

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pada era kompetisi yang makin ketat ini, keberhasilan menciptakan persepsi positif di benak konsumen merupakan faktor penting dalam kesuksesan produk/merek, bahkan mungkin lebih penting daripada keunggulan teknologi (Rini.ES.2009). Lebih lanjut menurutnya, keunggulan daya saing dalam fungsi teknis produk adalah penting, tetapi pada akhirnya yang menentukan produk dapat berhasil dipasarkan adalah konsumen.

Menurut Porter M (2000), pada hakekatnya kemampuan daya saing suatu negara/ wilayah adalah produktifitas, dimana produktifitas menjadi penentu utama standar hidup suatu negara/wilayah dalam jangka panjang. Lebih jauh menurut Porter salah satu unsur penting yang mendukung produktifitas usaha adalah lokasi geografis, dimana terdapat konsentrasi geografis yang memberikan akses terhadap input faktor-faktor yang dianggap khusus sehingga mampu memberikan kinerja tinggi. Daya saing wilayah bersifat dinamis yang artinya dapat mengalami peningkatan atau penurunan tergantung pada kemampuan pemerintah daerah mengembangkan produktifitas ekonomi daerahnya.

Keberadaan usaha kecil dan menengah saat ini menjadi perhatian yang serius dari berbagai kalangan, baik masyarakat, lembaga-lembaga swasta maupun BUMN dan pemerintah. Kondisi seperti ini tidak terlepas dari peran usaha kecil dan menengah dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi Nasional yang cukup signifikan. Fakta rielnnya bahwa usaha kecil dan menengah mampu bertahan dalam krisis yang terjadi, terutama saat kisis moneter tahun 1998. Kontribusi usaha kecil dan menengah terlihat dari kemampuannya dalam menyerap tenaga kerja dan memanfaatkan potensi sumberdaya alam lokal. Selama ini usaha kecil dan menengah dalam perkembangannya masih menghadapi kendala-kendala, antara lain masih lemahnya kemampuan manajerial, permodalan, pemasaran dan manajemen sumberdaya manusia, sehingga mengakibatkan ketidakmampuan dalam menjalankan dan mengembangkan usahanya. Mudrajad Kuncoro (2000) dalam makalahnya tentang masalah yang dihadapi usaha kecil dan masih relevan untuk disimak, bahwa masalah dasar spesifik yang dihadapi usaha kecil adalah : Pertama, kelemahan dalam memperoleh peluang pasar dan memperbesar pangsa pasar. Kedua, kelemahan dalam struktur permodalan dan keterbatasan untuk memperoleh jalur terhadap sumber-sumber permodalan. Ketiga, kelemahan di bidang organisasi dan manajemen sumberdaya manusia. Keempat, keterbatasan jaringan usaha dan

kerjasama antar pengusaha kecil. Kelima, iklim usaha yang kurang kondusif, karena persaingan usaha. Keenam, pembinaan yang telah dilakukan masih kurang terpadu.

Lebih lanjut yang perlu mendapat apresiasi adalah usaha kecil dan menengah (UKM) bersifat fleksibel dan dapat merespon perubahan kondisi perekonomian yang terjadi saat ini. Menurut Kristiyanti dalam Hadinata (2014) ada 4 (empat) alasan Usaha kecil dan menengah (UKM) di Indonesia mampu bertahan saat krisis yaitu :

1. Sebagian besar UKM menghasilkan barang-barang siap konsumsi yang produknya tidak bertahan lama
2. Sebagian besar UKM dalam aspek pendanaannya lebih mengandalkan kekuatan sendiri dan tidak banyak memanfaatkan Bank konvensional.
3. Pada umumnya UKM melakukan spesialisasi produk yang ketat dalam memproduksi barang dan jasa (produknya spesifik)
4. Akibat dari banyaknya Pemutusan Hubungan Kerja (PHK), maka banyak bermunculan UKM-UKM baru

Pelaku usaha kecil dan menengah didorong untuk berkarya dan berkreasi dengan inovasi yang mengikuti tren masa kini serta dapat menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing didalam industrinya. Bagaimana para pengusaha kecil dan menengah dapat melaksanakan strategi generik. Keunggulan bersaing pada dasarnya berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh perusahaan untuk pembelinya yang melebihi biaya perusahaan dalam menciptakannya.

Menurut Porter (2000:6), analisis Five Forces Porter (Model Lima Kekuatan Porter) adalah pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi di banyak industri. Intensitas persaingan antar perusahaan sangat beragam dari satu industri ke industri lain. Persaingan antar perusahaan yang sudah ada sangat ketat, pesaing-pesaing baru bisa masuk ke industri dengan relative mudah, dan baik pemasok maupun konsumen dapat memiliki daya tawar yang sangat besar. Konsep keunggulan bersaing Usaha Kecil dan Menengah banyak dikembangkan dari strategi generik yang dikemukakan oleh Porter (1985). Hal-hal yang dapat mengindikasikan variabel keunggulan bersaing adalah imitabilitas, durabilitas, dan kemudahan menyamai. Keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan dalam pasar bersaing.

Keunggulan bersaing perusahaan pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi para pembelinya. Bila kemudian perusahaan mampu menciptakan keunggulan melalui salah satu dari ketiga strategi generik tersebut, maka akan didapatkan keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing

dapat dipahami dengan memandang perusahaan sebagai keseluruhan, berasal dari banyak aktivitas yang berlainan yang dilakukan oleh perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan dan mendukung penjualan (Porter, 1999). Keunggulan bersaing adalah jantung dari kinerja perusahaan dalam pasar yang bersaing dan suatu kondisi yang masih dikerjakan para pengusaha sebagai upaya untuk senantiasa menciptakan dan mempertahankan kinerja unggul mereka untuk mengalahkan pesaing.

a. **Kinerja Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM)**

Usaha Mikro Kecil dan Menengah selama ini berperan sebagai sumber peningkatan kesempatan kerja, tetapi juga mampu mendorong perkembangan dan pertumbuhan ekspor di Indonesia. Hingga saat ini usaha kecil dan menengah masih belum kuat dalam ekspor, namun nilai ekspor dari kelompok-kelompok usaha unggulan setiap tahun mengalami peningkatan.

Mengawali era UMKM pada tahun 1990, sumbangan UMKM di semua sektor ekonomi terhadap total nilai ekspor (termasuk minyak dan gas) Indonesia tercatat sekitar 11,1 persen, dan mengalami suatu peningkatan ke hampir 16 persen pada tahun 2006. Di dalam kelompok UMKM itu sendiri, usaha menengah (UM) lebih bagus daripada usaha mikro (UMI) dan usaha kecil (UK). Pada tahun 1990, pangsa ekspor dari UM tercatat sebesar 8,9 persen dibandingkan 2,2 persen dari usaha mikro dan kecil (UMK), dan pada tahun 2006 rasionya adalah 11,81 persen terhadap 3,89 persen. Khusus di tiga sektor ekonomi utama, yakni pertanian, pertambangan dan industri manufaktur, nilainya pada tahun 2000 tercatat mencapai Rp75.448,6 miliar dan meningkat lebih dari 50 persen ke Rp.122.311 miliar pada tahun 2006, dan bertambah lagi menjadi Rp 142.822 miliar pada tahun 2007. Jika dibandingkan dengan nilai ekspor setiap tahun dari perusahaan besar, perbedaannya sangat besar. Pada tahun 2006, nilai ekspor dari perusahaan besar tercatat sebanyak hampir 484,8 triliun atau mendekati Rp. 570,6 triliun pada tahun 2007. Sedangkan pada tahun 2008 nilai ekspor UMKM yang dirinci menurut Usaha Mikro, Usaha Kecil, dan Usaha Menengah, dan Usaha Besar tercatat, masing-masing, sekitar 20, 44, Milyard, 119 Milyard dan 915 miliar rupiah (BPS, 2013).

Sebagian besar dari ekspor UMKM Indonesia berasal dari industri manufaktur, namun kontribusinya jauh lebih kecil dibandingkan pangsa ekspor Usaha Besar di dalam total ekspor manufaktur Indonesia. Selain itu, pada umumnya UMKM industri manufaktur lebih berorientasi padar domestik dibandingkan ke luar negeri. Data terakhir dari BPS (2010) mengenai UMKM di

industri manufaktur menunjukkan bahwa di semua kelompok industri sebagian besar dari UMKM menjual produk mereka ke pasar dalam negeri; walaupun derajatnya bervariasi antar kelompok industri.

Seperti yang dijelaskan oleh Long (2003), tidak diragukan bahwa kontribusi UMKM terhadap ekspor terkait erat dengan kemampuan dari kelompok usaha itu untuk internasionalisasi/ globalisasi. Ini juga merupakan suatu faktor yang kritis yang mengukur daya saing globalnya. Daya saing global yang rendah dari UMKM secara umum dapat menjadi suatu hambatan serius bagi kelompok usaha tersebut bukan saja untuk bisa menembus pasar global, tetapi juga persaingan dengan barang-barang impor di pasar domestik. Hingga saat ini belum ada terobosan dari pemerintah, dalam hal ini misalnya yang dilakukan oleh Kementerian Perindustrian atau Kementerian Koperasi & UKM untuk mengkaji sejauh mana tingkat daya saing UMKM Indonesia di pasar internasional. Hingga saat ini belum ada bukti empiris mengenai daya saing UMKM di ASEAN, terkecuali satu penelitian untuk wilayah APEC (*Asia-Pacific Economic Cooperation*), yang dilakukan oleh Pusat Inovasi UMKM APEC terhadap 13 ekonomi anggota APEC pada tahun 2006 (APEC, 2006). Dalam penelitian tersebut, daya saing diukur melalui indeks skor antara 1 (daya saing terendah) dan 10 (paling kompetitif), dan indeks skor itu dikembangkan berdasarkan sejumlah faktor yang termasuk tipe teknologi yang digunakan, metode produksi yang diadopsi, dan tipe produk yang dibuat dengan melihat pada kandungan teknologinya (yakni rendah/tradisional, menengah, tinggi/maju). Hasilnya menunjukkan bahwa UMKM Indonesia berdaya saing rendah di bawah 4 (empat), selain itu, menurut hasil studi ini, Indonesia juga tercatat sebagai negara dengan pendanaan paling rendah untuk pengembangan teknologi, yakni di bawah 3,5 dalam indeks skala 10. Hasil ini harus ditanggapi serius karena bukan lagi suatu rahasia bahwa pengembangan teknologi merupakan suatu faktor determinan yang sangat penting bagi peningkatan daya saing global.

#### **b. Profil Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Jawa Timur**

Pada tahun 2011 dari keseluruhan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) yang terdapat di Jawa Timur tercatat pemilik/pengusaha UMKM sebagian besar masih didominasi oleh laki-laki yaitu sebesar 79,51 persen, sedangkan yang berjenis kelamin perempuan hanya sekitar 20,49 persen. (BPS Jawa Timur, 2013)

Jenjang pendidikan tertinggi oleh pemilik/pengusaha UMKM terbanyak adalah SMU/SMK/Diploma I/II sebanyak 40,94 persen dan lainnya lulusan Sarjana Strata I sebesar 19,97 persen, tamat Sekolah Dasar sebesar 15,76 persen, tamat

SLTP sebesar 14,15 persen, tidak tamat SD sebesar 6,27 persen dan Sarjana Muda/D III sebanyak 2,91 persen. Banyaknya pemilik usaha lulusan SLTP, SD dan bahkan tidak tamat Sekolah Dasar berarti bahwa Usaha Mikro, Kecil dan Menengah ini mampu menyerap tenaga kerja yang berpendidikan rendah. Fenomena ini juga menjadi masalah tersendiri, karena akan sulit dalam bersaing dalam dunia usaha (BPS Jawa Timur, 2013).

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) menyumbang 54,39% dari keseluruhan industri yang ada di Jawa Timur. UMKM selain dapat mensejahterakan pelaku usaha juga dapat membantu pemerintah untuk menanggulangi pengangguran. Data BPS (2013) menunjukkan bahwa jumlah UMKM di Jawa Timur sebanyak 6.825.931, setiap tahunnya kontribusi UMKM selalu mengalami peningkatan. Pada tahun 2012 peran UMKM terhadap PDRB Jawa Timur adalah 54,39% dari total PDRB Jawa Timur sebesar 1.001,72 Triliyun, salah satu UMKM yang ada di Jawa Timur adalah industri kerajinan kulit di Sidoarjo (BPS Jawa Timur, 2013),.

Dalam usahanya meningkatkan kesejahteraan masyarakat, Pemerintah Propinsi Jawa Timur telah bersungguh-sungguh melalui berbagai kebijakan dan program pembangunan ekonomi melalui Kredit Usaha Rakyat (KUR), pelatihan kewirausahaan, revitalisasi pasar tradisional dan sebagainya untuk mendorong usaha mikro, kecil dan menengah untuk dapat berkembang secara berkesinambungan. Namun demikian para pengusaha/pemilik UMKM belum sepenuhnya memanfaatkan kesempatan tersebut karena banyaknya masalah internal yang masih membelenggu mereka (BPS Jawa Timur, 2013),.

Menurut Laporan BPS Jawa Timur (2013), dari keseluruhan UMKM yang ada di Jawa Timur pada tahun 2011 tidak sedikit UMKM yang menggantungkan kelangsungan usahanya dari kredit. Pada tahun 2011 UMKM yang memanfaatkan pinjaman kredit sebanyak 33,05 persen, sedangkan sisanya sebesar 66,95 persen tidak menerima kredit. Banyaknya faktor yang menyebabkan masih rendahnya pemilik UMKM memanfaatkan kredit ini antara lain masih minimnya pengetahuan tentang syarat-syarat menerima kredit. Dari keseluruhan UMKM yang menggunakan kredit, sekitar 72,50 persen memanfaatkan kredit dari Bank, kredit dari Koperasi sebanyak 9,20 persen dan sisanya 20,69 persen menggunakan kredit perseorangan (sanak saudara, tetangga atau rentenir). Dari beragamnya pemanfaatan kredit yang diperoleh mengindikasikan bahwa selain minimnya pengetahuan tentang persyaratan kredit juga tentang pengembangan usaha belum direncanakan secara optimal.

BPS Propinsi Jawa Timur (2011) melaporkan bahwa dalam perkembangan persaingan perekonomian dunia yang semakin tajam tercatat sekitar 47,48 persen UMKM saat ini merasakan adanya kendala sedangkan sisanya sebesar 52,52 persen

tidak mengalami kendala. Kendala utama yang dihadapi UMKM diantaranya adalah masalah kesulitan modal sebesar 42,76 persen, kendala pemasaran produk sebesar 23,16 persen, kendala bahan baku 8,59 %, distribusi/transportasi sebesar 2,15 persen, energi 1,03 persen dan kendala lainnya 22,32 persen. Dalam laporan tersebut dijelaskan bahwa ternyata kredit yang diterima UMKM masih banyak untuk peningkatan produksi saja (91,63 persen) dan terhadap penambahan tenaga kerja hanya 8,37 persen. Survei yang dilakukan oleh BPS Propinsi Jawa Timur melaporkan bahwa dengan persaingan perekonomian saat ini yang semakin tajam, sebanyak 41,72 persen mengatakan bahwa optimis usahanya dimasa mendatang akan mengalami kemajuan dan sebaliknya yang pesimis 9,14 persen dan yang sekedar bertahan saja mencapai 49,14 persen. Dari segi pemasaran sebagian besar Usaha Mikro Kecil dan Menengah masih memasarkan produknya di Jawa Timur (85,40 %), memasarkan diluar Jawa Timur sebanyak 12,60 persen dan di ekspor hanya 2,0 persen.

Kompleksitas masalah yang dihadapi para pengusaha/pemilik UMKM tidak terlepas dari faktor internal yang perlu penelitian lebih mendalam dan faktor eksternal yang perlu pengkajian tersendiri untuk mendapatkan kepastian rujukan yang dapat dipergunakan untuk mendorong Usaha Mikro Kecil dan Menengah dalam meningkatkan daya saingnya. Selanjutnya diperlukan pengelolaan strategik dan strategi yang tepat sasaran sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi oleh pemilik/ pengusaha Mikro Kecil dan Menengah.

Usaha Mikro Kecil dan Menengah di Jawa Timur telah memberi kontribusi yang mencapai 54,34 persen terhadap total nilai Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Jawa Timur dengan pertumbuhan 7,52 persen, lebih tinggi dibanding pertumbuhan ekonomi Jawa Timur yang mencapai 7,22 persen (BPS Jawa Timur). Tingginya pertumbuhan PDRB UMKM tersebut disebabkan meningkatnya produktifitas dan juga bertambahnya wirausaha baru terutama di 3 (tiga) sektor yaitu sektor perdagangan, hotel & restoran, sektor pertanian dan sektor industri pengolahan (BPS Jawa Timur, 2013). Terutama pada sektor industri pengolahan yang memiliki kedudukan strategis yaitu mampu menyerap tenaga kerja besar dan ekspansi pada sektor ini dapat dilakukan secara cepat. Bahkan keberhasilan pembangunan ekonomi suatu wilayah sangat ditentukan keberhasilan dalam mengembangkan sektor industri pengolahan di wilayah tersebut. Usaha Kecil dan Menengah pada umumnya menggunakan tenaga kerja dari lingkungan terdekat sehingga upah tenaganya lebih murah dan dapat membantu pengurangan pengangguran di lingkungannya sehingga biaya produksi lainnya dapat ditekan. Disamping itu usaha mikro kecil dan menengah mampu memanfaatkan sumber daya

alam lokal. Salah satu sumber daya alam lokal adalah pemanfaatan kulit hewan untuk kepentingan manusia seiring dengan kemajuan perkembangan peradaban manusia.

Hasil pemotongan hewan terutama sapi, domba dan kambing pada umumnya diambil dagingnya akan menyisakan kulit. Produk pemotongan hewan ternak yang berupa kulit selama ini belum menjadi bidang usaha yang dilirik pengusaha, walaupun masih perlu proses pengolahan yang masih panjang yaitu pengawetan dan penyamakan sampai menjadi bahan baku jadi (*leather*) yang siap untuk diproses menjadi produk yang bervariasi siap pakai untuk kebutuhan manusia antara lain alas kaki, tas, ikat pinggang dan sebagainya.

Pengolahan produk jadi bahan kulit yang sudah disamak (*leather*) untuk kebutuhan manusia, pangsa pasarnya masih sangat luas, produk yang dihasilkan bervariasi dan masih dapat dikembangkan sesuai perkembangan jaman. Para pengrajin industri kulit dengan keterbatasan dana untuk mengembangkan variasi produknya, sehingga saat memperoleh pesanan yang cukup besar, justru malah menolaknya karena kekurangan modal. Pengusaha yang bergerak pada industri penyamakan kulit mengeluhkan bahan baku kulit mentah (*skin*) sulit diperoleh dari para pemasok.

Menurut Ketua Asosiasi Penyamakan Kulit, Sutanto Haryono yang telah diwawancarai oleh Agrofarm (<http://agrofarm> diakses tanggal 16 Juli 2016) mengatakan bahwa terbatasnya pasokan bahan baku membuat industri penyamakan kulit dalam negeri tidak bisa bergerak. Menurutnya produksi penyamakan kulit didalam negeri saat ini baru mencapai 5 juta lembar pertahun dan dari jumlah itu sekitar 40 % terpenuhi dengan bahan baku lokal. Pasokan bahan baku kulit dalam negeri terus menurun dari tahun ke tahun. Pasokan saat hari raya kurban hanya mampu memenuhi kebutuhan bahan baku sampai 3 (tiga) bulan saja. Nadirman-Ketua Asosiasi Penyamakan Kulit (APKI) Kabupaten Garut, mengatakan bahwa industri penyamakan kulit dalam negeri saat ini sudah tidak mampu mengimpor bahan baku kulit mentah. Hal ini disebabkan mahalnya harga kulit mentah dari Negara pengekspor sehingga pada saat diolah menjadi kulit (*leather*) harganya menjadi sangat mahal dan tidak kompetitif. Para pengusaha industri penyamakan kulit berharap bahwa pemerintah mempermudah akses impor kulit sapi dari berbagai Negara. Minimnya pasokan bahan baku kulit didalam negeri menyebabkan tingkat pengolahan penyamakan kulit menjadi tidak optimal. Upaya para pelaku industri untuk memenuhi kebutuhan masih mengimpor dari wilayah Asia Tenggara, Malaysia dan Thailand dan untuk yang kualitas kulit sapi premium diimpor dari Eropa, Amerika Serikat dan Australia. Untuk pengusaha yang bergerak dibidang

kulit kambing dan domba kebanyakan mengimpor dari Timur Tengah (Nadirman, diakses 15 Juli 2016)

Masih menurut Nadirman, “Pesaing kami dari Thailand, Vietnam, India dan China. Negara tersebut bisa mengimpor bahan baku dari seluruh dunia dan hasil produksinya diekspor ke Indonesia. Di Indonesia sendiri dibatasi, sehingga kinerja kami terbatas”. Yudi AP dalam makalahnya (diakses tgl. 25 Juli 2016) mengatakan bahwa sebelum krisis moneter, pihak pemerintah dengan syarat tertentu masih mengizinkan industri-industri penyamakan kulit untuk mengimpor kulit mentah dan awetan dari luar negeri dengan maksud untuk memenuhi kebutuhan bahan baku kulit dalam negeri yang sepenuhnya belum mencukupi. Namun sejak dimulainya krisis moneter, pemerintah akhirnya mengeluarkan suatu kebijakan untuk melarang impor kulit mentah maupun kulit setengah jadi dari luar negeri dengan alasan tingginya harga dasar barang yang naiknya mencapai lebih kurang 300 sampai dengan 400 % dan pajak impor yang harus ditanggung oleh importer.

Langkah kebijakan tersebut para pengusaha dalam negeri tentunya harus menyediakan bahan mentah untuk memenuhi kebutuhan dalam negeri. Seringkali masalah yang dihadapi oleh pengusaha adalah mutu kulit mentah maupun kulit awetan yang dihasilkan oleh masyarakat di dalam negeri belum memenuhi standar yang telah ditetapkan.

Kebijakan formal yang menjadikan masalah bagi pengusaha tentu tidak terlepas dari terbitnya Keputusan Presiden (Keppres) Nomor 46 tahun 1997 yang terbit pada tanggal 1 Nopember 1997 tentang Karantina Bahan Baku Kulit.

Sebagaimana dalam Keppres tersebut dijelaskan pada Pasal 1 bahwa :

- a. Bahan baku kulit merupakan hasil bahan asal hewan dalam berbagai kondisi seperti kulit mentah diawet, kulit *wet pickled*, kulit *wet blue*, kulit *crust* dan kulit jadi (*finished leather*)
- b. Kulit mentah diawet adalah kulit hewan segar yang diawet kering atau diawet dengan garam jenuh yang masih memiliki kadar air yang cukup (*wet salted*).
- c. Kulit *wet pickled* adalah kulit sebagaimana dimaksud pada huruf b yang sudah lepas bulu dan epidermisnya yang telah diasamkan dengan asam dan garam sebagai penahan (*buffer*) dengan derajat keasaman (pH) 2 – 2,5 dan berwarna putih.
- d. Kulit *wet blue* adalah kulit sebagaimana dimaksud pada huruf c yang sudah dimasak, belum diolah menjadi kulit jadi.
- e. Kulit *crust* adalah kulit sebagaimana dimaksud pada huruf d yang sudah diolah lebih lanjut dan belum diolah menjadi kulit jadi.



- f. Kulit jadi adalah kulit sebagaimana dimaksud pada huruf e yang sudah selesai diolah dan siap digunakan untuk membuat produk kulit.
- g. Tindakan karantina adalah tindakan yang bertujuan untuk mencegah masuknya penyakit hewan lewat barang yang diimpor ke wilayah Indonesia maupun keluarnya dari dalam wilayah Indonesia yang meliputi pemeriksaan, pengasingan, pengamatan, perlakuan, penahanan, penolakan, pemusnahan dan pembebasan.

Selanjutnya pada pasal 2 :

Untuk mencegah atau menghindari menularnya penyakit hewan lewat bahan baku kulit yang diimpor, kebijakan impor kulit ditentukan sebagai berikut :

- a. Kulit mentah diawet dan kulit *wet pickled* hanya dapat diimpor dari Negara-negara yang bebas penyakit hewan menular utama atau yang masuk dalam daftar A-OIE (*Office International Des Epizooties / Badan Kesehatan Hewan Dunia*) dan Daftar sejenis itu yang dikeluarkan oleh suatu Negara.
- b. Kulit *wet blue*, kulit *crust* dan kulit jadi dapat diimpor dari berbagai Negara.

Keputusan Presiden (Kepres) Nomor 46 tahun 1997 dan masih berlaku hingga saat ini. Selama kurun 19 tahun melalui masa rintangan, hambatan dan ujian untuk memperoleh kemudahan-kemudahan birokrasi untuk merubah kebijakan yang berkaitan dengan Keppres tersebut.

Penyebaran sentra-sentra industri kulit di Indonesia belum merata dan masih terkonsentrasi di Pulau Jawa dan tersebar didaerah Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang dan Bekasi (JABODETABEK), Garut, Jawa Tengah & DIY, Jawa Timur dan Magetan. Di Magetan ini secara khusus untuk sentra industri kecil. Sedangkan untuk luar Jawa yang masih terus berkembang adalah di Sumatra Barat, Nusa Tenggara, Kalimantan dan Sulawesi.

Keluhan para perajin usaha kecil untuk mendapatkan pasokan bahan baku kulit jadi akan menyulitkan berkembangnya usaha. Tentu dalam jangka pendek sulit untuk mengandalkan bahan baku dari dalam negeri, karena ini bertalian dengan keberadaan populasi hewan yang sangat minim. Untuk jangka pendek diharapkan kebutuhan bahan baku dapat diimpor. Disamping itu untuk konsumsi daging dalam negeri banyak dibanjiri daging impor. Kebijakan pemerintah yang demikian menunjukkan belum berpihak pada para peternak sapi untuk meningkatkan kapasitas mereka untuk menjamin kualitas sapi potong untuk kebutuhan dalam negeri. Bila kebutuhan konsumsi daging bisa dipasok oleh peternak dalam negeri, maka

dampaknya akan meningkatkan volume pengolahan bahan baku untuk dapat diproses berikutnya menjadi kulit jadi (*leather*).

Keterbukaan sistem ekonomi suatu wilayah, secara umum sangat memungkinkan untuk mempercepat perkembangan ekonomi, baik ekonomi domestik maupun peluangnya untuk ekspor ke luar negeri. Peluang yang cukup besar ini tidak hanya untuk pelaku ekonomi yang berskala besar tetapi lebih spesifik untuk kelompok masyarakat ekonomi usaha kecil dan menengah.

### c. Tantangan dan Masalah UMKM

Memang cukup berat tantangan yang dihadapi untuk memperkuat struktur perekonomian nasional. Pembinaan pengusaha mikro, kecil harus lebih diarahkan serta memperoleh pendampingan untuk meningkatkan kemampuannya menjadi pengusaha menengah. Namun disadari pula bahwa pengembangan usaha mikro dan kecil menghadapi beberapa kendala seperti tingkat kemampuan, ketrampilan, keahlian, manajemen sumber daya manusia, kewirausahaan, pemasaran dan keuangan. Lemahnya kemampuan manajerial dan sumberdaya manusia ini mengakibatkan pengusaha mikro dan kecil tidak mampu menjalankan usahanya dengan baik. Secara lebih spesifik, masalah dasar yang dihadapi pengusaha mikro dan kecil adalah : Pertama, kelemahan dalam memperoleh peluang pasar dan memperbesar pangsa pasar. Kedua, kelemahan dalam struktur permodalan dan keterbatasan untuk memperoleh jalur terhadap sumber-sumber permodalan. Ketiga, kelemahan di bidang organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Keempat, keterbatasan jaringan usaha kerjasama antar pengusaha mikro dan kecil (sistem informasi pemasaran). Kelima, iklim usaha yang kurang kondusif, karena persaingan yang saling mematikan. Keenam, pembinaan yang telah dilakukan masih kurang terpadu dan kurangnya kepercayaan serta kepedulian masyarakat terhadap usaha mikro dan kecil. Secara garis besar, tantangan yang dihadapi pengusaha mikro dan kecil dapat dibagi dalam dua kategori : Pertama, bagi pengusaha mikro dan kecil dengan omset kurang dari Rp 50 juta umumnya tantangan yang dihadapi adalah bagaimana menjaga kelangsungan hidup usahanya. Bagi mereka, umumnya asal dapat berjualan dengan “aman” sudah cukup. Mereka umumnya tidak membutuhkan modal yang besar untuk ekspansi produksi; biasanya modal yang diperlukan sekedar membantu kelancaran *cashflow* saja. Bisa dipahami bila kredit dari BPR-BPR, BKK, TPSP (Tempat Pelayanan Simpan Pinjam-KUD) amat membantu modal kerja mereka. Kedua, bagi pengusaha mikro dan kecil dengan omset antara Rp 50 juta hingga Rp 1 milyar, tantangan yang dihadapi jauh lebih kompleks. Umumnya mereka mulai memikirkan untuk melakukan ekspansi usaha

lebih lanjut.

Berdasarkan pengamatan Pusat Konsultasi Pengusaha Kecil UGM, urutan prioritas permasalahan yang dihadapi oleh pengusaha mikro dan kecil jenis ini adalah (Kuncoro, 1997) :

- (1). Belum memiliki sistem administrasi keuangan dan manajemen yang baik karena belum dipisahkannya kepemilikan dan pengelolaan perusahaan;
- (2). Masalah bagaimana menyusun proposal dan membuat studi kelayakan untuk memperoleh pinjaman baik dari bank maupun modal ventura karena kebanyakan pengusaha mikro dan kecil mengeluh berbelitnya prosedur mendapatkan kredit, agunan tidak memenuhi syarat, dan tingkat bunga dinilai terlalu tinggi;
- (3). Masalah menyusun perencanaan bisnis karena persaingan dalam merebut pasar semakin ketat;
- (4). Masalah akses terhadap teknologi terutama bila pasar dikuasai oleh perusahaan/grup bisnis tertentu dan selera konsumen cepat berubah;
- (5). Masalah memperoleh bahan baku terutama karena adanya persaingan yang ketat dalam mendapatkan bahan baku, bahan baku berkualitas rendah, dan tingginya harga bahan baku;
- (6). Masalah perbaikan kualitas barang dan efisiensi terutama bagi yang sudah menggarap pasar ekspor karena selera konsumen berubah cepat, pasar dikuasai perusahaan tertentu, dan banyak barang pengganti;
- (7). Masalah tenaga kerja karena sulit mendapatkan tenaga kerja yang terampil.

## 1.2 Fokus Penelitian

Sektor Industri Pengolahan terdiri dari berbagai subkategori. Utamanya untuk industri pengolahan Kulit, Barang dari Kulit dan Alas Kaki. Subkategori ini mencakup pengolahan dan pencelupan kulit berbulu dan perubahannya melalui proses penyamakan, pengawetan, pengeringan dan proses akhir pengolahan kulit menjadi produk yang siap pakai (*leather*). Produk akhir siap pakai (*leather*) ini nantinya untuk bahan pembuatan sepatu, sabuk, tas kulit, koper dan lainnya.

Dengan fenomena yang terjadi selama ini, para pengusaha dan para pengrajin olahan kulit masih ditekuni oleh pengusaha dan pengrajin yang berskala kecil karena kebanyakan ketrampilan mereka turun temurun terutama didaerah Tanggulangin Kabupaten Sidoarjo..

Pada Era Revolusi Industri 4.0 akan memberikan dampak pada industri kerajinan olahan kulit di Tanggulangin Sidoarjo. Kerajinan olahan kulit yang berada di Sidoarjo tergolong usaha kecil sehingga ada kemungkinan akan

mengalami kesulitan untuk dapat mengadopsi Industri 4.0. Industri 4.0 sendiri membutuhkan sumber daya baik manusia maupun *machine* dan IT. Penerapannya memerlukan *Internet of Things, Cloud, server, big data* kustomisasi proses produksi dan lainnya. Hal ini tentu akan sulit untuk di adopsi sepenuhnya oleh Usaha Kecil ini. Dengan demikian perlu di kaji strategi yang memungkinkan agar industri olahan kulit di Sidoarjo dapat terus bertahan.

Hasil penelitian terhadap UKM di New Zealand oleh Hamzeh et.al (2018) pada umumnya UKM belum siap menerima dan beradaptasi terhadap Industri 4.0. Pengetahuan pelaku usaha terhadap industry 4.0 juga rendah, Sehingga membutuhkan berbagai upaya pemberdayaan dan peningkatan pengetahuan sebelum mereka dapat mengadopsi industri 4.0 (Dassissti et.al,2018). Indonesia telah berusaha untuk dapat mengikuti perkembangan industry 4.0. Pemerintah telah menerapkan 10 Inisiatif Nasional dalam Making Indonesia 4.0, inisiatif tersebut antara lain 1). perbaikan alur dan aliran barang dan material, 2). membangun satu peta jalan zona industry yang komprehensif dan lintas industri, 3). mengakomodasi standar-standar keberlanjutan, 4). memberdayakan Industri kecil dan menengah, 5). membangun infrastruktur digital nasional, 6). menarik minat investai asing, 7). peningkatan kualitas sumber daya manusia, 8). pembangunan ekosistem inovasi, 9). insentif untuk investasi teknologi, 10) harmonisasi aturan dan kebijakan ( Media Industri, 2018).

### 1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan konteks penelitian, maka fokus yang akan diteliti dalam penelitian selanjutnya adalah : **“Strategi Usaha Kecil dalam Upaya Meningkatkan Daya Saing Produk Olahan Kulit di Kabupaten Sidoarjo” (Studi pada era Revolusi Industri 4.0) .**

Rumusan masalah adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana para pengrajin olahan kulit menerapkan manajemen strategi usahanya
2. Bagaimana para pengrajin meningkatkan daya saingnya

### 1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengungkap kondisi faktor internal dan eksternal yang dihadapi oleh pengrajin kulit di Sidoarjo baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

2. Untuk mengungkap kinerja pengrajin dalam menerapkan manajemen strateginya
3. Untuk mengungkap kinerja pengrajin dalam meningkatkan daya saing

## **1.5 Manfaat Penelitian**

Diharapkan dapat memberikan kontribusi positif pada pengembangan keilmuan maupun praktek yang berhubungan dengan aplikasi teori manajemen strategi pada pengrajin olahan kulit di Kabupaten Sidoarjo.

Diharapkan dalam penelitian ini memperoleh dua manfaat yaitu :

### **1.5.1 Manfaat Akademis :**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan antara lain :

1. Menambah perspektif kajian pada bidang ilmu manajemen khususnya disiplin ilmu strategi
2. Menambah perspektif dalam menghadapi revolusi 4.0 dalam kaitannya peningkatan daya saing usaha kecil dan menengah (UKM).

### **1.5.2 Manfaat Praktis**

Beberapa manfaat praktis dalam penelitian ini adalah :

1. Bagi pengrajin olahan kulit yang tersebar di Jawa Timur akan memperoleh wawasan baru yang dapat dipakai untuk bahan rujukan mengembangkan usahanya dan sebagai pendorong untuk senantiasa meningkatkan kreatifitas dalam mengolah hasil produknya dan memotivasi pekerjanya untuk meningkatkan ketrampilannya.
2. Bagi Pemerintah Daerah dan dinas terkait senantiasa dituntut untuk melakukan evaluasi, supervisi lapangan dan mengeluarkan perubahan regulasi yang dirasa menghambat kemajuan usaha olahan kulit terutama di Kabupaten Sidoarjo.
3. Bagi para konsumen akan senantiasa tidak ragu untuk membeli produk olahan kulit dalam negeri yang tidak kalah kualitasnya.