang bagi UMKM tersebut. (Galeriumkm).

Walaupun sudah cukup banyak program pemerintah sejak era Orde Baru hingga sekarang untuk mendukung perkembangan UMKM di tanah air, kinerja UMKM dan kondisinya di tanah air secara umum masih jauh dari yang diharapkan. Bahkan seperti yang telah ditunjukkan di dalam studi ini, hasil dari sebuah penelitian APEC menunjukkan bahwa daya saing UMKM Indonesia paling rendah dibandingkan UMKM di sejumlah ekonomi APEC lainnya yang diteliti. Ini menimbulkan keraguan mengenai kemampuan UMKM Indonesia, khususnya UMI yang mendominasi jumlah UMKM di tanah air, untuk mampu bersaing di pasar regional (misalnya ASEAN atau APEC) atau dunia, atau bahkan untuk bisa mempertahankan pangsa pasar domestik dengan semakin dasyatnya barang-barang impor membanjiri pasar dalam negeri.

Oleh sebab itu, banyak hal yang perlu dilakukan oleh pemerintah, khususnya pemerintah daerah, yang diantaranya adalah:

- (1) Pembangunan infrastruktur baik fisik (seperti jalan raya, listrik dan fasilitas komunikasi, dan pelabuhan) dan non-fisik (seperti bank/lembaga pendanaan, pusat informasi, lembaga pendidikan/pelatihan, litbang/lab), mulai di tingkat desa, kecamatan, kabupaten hingga di tingkat provinsi.

(2) Pemberdayaan kembali semua sentra-sentra UMKM yang sempat dikembangkan dengan dukungan pemerintah pada era Orde Baru, namun terlantarkan sejak mulainya era reformasi. Khususnya Unit Pelayanan Teknis (UPT) di sentra-sentra yang ada perlu diremajakan dengan antara lain menggantikan mesin-mesin dan alat-alat pengujian/lab yang sudah usang dengan yang baru.

(3) Walaupun bantuan pendanaan memang penting, namun sudah saatnya penekanan dari kebijakan atau program-program pemerintah untuk membantu perkembangan UMKM lebih pada peningkatan pendidikan pengusaha dan pekerja, pengembangan teknologi, dan peningkatan kemampuan inovasi. Selain itu, UMKM baik yang hanya melayani pasar domestik maupun yang menjual produk-produknya ke pasar luar negeri perlu dibantu sepenuhnya (misalnya dengan penyediaan lab. untuk pengujian kualitas barang) agar bisa mendapatkan label Standarisasi Nasional Indonesia (SNI) untuk meningkatkan kualitas produk dan berarti juga daya saing UMKM. Untuk maksud ini, perlu adanya intensifikasi agar terjalin kerjasama yang erat antara UMKM setempat dengan perguruan tinggi, lembaga pendidikan/pelatihan dan litbang setempat sehingga terjadi peralihan teknologi dan pengetahuan ke UMKM.

(4) Perlu diupayakan peningkatan keterkaitan produksi lewat misalnya *subcontracting* antara UMKM dan UB, termasuk PMA.

Berdasarkan fakta bahwa sulit mendapatkan UMKM lokal yang

siap sebagai pemasok bagi UB/PMA karena keterbatasan teknologi dan pengetahuan, maka untuk mencapai tujuan ini, pemerintah bersama-sama dengan pihak swasta seperti Kadin, asosiasi bisnis, himpunan pengusaha, dan universitas.

Akan tetapi semua program pemerintah yang dicantumkan dalam Renstra Diperindag tidak sesuai dengan fakta yang ada dilapangan. Entah dimana program tersebut dilaksanakan, sebagian besar para pengusaha Sepatu Sooko tidak mendapat bantuan apa-apa dari pemerintah. Dulu sekitar tahun 2005 memang ada bantuan dari pemerintah, akan tetapi banyak pihak yang menyalah gunakan bantuan-bantuan yang diberikan oleh pemerintah. Sekarang banyak yang merasakan dampak yang ditimbulkan oleh pengusaha yang nakal. Dan dampak tersebut membuat para pengusaha yang berskala Mikro, Kecil dan Menengah sulit untuk mendapat bantuan dari Pemerintah.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari uraian diatas maka dapat diambil kesimpulan, masalah daya saing dalam pasar bebas merupakan isu kunci dan tantangan yang tidak ringan bagi UMKM khususnya Sentra Industri Sepatu Sooko. Tanpa di bekali kemampuan dan keunggulan bersaing yang tinggi niscaya produk – produk Mojokerto, tidak akan mampu menembus pasar nasional maupun internasional. Diperlukan tindakan nyata dari pemerintah untuk mengikuti arah globalisasi. Beberapa strategi yang harus menjadi perhatian untuk menciptakan keunggulan bersaing; yaitu penyempurnaan peran pemerintah, menciptakan stabilitas ekonomi makro, stabilitas politik dan sosial serta sistem hukum yang efektif dan terbuka, keseimbangan perekonomian regional dan global serta perubahan sistem pendidikan dan pelatihan.

Dengan adanya banyak permasalahan yang dihadapi oleh para pengrajin sepatu yang ada di Kecamatan Sooko saya menyimpulkan bahwa permasalahan utama yang dihadapi adalah kurangnya modal, kendala dalam memasarkan hasil produksi, dan kurangnya tenaga ahli dalam mendisain model – model sepatu sehingga kalah bersaing dengan produsen – produsen sepatu dari luar Kabupaten Mojokerto. Permasalahan tersebut kurang mendapat perhatian dari Pemerintah Kabupaten Mojokerto. Seharusnya Pemerintah Daerah memperhatikan para UMKM terutama Sentra Industri Sepatu Sooko. Karena suatu daerah memiliki potensi yang menonjol

sehingga daerah tersebut bisa dikenal banyak orang. Jadi pemerintah Kabupaten Mojokerto memberi pelatihan terhadap para pengrajin agar bisa mengembangkan produk mereka. Serta pemerintah harus menyelesaikan permasalahan pokok yang dihadapi sentra industry sepatu tersebut. Sebab sentra industri sepatu Sooko juga ikut serta berperan dalam mengerakkan roda perekonomian global.

B. Saran

Dari uraian diatas tidak dapat dihindari bahwa faktor internal juga merupakan pendorong terhadap krisis yang muncul saat ini, sehingga merupakan prioritas pemerintah untuk memperkuat berbagai faktor internal agar tidak mudah terpengaruh bila ada gangguan faktor eksternal. Disamping itu pemulihan ekonomi yang masih jauh dari berhasil juga mempercepat goyahnya ketahanan ekonomi negeri. Dengan membuat perencanaan yang baik, tentunya pengaruh faktor eksternal sudah dapat diprediksi jauh sebelumnya hingga tidak membuat panik dan tidak dengan mudah menggoyahkan ketahanan ekonomi.

Untuk mengatasi beberapa permasalahan yang dihadapi oleh para pengrajin sepatu perlu adanya kerjasama yang baik antara pemerintah dengan para pengrajin sepatu. Perlu adanya pemotongan mata rantai penjualan sehingga para produsen tidak hanya tergantung dengan permintaan pasar. Pemotongan mata rantai tersebut sudah dilakukan oleh pihak pemerintah dengan dibangunnya PPST (Pusat Perkulakan Sepatu Trowulan). PPST (Pusat Perkulakan Sepatu Trowulan) merupakan sentra

pemasaran industri sepatu di Mojokerto. Akan tetapi adanya PPST (Pusat Perkulakan Sepatu Trowulan) belum terlalu masimal dikarenakan lokasi yang terlalu jauh dari Sentra Industri Sepatu Sooko sehingga para pengrajin sepatu kurang tertarik dan memilih untuk memasarkan barang hasil produksinya kepelanggan – pelanggannya terdahulu (Pasar Turi). Menurut saran saya, seharusnya Pusat Perkulakan Sepatu lokasinya didekatkan lagi dengan Pusat keramaian ataupun didekatkan dengan Sentra Industri sepatu. Sebab banyak Pengrajin yang berskala kecil mengeluh karena Lokasi PPST terlalu jauh untuk dijangkau. Mungkin kalau Pusat Perkulakan Sepatu berada di Pusat keramaian Mojokerto para Pengrajin memiliki semangat baru untuk melakukan persaingan global.

Selain saran diatas, alangkah baiknya kalau pemerintah menghidupkan kembali dan membangun kembali paguyuban untuk menumbuhkan kembali rasa kekeluargaan antara sesama pengrajin sepatu sehingga dapat meminimalisir faktor – faktor negative yang dapat menjatuhkan pengrajin satu sama lain. Misalnya persaingan harga yang tidak sehat yang dapat merugikan produsen. Sehingga para pengusaha bisa menstabilkan harga sepatu yang diproduksi. Fungsi membangun kembali pangayuban adalah agar mempermudah mendapat bantuan atau mempermudah efektifitas penyaluran dana UMKM. Artinya apabila dana telah disalurkan (output) kepada pengurus Pangayuban efek apa yang diharapkan dari penyaluran dana tersebut (outcome). Sebagai contoh apabila UMKM memerlukan tambahan dana untuk membeli bahan baku. Karena permintaan sudah ada,

maka tingkat pengembalian uang menjadi cepat, jumlah produksi meningkat, keuntungan meningkat, terjadi perluasan usaha dan berakibat kesejahteraan UMKM tersebut meningkat.



DAFTAR PUSTAKA

Miftah Thoha, **Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasi**, Rajawali, Jakarta, 1983,

M. Tohar, **Membuka Usaha Kecil**, Penerbit Kanisius, Yogyakarta, 2000

Utomo, Warsito. 2005. *Administrasi Publik Baru*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Tjokroamidjojo, Bintoro. 1995. *Pengantar Administrasi Pembangunan*. Jakarta:

PT. Pustaka LP3ES.

Suryono, Agus. 2004. *“Teori dan Isu Pembangunan”*. Malang: Penerbit UM Press.

Salusu, J. 1996. *Pengambilan Keputusan Stratejik Untuk Organisasi publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta : PT. Gramedia Widisarana Indonesia

Sugiyono. 2010. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Penerbit Alfabeta.

Alma, Buchori. 2002. *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Jakarta : CV.

Alfabeta

Tambunan, Tulus (2009a), *Development of Small and Medium Enterprises in ASEAN Countries*, New Delhi: Readworthy Publications, Ltd.

Tambunan, Tulus (2009b), *SME in Asian Developing Countries*, London: Palgrave Macmillan Publisher.

Tambunan, Tulus (2009c), *UMKM di Indonesia*, Jakarta: Ghalia Indonesia.

Tambunan, Tulus (2010), *Trade Liberalization and SMEs in ASEAN*, New York: Nova Science Publishers, Inc.

Islamy, M. Irfan. 1999. *Reformasi Pelayanan Publik: Makalah Strategi Pembangunan Sumber Daya Manusia Aparatur pemerintah Daerah dalam Era Globalisasi di Kabupaten Trenggalek*

Kotler, Philip. 1997a. *Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Kontrol*. Diterjemahkan oleh Teguh, Hendra, Rusli, Antonius, Rony. Jilid 1. Jakarta : Prenhallindo.

Kotler, Philip. 1997b. *Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Kontrol*. Diterjemahkan oleh Teguh, Hendra, Rusli, Antonius, Rony. Jilid 2. Jakarta : Prenhallindo.

Moeleong, L. J. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.

Moeleong, L. J. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.

Miles, B Mathew&M. Huberman 2009. *Analisis Data Kualitatif : Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*. diterjemahkan oleh Tjetjep Rohadi. Jakarta : UI Press.

Poerwadarminta, W.J.S.2006 “*Kamus Besar Bahasa Indonesia*”. Jakarta: Balai Pustaka

Siagian, Sondang. 1974. *Sistem Informasi untuk Pengambilan Keputusan*. Jakarta : PT. Gunung Agung.

Sinambela, Lijan Poltak, dkk. 2007. *Reformasi Pelayanan Publik: Teori Kebijakan dan Implementasi*. Jakarta : Bumi Aksara.

Sulistiayani, Ambar Teguh dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep, Teori, dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik)*. Yogyakarta : Graha Ilmu.

Tjiptono, Fandy dan Chandra. 2000. *Pengaruh Peningkatan Kualitas Pelayanan Terhadap Industri Perusahaan*. Yogyakarta : Andi

Alwi , Syafaruddin. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif (Edisi Pertama)*: BPFE Yogyakarta

Yamit, Z. 2002. *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*. Yogyakarta : Ekonisia

Riyadi, Deddy Supriady Bratakusumah. 2003. *Perencanaan pembangunan daerah: strategi menggali potensi dalam mewujudkan otonomi daerah*. Gramedia Pustaka Utama.

Undang-Undang:

Undang-Undang No. 9 Tahun 1995 Tentang Usaha Kecil

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah

Undang- Undang Nomor 32 Tahun 2004. "UU Pemerintahan Daerah No. 32 Tahun 2004,"

Peraturan Presiden Nomor 67 Tahun 2005. "Perpres. Kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha Swasta No. 67 Tahun 2005."

PP No. 44 Tahun 1997 tentang Kemitraan

Jurnal:

JIANMaP. 2011. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara dan Manajemen Publik*. Volume 1 Nomor 1 (Januari). Malang : UB Press

Internet:

M. Maksun; Home Industri Bangkrut, Negara Membre, 2002, diakses pada tanggal 7 Januari 2012 dari <http://www.nu.or.id> : M. Maksun: Home

[Industri Bangkrut, Negara Membre, 2002, /](#)

Suhendar Sulaeman, "Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah dalam Menghadapi pasar Regional dan global", diakses pada tanggal 05 April 2012

dari <http://www.smeccda.com>: Suhendar Sulaeman, "Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah dalam Menghadapi pasar Regional dan global.

Wisnu Dewa Brata, Sepatu Mojokerto laku keras di Malaysia, diakses pada tanggal 08 April 2012 dari <http://www.kompas.com>: Wisnu Dewa Brata,

[Sepatu Mojokerto laku keras di Malaysia.](#)

Wisnu Dewa Brata, Bahan baku sepatu di Mojokerto Masih Impor, diakses pada tanggal 08 April 2012 dari <http://www.kompas.com>, Wisnu Dewa Brata,

[Bahan baku sepatu di Mojokerto Masih Impor](#)

Jurnal sosial demokrasi, perdagangan bebas ASEAN-CINA, Berdagang untuk siapa? Diakses pada tanggal 17 Juli 2012 dari www.fes.or.id

Situs Resmi Pemerintah Kabupaten Mojokerto www.mojokerto.go.id, diakses pada tanggal 19 Juli 2012

Situs Resmi DISPERINDAG kabupaten Mojokerto www.Disperindag.mojokertokab.go.id, diakses pada tanggal 21 Juli 2012

<http://downloads.ziddu.com/downloadfile/13080725/tugasPEREK.docx.html>

<http://andriaditya.wordpress.com/2007/06/21/indonesia-dan-afta/>

http://id.wikipedia.org/wiki/Kawasan_Perdagangan_Bebas_ASEAN

http://en.wikipedia.org/wiki/ASEAN_Free_Trade_Area

