

Strategi Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian, Perdagangan, dan ESDM Kabupaten Sidoarjo untuk Meningkatkan Daya Saing UKM Batik pada Sentra UKM Kampoeng Batik Jetis Sidoarjo

Maulida Rusdiana¹

Mahasiswa Program Studi Ilmu Administrasi Negara, FISIP, Universitas Airlangga

Abstract

The existence of ACFTA (Asean-China Free Trade Area) and AEC (Asean Economic Community) can threat the existence of Small and Medium Enterprises in Indonesia, this is include Small and Medium Enterprise of Traditional Batik. According to Ministry of Trade data, the import quantity of batik was increase in 2012-2014 from 46.589.254 US\$ to 68.170.325 US\$ or 31,66 percent.

This study aim to know how the Department of Cooperation, Small and Medium Enterprise, Industry, Trade, and Energy and Mineral Resource Sidoarjo Regency's strategy to increase the competitiveness of Batik's Small and Medium Enterprise in the Kampoeng Jetis's centralization of Small and Medium Enterprise. This study used qualitative research method with descriptive type. To choose the informant, this research used key informants through purposive that subsequently developed by snowball techniques. The process of analysis data was done by grouping (data reduction) and displaying (data display) the data obtained and than drawing the conclusion.

The results of this study show that the government has done strategies to increase the competitiveness based on diamond model. They are market development strategy and functional strategy. These strategies are implemented by 1) in factor condition, government give coaching about marketing and invite craftsmen to join in exhibition and promotion of a product and also give ease for get the capital. 2) in demand condition, government inform to consumer through exhibition and promotion of a product and also to define regulation that government employees has to use batik. 3) in related and supporting industries, government do promotion of a product through exhibition and mass media, both printed matter and electronic. 4) to support these strategies, government cooperate with Jatim Bank as a partner to give the capital, Lion Air Company as a partner to publication, and together with Bappeda do cooperate with Netherland's consultant.

Keywords: competitiveness, diamond model, strategy of government, small and medium enterprise

Pendahuluan

Memasuki abad ke-21 ini, globalisasi telah menjadi topik yang banyak didiskusikan. Proses globalisasi sebenarnya telah ada sejak beberapa dekade yang lalu. Namun, dalam satu dekade terakhir, proses ini terjadi dengan begitu cepat dan telah menimbulkan dampak yang luas pada aspek kehidupan masyarakat baik secara langsung maupun tidak langsung.

Globalisasi adalah suatu tatanan kehidupan baru yang terbentuk dari suatu proses yang bersifat alamiah dan akan membawa seluruh bangsa negara di dunia ini semakin terkait dan terikat satu sama lain. Hal ini yang kemudian menyingkirkan batas-batas geografis, sosial, ekonomi, budaya, keagamaan, pandangan politik, tradisi, keyakinan, dan lain sebagainya (Sudjono, 2008:10).

Setiap negara pastilah memiliki kondisi yang berbeda baik sosial, ekonomi, geografis, ataupun yang lain. Ketidaksamaan kondisi ini telah menyebabkan adanya ketergantungan antar negara satu dengan yang lainnya. Globalisasi telah mendorong berbagai negara untuk melakukan hubungan dan kerjasama di berbagai bidang kehidupan. Salah satu bentuk hubungan dan kerjasama sebagai dampak globalisasi di bidang ekonomi adalah perdagangan bebas ACFTA (ASEAN-China Free Trade Agreement) dan AEC (Asean Economic Community). Indonesia merupakan negara yang strategis. Secara geografis, Indonesia berada pada jalur perdagangan laut yang menghubungkan Asia dengan Afrika dan Eropa. Di sisi lain, secara demografi Indonesia merupakan negara yang memiliki penduduk terbanyak keempat di dunia dengan jumlah penduduk mencapai 237.641.326 jiwa pada 2010. Kondisi

tersebut menjadikan Indonesia sebagai negara yang mempunyai potensi berbasis ekonomi/konsumsi. Dengan adanya perdagangan bebas ini, maka akan meningkatkan daya saing produk-produk dalam negeri terhadap produk-produk negara lain.

Menurut laporan *World Economic Forum*, peringkat daya saing Indonesia selama lima tahun terakhir cenderung mengalami fluktuatif. Secara berturut-turut, pada tahun 2009-2014 Indonesia menempati peringkat 54, 44, 46, 50, 38, dan 34. Pada tahun 2015 ini, peringkat daya saing Indonesia kembali turun di posisi 37 dengan nilai 4,52. Jika dilakukan perbandingan dengan negara-negara ASEAN, Indonesia masih kalah jauh dari tiga negara tetangga yaitu Singapura yang menduduki peringkat 2, Malaysia dengan peringkat 20, dan Thailand di peringkat 31 (BPS, 2015).

Sejak krisis ekonomi 1998, Indonesia bertekad untuk terus memperbaiki kondisi perekonomiannya. Berdasarkan data BPS (2015) selama tahun 2011-2013, Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia mengalami perkembangan yang positif dari yang sebelumnya Rp 5,512,318.01 Miliar pada tahun 2011, meningkat menjadi Rp 6,197,029.75 Miliar pada tahun 2012 dan Rp 7,024,037.69 Miliar pada tahun 2013 dengan laju pertumbuhan ekonomi sebesar 6,2 persen, 6,0 persen, dan 5,6 persen (angka sementara).

Salah satu kekuatan ekonomi Indonesia berada pada sektor Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Indonesia merupakan negara dengan jumlah UMKM paling banyak jika dibandingkan dengan negara-negara lain. Dengan jumlah yang mencapai 57,9 juta unit, UMKM telah memberikan kontribusi terhadap PDB sebanyak 58,92% dan menyerap tenaga kerja sebesar 97,30% (<http://jejakmu.bappenas.go.id/berita/87-jumlah-umkm-indonesia-terbanyak-dibanding-negara-lain> diakses pada 2 Oktober 2015 pukul 10.00 AM).

Peran UMKM sendiri dalam perekonomian Indonesia paling tidak dapat dilihat dari beberapa hal diantaranya: (1) kedudukannya sebagai pemain utama dalam kegiatan ekonomi di berbagai sektor, (2) penyedia lapangan kerja yang terbesar, (3) pemain penting dalam pengembangan kegiatan ekonomi lokal dan pemberdayaan masyarakat, (4) pencipta pasar baru dan sumber inovasi, (5) sumbangannya dalam menjaga neraca pembayaran melalui kegiatan ekspor masyarakat sehingga mengurangi tingkat kemiskinan dan lain-lain (Tedjakusumana, 2014).

Indonesia dengan jumlah penduduk terbanyak keempat di dunia, memiliki basis ekonomi/konsumsi yang potensial. Perdagangan bebas menimbulkan kekhawatiran atas daya saing UMKM Indonesia. ACFTA menyebabkan banyak produk buatan China bertambah masuk pasar lokal dengan harga lebih murah, sedangkan MEA akan semakin mendorong membanjirnya produk dari negara-negara ASEAN ke Indonesia dan mengambil sisa pangsa pasar yang selama ini dikuasai oleh UMKM dalam negeri.

Bagi UMKM yang memang mampu dan siap menghadapi persaingan perdagangan bebas, liberalisasi perdagangan ini menjadi peluang untuk memasarkan produk dan jasa mereka ke negara lain. Namun, bagi UMKM yang masih rentan, maka kondisi ini justru akan menjadi ancaman bagi mereka. Keadaan seperti ini menjadikan peningkatan daya saing UMKM sangat mendesak untuk diperhatikan karena jika tidak, maka Indonesia yang jumlah penduduknya terbesar di kawasan ini hanya akan menjadi pasar bagi negara lain.

Jawa Timur merupakan salah satu provinsi di Indonesia yang menjadi penyokong perekonomian nasional. Ia menjadi penyumbang tertinggi dalam PDB jika di bandingkan dengan provinsi-provinsi yang lain. Sama halnya dengan Indonesia, perekonomian Jawa Timur juga ditopang oleh salah satunya UMKM. Dari 56.534.592 UMKM yang ada di Indonesia, 12,07 persen atau 6.825.931 UMKM ada di wilayah Jawa Timur. Dengan jumlah tersebut, tenaga kerja yang terserap mencapai 11.117.439 orang (Data Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Timur, 2012).

Berdasarkan Laporan Analisis Daya Saing UMKM di Indonesia yang diterbitkan oleh Bappenas, indeks daya saing UMKM Jawa Timur tahun 2010 berada pada peringkat 21 dari 33 provinsi di Indonesia dengan nilai 23,72. Peringkat ini kemudian menurun pada tahun 2011 di posisi 26 dengan nilai 15,36. Nilai tersebut menunjukkan bahwa UMKM di Jawa Timur mengalami kerentanan di pasar. Daya saing UMKM Jawa Timur ini tertinggal dengan UMKM yang ada di provinsi-provinsi kepulauan Indonesia bagian tengah dan timur seperti Nusa Tenggara Timur (73,49), Nusa Tenggara Barat (65,17), Maluku (62,44), Sulawesi Tengah (62,10), dan Maluku Utara (61,78) yang berada pada posisi lima besar pada tahun 2011 (Laporan Analisis Daya Saing UMKM di Indonesia, 2014. diakses dari www.bappenas.go.id/unit-kerja/deputi-bidang-kemiskinan-ketenagakerjaan-dan-umkm/direktorat-pemberdayaan-koperasi-dan-usaha-kecil-menengah/contents-direktorat-pemberdayaan-koperasi-dan-usaha-kecil-menengah/laporan-analisis-daya-saing-umkm-di-indonesia/ pada 5 Oktober 2015 pukul 12.00 AM).

Selama tahun 2010 hingga 2014, perolehan PDRB tertinggi di Jawa Timur diraih oleh Kota Surabaya, Kabupaten Sidoarjo, dan Kabupaten Gresik. Sementara itu dalam hal pendapatan perkapita penduduknya, Kota Surabaya menempati posisi pertama kemudian disusul oleh Kabupaten Gresik dan Kabupaten Sidoarjo. Kedua data tersebut menunjukkan bahwa ada persaingan ketat antara Kabupaten Sidoarjo dengan Kabupaten Gresik. Setelah lebih dari 30 tahun berada di peringkat ketiga, sejak tahun 2012, PDRB Sidoarjo naik peringkat dua di Jawa Timur. Meskipun demikian, pertumbuhan ekonomi Kabupaten Sidoarjo cenderung mengalami penurunan dalam dua tahun terakhir. Pada tahun 2012, pertumbuhan ekonomi Sidoarjo sebesar 7,20 persen. Angka ini kemudian menurun menjadi 6,88 persen pada tahun 2013 dan 6,18 pada tahun 2014 persen.

Sebagai kota UKM di Indonesia, jumlah UMKM yang dimiliki Sidoarjo mencapai 171.264 UMKM. Jumlah ini relatif sedikit dibandingkan dengan provinsi-provinsi lain di wilayah Jawa Timur. Dengan jumlah tersebut, Sidoarjo menempati posisi ke-23. Posisi lima teratas ditempati oleh Jember (424.151), Kab. Malang (414.516), Banyuwangi (296.706), Bojonegoro (281.967), dan Sumenep (269.005) (BPS, 2012). Selain itu, Sidoarjo juga telah sukses melakukan pembangunan Koperasi dan UKM di wilayahnya. Hal ini dibuktikan dengan diperolehnya penghargaan Satyalencana Pembangunan Bidang Koperasi dan UKM 2014 serta Bhakti Koperasi dari Menteri Koperasi dan UKM 2014 (www.humas-protokol.sidoarjokab.go.id/berita-222-sidoarjo-raih-penghargaan-bidang-koperasi-dan-ukm.html diakses pada 11 Januari 2016 pukul 14.00).

Di era globalisasi dan modernisasi seperti saat ini, salah satu aspek yang berkembang cukup pesat adalah mode pakaian. Masyarakat Indonesia yang konsumtif cenderung mengikuti mode dan ini terjadi di semua lapisan masyarakat baik atas, menengah maupun bawah.

Berdasarkan data Kementerian Perdagangan, ada peningkatan jumlah impor tekstil pada tahun 2012 hingga 2014. Pada tahun 2012, impor tekstil sebesar 6.805.461.648 dolar AS. Angka ini meningkat menjadi 7.116.157.458 dolar AS pada tahun 2013 dan kemudian meningkat lagi menjadi 7.154.266.957 dolar AS di tahun 2014 (www.kemenperin.go.id/statistik/kelompok.php diakses pada 18 Januari 2016 pukul 10.37). Dari jumlah tersebut, pada tahun 2012 impor batik yang sebesar 46.589.254 dolar AS meningkat menjadi 68.170.325 dolar AS pada tahun 2014. Jumlah tersebut menunjukkan bahwa ada peningkatan impor batik pada periode 2012-2014 sebesar 31,66 persen (www.kemenperin.go.id/statistik/kelompok_sub.php?kspor=&kel=28n diakses pada 18 Januari 2016 pukul 10.40).

Keadaan tersebut cukup mengkhawatirkan mengingat setelah UNESCO menetapkan batik sebagai warisan budaya Indonesia pada tanggal 2 Oktober 2008 yang lalu, Indonesia justru diserbu oleh batik impor. Hal ini mendorong kelestarian batik patut untuk dijadikan perhatian. Saat ini keberlangsungan batik tulis patut untuk diberi perhatian lebih, karena harganya yang mahal batik tulis hanya bisa dijangkau oleh kalangan menengah ke atas. Untuk kalangan menengah ke bawah, mereka lebih memilih untuk menggunakan batik *printing*. Hal ini telah dimanfaatkan oleh produsen batik luar negeri untuk memasarkan produknya ke pasar dalam negeri (<http://industri.bisnis.com/read/20141002/257/262003/produk-impor-batik-cemaskan-produsen-lokal> diakses pada 17 September 2015 pukul 9.48 AM). Selain itu, saat ini tidak hanya Indonesia saja yang memiliki batik, akan tetapi China dan Malaysia yang ikut terlibat dalam MEA nanti juga telah memiliki batik dengan motifnya sendiri sehingga tidak menutup kemungkinan pasar lokal kita juga dibanjiri oleh batik impor.

Salah satu jenis batik tulis yang dimiliki oleh Kabupaten Sidoarjo dan telah menjadi *trade mark* adalah batik tulis Jetis. Batik tulis Jetis ini merupakan batik khas dari Sidoarjo yang produksinya terpusat pada sebuah wilayah yang dinamakan Kampoeng Batik Jetis. Sejak zaman pra penjajah Belanda, setidaknya ada tiga kampoeng batik asli Sidoarjo yaitu Kampoeng Batik Kedungcangkring, Sekardangan, dan Jetis. Namun, saat ini hanya Kampoeng Batik Jetis yang masih bertahan karena kedua kampoeng yang lain tidak ada regenerasi pengrajin batik.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh beberapa penelitian yang dilakukan oleh Fithriyah (2011) tentang Strategi Dinas Koperasi, Perindustrian, dan Perdagangan dalam Memberdayakan UKM Alas Kaki untuk Meningkatkan Daya Saing di Sentra Industri Sepatu Kota Mojokerto. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan faktor-faktor produktifitas, kualitas, nilai, penetapan posisi dan penciptaan *brand* untuk melihat daya saing. Hasil penelitian ini, strategi yang dilakukan Dinas Koperasi, Perindustrian, dan Perdagangan untuk meningkatkan daya saing adalah melalui pengembangan pasar (penetapan posisi), pengembangan produk (kualitas dan nilai), peningkatan program pelatihan (produktifitas), dan kerjasama dengan pihak-pihak terkait. Penelitian lain dilakukan oleh Indrawati (2012) dengan judul Analisis Elemen-Elemen Prakondisi Pembentukan Daerah Otonom Baru dan Daya Saing Investasi Daerah Otonom Baru (Studi di Kabupaten Bandung Barat). Hasil dari penelitian ini adalah daya saing investasi di Kabupaten Bandung Barat sudah tinggi. Hal ini dilihat dari salah satunya kondisi daerah yang kondusif. Penulis menganalisis daya saing daerah menggunakan faktor kondisi yang terdapat dalam *diamond model*.

Berdasarkan data, permasalahan, dan penelitian yang telah ada, maka penulis melakukan penelitian yang tentang Strategi Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian, Perdagangan, dan ESDM Kabupaten Sidoarjo untuk meningkatkan daya saing UKM Batik pada Sentra UMKM Kampoeng Batik Jetis Sidoarjo. Penelitian ini berfokus pada bagaimana strategi pemerintah untuk meningkatkan daya saing UMKM Batik. Daya saing disini dilihat menggunakan *diamond model* yang memiliki empat faktor utama. Faktor-faktor ini dapat dipengaruhi oleh kesempatan/peluang dan saling mempengaruhi dengan pemerintah.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan tipe penelitian deskriptif dengan strategi studi kasus dengan teknik penentuan informan secara *purposive sampling* dan *snowball sampling*. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara, dan dokumen. Data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Teknik pemeriksaan keabsahan data dilakukan dengan triangulasi sumber.

Kerangka Teori

Daya Saing

Menurut Todaro (2000:325) daya saing merupakan kemampuan suatu bangsa atau negara untuk berkompetisi dalam pasar bebas serta kemampuan untuk memperluas pengaruh dan penguasaan ekonominya terhadap negara lain. Dalam dunia usaha, persaingan bersinggungan dengan segala aspek internal maupun eksternal perusahaan sehingga perlu adanya peningkatan daya saing untuk menghadapi daya saing di pasar terbuka.

Daya saing UMKM dapat mencakup (1) keunggulan untuk memanfaatkan sumber daya secara optimal untuk menghasilkan produk yang diterima pasar serta pendapatan yang tinggi; (2) kemampuan untuk tumbuh secara berkelanjutan; dan (3) kemampuan merespon perubahan pasar. Daya saing UMKM juga dapat dipengaruhi oleh kapasitas internalnya, akses kepada sumber daya produktif, kondisi pasar/permintaan, pangsa pasar, dan kesinambungan pertumbuhan output.

Daya saing dalam penelitian ini didasarkan pada Model Berlian Porter dikarenakan beberapa hal antara lain:

- Model ini bersifat komprehensif yang tidak hanya mencakup faktor kondisi tetapi juga faktor-faktor lain yang berhubungan
- Daya saing berkaitan dengan keunggulan komparatif dan keunggulan kompetitif
- Model ini menunjukkan adanya hubungan antara pemerintah dengan faktor-faktor determinan yang saling mempengaruhi satu sama lain
- Walaupun Porter memfokuskan daya saing pada level negara akan tetapi model ini dapat digunakan untuk level industri atau perusahaan karena faktor-faktor determinan yang ada juga terdapat pada industri dan perusahaan.

Keunggulan kompetitif Porter bersifat komprehensif karena tidak hanya mencakup kondisi faktor saja yang dianggapnya tidak cukup sebagaimana sebagian besar teori-teori Adam Smith, Ricardo, Mills, dan H-O. Berikut ini yang disampaikan Porter (1990) “..... *that comparative advantage based on factors of production is not sufficient to explain patterns of trade.*” Perbedaan lain selain faktor produksi adalah, melalui teori keunggulan kompetitif Porter menyebutkan bahwa peran pemerintah sangat mendukung dalam peningkatan daya saing (Halwani, 2002:55).

Mengutip pendapat Porter dimana keunggulan kompetitif/bersaing adalah jantung kinerja perusahaan dalam pasar bersaing (Porter, 1992) maka dapat diketahui pentingnya keunggulan bersaing bagi suatu perusahaan yang berada pada pasar persaingan yang selalu dinamis.

Diamond Model

Dalam teori keunggulan kompetitif, terdapat suatu model yang menggambarkan faktor-faktor yang mempengaruhi daya saing. Model yang disebut *Diamond Model* atau Model Berlian ini memiliki empat faktor utama. Keempat faktor tersebut menciptakan suatu kondisi yang mempengaruhi kinerja perusahaan di suatu negara. Perbedaan kondisi dalam setiap faktor-faktor ini membuat suatu perusahaan/industri mempengaruhi kondisi daya saing perusahaan/industri itu terhadap perusahaan/industri yang lain. Selain keempat faktor tersebut, peningkatan daya saing juga sangat erat dipengaruhi oleh peran pemerintah dan adanya kesempatan/peluang (Porter, 1990).

Pemerintah dapat mempengaruhi baik salah satu maupun keempat faktor *diamond* apakah itu positif maupun negatif. Hal tersebut disampaikan Porter, “*Government at the local, state, or national level can influence competitive advantage in an industry if its policies influence one or more of the four determinants.*” (Porter, 1990).

Kondisi Faktor

Keberlangsungan kinerja industri atau usaha tidak bisa dilepaskan dari faktor pendukung yang saling berkaitan satu sama lain. Faktor yang dimaksud disini adalah faktor produksi. Suatu industri atau usaha tentu memiliki kondisi faktor produksi yang berbeda dengan industri atau usaha yang lain, baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Suatu usaha akan memperoleh keunggulan kompetitif dilihat dari seberapa efisien dan efektifnya faktor pendukung ini terdistribusikan. Selain itu, yang paling penting bukan hanya bagaimana mendistribusikan faktor pendukung tetapi juga bagaimana menggunakannya dengan baik. Faktor-faktor tersebut antara lain: 1) Sumber Daya Manusia, 2) Sumber Daya Fisik, 3) Sumber Daya Pengetahuan, 4) Sumber Daya Modal, dan 5) Infrastruktur.

Kondisi Permintaan

Faktor kedua dari keunggulan bersaing adalah kondisi permintaan terhadap suatu produk atau jasa. Cho dan Moon (dalam Tambunan, 2004:92) mengatakan:

“negara memperoleh keunggulan kompetitif dalam industri dimana permintaan dalam negeri memberi perusahaan suatu gambaran yang lebih jelas atau lebih awal tentang kebutuhan pembeli yang mengemuka, dan dimana para pembeli yang mengajukan permintaan menekan perusahaan yang berinovasi lebih cepat dan mencapai keunggulan kompetitif yang lebih berpengalaman dibandingkan dengan para pesaing asingnya. ...

Kondisi permintaan dalam negeri membantu membangun keunggulan kompetitif pada saat suatu segmen industri tertentu lebih besar atau lebih dapat dilihat dalam pasar domestik daripada dalam pasar asing.”

Dalam keunggulan kompetitif, pengaruh yang paling penting adalah karakteristik dari konsumen. Karakteristik ini mendorong suatu perusahaan untuk lebih berinovasi daripada pesaing sehingga tercipta keunggulan kompetitif. Komposisi bentuk permintaan adalah bagaimana perusahaan mempersepsikan, menafsirkan, dan menganggapi kebutuhan dan permintaan konsumen. Lebih lanjut lagi, Cho dan Moon (dalam Tambunan 2004:92-93) mengatakan bahwa sifat pembeli domestik sangat penting. Suatu perusahaan akan mencapai keunggulan kompetitif jika mereka memenangkan perhatian pembeli domestik. Pembeli domestik yang dimaksud disini bukanlah konsumen biasa, akan tetapi masyarakat yang sering membeli barang-barang impor dan sering bepergian ke luar negeri sehingga berpengalaman tentang kualitas barang suatu perusahaan.

Dalam aspek ini, untuk menciptakan keunggulan kompetitif, suatu perusahaan harus dapat melakukan internasionalisasi produk domestik. Maksudnya adalah dengan mengenalkan produk-produk dalam negeri sehingga dapat menarik konsumen luar negeri untuk menggunakannya. Hal ini dapat dilakukan melalui berbagai cara misalnya ekspor dan demonstrasi sehingga konsumen luar negeri dapat dihadapkan pada selera nasional.

Industri Terkait dan Industri Pendukung

Keunggulan bersaing dapat diwujudkan melalui adanya kerjasama dengan industri terkait dan industri pendukung melalui berbagai cara. Kerjasama antara industri pemasok dan industri pendukung akan semakin optimal jika hubungan antara kedua industri tersebut semakin erat. Selanjutnya, hubungan tersebut akan semakin baik lagi jika mereka berada pada suatu lokasi (kluster) yang sama sehingga memudahkan komunikasi dan bisa memanfaatkan fasilitas yang sama. Kelebihan yang lain adalah agar dapat memperpendek arus distribusi.

Strategi, Struktur, dan Pesaing perusahaan

Faktor yang keempat adalah bagaimana perusahaan dibentuk, diatur, dan dikelola sebaik perusahaan pesaing karena tujuan, strategi, dan cara pengorganisasian setiap perusahaan berbeda. Cara sebuah perusahaan dikelola dipengaruhi oleh keadaan nasional. Suatu perusahaan cenderung berhasil jika dikelola sesuai dengan lingkungan eksternal atau

kondisi nasional. Oleh karena adanya perbedaan pengelolaan perusahaan yang satu dengan yang lainnya, maka berhasil tidaknya pengelolaan perusahaan dapat dilihat dari responnya terhadap keadaan eksternal perusahaan.

Kondisi nasional sangat menentukan sifat persaingan domestik antara perusahaan-perusahaan yang ada. Di beberapa negara, perusahaan didominasi oleh usaha skala kecil dan menengah yang mempunyai proses produksi lebih fleksibel, menerapkan sistem organisasi dan manajemen yang lebih informal karena kebanyakan adalah usaha keluarga, misalnya Italia dan Indonesia (Tambunan, 2004:94). Persaingan merupakan sebuah tekanan dan tantangan bagi sebuah perusahaan, terlebih jika perusahaan tersebut bukanlah perusahaan monopoli. Persaingan akan mendorong perusahaan untuk menurunkan biaya, meningkatkan kualitas dan pelayanan, serta menciptakan produk-produk baru. Suatu perusahaan belum tentu dapat mempertahankan keuntungan dalam waktu yang lama, oleh karena itu tekanan aktif rival akan merangsang inovasi perusahaan sebagai pencegahan kerugian. Peningkatan inovasi ini menjadi bahan penting untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Dalam penelitian ini, peneliti akan memfokuskan pada peran pemerintah melalui strategi-strateginya dalam meningkatkan daya saing batik melalui keempat faktor *diamond model* di atas.

Strategi

Dalam mendefinisikan “strategi”, Bracker (dalam Heene *et al.*, 2010:54) mengaitkannya dengan beberapa unsur yaitu:

1. Posisi organisasi di dalam lingkungannya
2. Upaya penggunaan sarana-sarana organisatoris untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi.

Jatmiko (2004:4) mendeskripsikan strategi sebagai suatu cara yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuannya menggunakan sumber daya dan kemampuan internal organisasi dan sesuai dengan peluang serta ancaman dari lingkungan eksternal yang dihadapi.

Berdasarkan definisi tersebut, ada tiga faktor penting yang perlu digaris bawahi yaitu lingkungan eksternal, sumberdaya dan kemampuan internal, serta tujuan yang akan dicapai. Ketiga faktor tersebut penting karena dapat mempengaruhi strategi organisasi. Pada intinya, suatu strategi organisasi memberikan pemahaman bagaimana organisasi tersebut dapat bersaing dan *survive*.

Dalam kajian manajemen strategik, terdapat teori strategi umum (*grand strategy*) atau disebut juga strategi induk. Strategi ini memberikan arahan atau

dasar bagi tindakan agar terkoordinasi dan berkesinambungan yang kemudian diarahkan untuk mencapai sasaran jangka panjang.

Menurut Perace dan Robinson (1997:23) ada tiga tingkat strategi dalam sebuah perusahaan atau organisasi yaitu: 1) Strategi Korporasi, 2) Strategi Bisnis, dan 3) Strategi fungsional

Perhatian utama strategi fungsional atau dengan kata lain strategi operasional terletak pada bidang-bidang fungsional yang penting misalnya produksi, pemasaran, keuangan, serta pengembangan sumber daya manusia (Siagian, 2008:210). Strategi ini kemudian diimplementasikan dengan kebijakan-kebijakan yang selanjutnya dapat direalisasikan lagi melalui program-program.

Menurut Siagian (2008:172), kegiatan perumusan strategi dan proses pengambilan keputusan harus didukung data dan informasi baik lingkungan internal maupun eksternal. Data dan informasi ini dapat diperoleh melalui suatu analisis yang disebut SWOT.

Analisis SWOT merupakan suatu analisis yang dilakukan untuk mengetahui informasi organisasi berupa *strength* (kekuatan/keunggulan), *weakness* (kelemahan), *opportunity* (kesempatan/pejuang), dan *threat* (ancaman). Informasi ini selanjutnya digunakan untuk menentukan strategi yang akan diambil. Kekuatan dan kelemahan berasal dari lingkungan internal organisasi, sedangkan kesempatan dan ancaman berasal dari lingkungan eksternal organisasi.

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)

Dalam perekonomian suatu negara, UMKM mempunyai peran yang sangat penting. Hal ini tidak hanya terjadi di Indonesia saja, kenyataan menunjukkan bahwa UMKM mempunyai peran yang strategis di negara-negara lain juga. Indikasi ini dapat dilihat dari kontribusinya terhadap PDRB, ekspor non migas, penyerapan tenaga kerja, dan peningkatan kualitas sumber daya manusia (Anoraga dan Sudantoko, 2002:244)

Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah, yang dimaksud UMKM adalah 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 yang lebih besar dan memiliki jumlah kekayaan dalam jumlah tertentu.

Menurut Anoraga dan Sudantoko (2002:226-227) usaha kecil memiliki keunggulan jika dibandingkan dengan usaha besar (UB) yaitu:

1. Operasional UMKM menyebar di seluruh pelosok dengan berbagai bidang usaha.
2. UMKM beroperasi dengan investasi modal untuk aktiva tetap pada tingkat yang rendah.
3. Sebagian besar UMKM tergolong padat karya (*labor intensive*) yang disebabkan oleh penggunaan teknologi yang sederhana.

Selain memiliki keunggulan, UMKM juga memiliki kelemahan dengan adanya beberapa resiko di luar kendali seperti perubahan mode yang bertentangan dengan pakem dan budaya setempat, peraturan pemerintah, persaingan, masalah tenaga kerja, dan pendapatan yang tidak teratur sehingga mempengaruhi profit.

Hasil dan Pembahasan

Kondisi Faktor

Sesuai dengan strategi fungsional, setiap bidang dalam Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian, Perdagangan, dan ESDM memiliki peran sendiri-sendiri terhadap pelaku UKM. Bidang Perindustrian merupakan bidang yang memiliki kewenangan yang menyangkut tentang produksi. Bidang perdagangan memiliki kewenangan terkait dengan pemasaran dan Bidang Fasilitas Pelayanan memiliki wewenang dalam hal penyediaan modal.

Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu aspek krusial dalam sebuah negara, terutama industri. Indonesia dianugerahi SDM yang melimpah dan hal itu merupakan sebuah kelebihan dan keuntungan. Akan tetapi keuntungan itu dapat menjadi bencana jika SDM tidak dikelola dengan baik. Dalam sebuah industri - terutama industri batik tulis - SDM menjadi pemain kunci karena merekalah yang menjalankan roda produksi dari awal hingga akhir.

Salah satu peran pemerintah dalam upaya meningkatkan daya saing industri yaitu meng-*upgrade* kondisi SDM. Jika kondisi, baik kualitas maupun kuantitas, SDM baik maka akan mendorong tingkat produktivitas. Menurut Porter (1990), untuk mencapai keunggulan kompetitif dan dapat bersaing maka suatu industri dituntut untuk memiliki SDM yang memiliki kemampuan dan keterampilan. SDM yang terampil tidak hanya diperlukan untuk meningkatkan produktivitas, tetapi juga diperlukan untuk mempertahankan posisi bersaing. Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas SDM adalah melalui pendidikan dan pelatihan.

Sebagai salah satu upaya meningkatkan kemampuan dan keterampilan pembatik, pemerintah

telah mengadakan program pelatihan baik pelatihan membuat maupun pewarnaan. Pelatihan ini diadakan di Balai Besar Jogjakarta yang dianggap sebagai daerah pusat batik. Selain kualitas SDM, kuantitas SDM juga perlu mendapatkan perhatian dari pemerintah. Secara umum, yang dimaksud jumlah pembatik di sini adalah jumlah individu yang bisa membuat (tenaga kerja atau karyawan) dan jumlah pengrajin yang memiliki usaha batik tulis.

Peningkatan jumlah pengrajin yang memiliki usaha batik terjadi secara turun menurun dari generasi ke generasi sehingga peran pemerintah kecil dalam hal ini. Selain jumlah pengrajin, peningkatan jumlah tenaga kerja tidak bisa dipaksakan. Hal ini dikarenakan, di era modernisasi seperti sekarang ini sangat sulit untuk menemukan individu yang mau berkecimpung di dunia batik tulis apalagi untuk menjadi pembatik tradisional. Pembuatan batik tulis membutuhkan SDM-SDM yang terampil dan berbakat karena batik tulis merupakan sebuah karya seni. Pemerintah hanya berharap industri batik ini tetap bermanfaat untuk menyerap tenaga kerja sehingga tidak menambah angka pengangguran.

Berdasarkan kondisi di lapangan pemerintah telah melakukan langkah-langkah yang dimaksudkan untuk meng-*upgrade* kondisi sumber daya manusia melalui pelatihan. Meskipun demikian, langkah-langkah tersebut dinilai kurang tepat sasaran karena tidak berdasarkan atas kebutuhan para pengrajin batik. Suatu industri batik memerlukan SDM yang terampil. Pemilik usaha merekrut karyawan atau tenaga kerja yang memang sudah mahir membuat dan jika perlu latihan tambahan hal tersebut bisa dilakukan oleh sesama pengrajin.

Sumber Daya Fisik

Sumber daya fisik merupakan salah satu faktor produksi yang utama karena dapat mempengaruhi proses produksi. Dalam industri batik ini, sumber daya fisik pertama adalah lahan atau lokasi. Jetis merupakan sebuah industri rumahan yang berada di pemukiman sehingga keberadaan dan kondisi lahan yang dimiliki pengrajin terbatas. Meskipun demikian, pengrajin tidak memiliki masalah dengan keterbatasan lahan yang ada sekarang. Mereka membangun rumah mereka hingga dua lantai dimana lantai atas digunakan untuk proses penjemuran kain.

Sumber daya fisik yang kedua adalah air. Pengrajin memperoleh air untuk proses produksi dari air tanah sehingga biaya produksi yang dibutuhkan lebih kecil jika dibandingkan dengan menggunakan air PDAM. Akan tetapi saat musim kemarau tiba, air tanah

ini mulai sulit diperoleh sehingga mengganggu proses produksi.

Hal di atas menyebabkan peran pemerintah tidak menonjol dalam mempengaruhi kondisi sumber daya fisik. Hal ini dikarenakan lahan yang saat ini digunakan pengrajin adalah hak milik pribadi dan mereka tidak mengalami permasalahan, sedangkan masalah ketersediaan air yang sulit ketika musim kemarau, adalah hak pribadi pengrajin untuk menggunakan air PDAM atau tidak sehingga pemerintahpun juga tidak memiliki peran yang besar.

Sumber Daya Pengetahuan

Sumber daya pengetahuan atau informasi tidak bisa dipisahkan dalam upaya untuk meningkatkan keunggulan bersaing suatu industri. Peran pemerintah untuk menciptakan keunggulan kompetitif adalah dengan merangsang peningkatan pengetahuan dan teknologi melalui penelitian baik yang dilakukan oleh perusahaan, maupun lembaga penelitian (Porter, 1990). Pengetahuan dan informasi pun bermacam-macam sesuai dengan kebutuhan mulai dari persaingan, teknologi, kondisi pasar, dan lain-lain. Melalui hal ini, maka pelaku industri dapat mengetahui gambaran posisi bersaing mereka sehingga dapat mempersiapkan diri untuk bersaing dengan rivalnya.

Dalam hal ini, yang dilakukan oleh Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian, Perdagangan, dan ESDM adalah dengan mengikutsertakan pengrajin batik dalam berbagai macam seminar dan pameran yang diselenggarakan baik di dalam maupun di luar kota. Melalui seminar dan pameran ini, para pengrajin akan mengetahui kondisi persaingan.

Selain seminar dan pameran, pelatihan yang diberikan pemerintah untuk meningkatkan keterampilan dalam bahasan sumber daya manusia juga dimaksudkan untuk meningkatkan pengetahuan dan wawasan pengrajin, misalnya Pelatihan Menjahit Batik Tingkat Mahir yang diselenggarakan pada tahun 2014 lalu di Balai Besar Kerajinan dan Batik (BBKB) Jogjakarta. Kegiatan ini diikuti oleh empat belas pelaku usaha IKM Tekstil di wilayah Kabupaten Sidoarjo selama lima hari. Selain pelatihan tersebut, pemerintah juga berperan memberikan pengetahuan terkait dengan media online mulai dari membuat website, pemasaran online, serta pengemasan produk misalnya logo produk dan cara pengambilan foto untuk promosi.

Pada bulan November yang lalu, telah diselenggarakan PUM atau pendampingan oleh konsultan dari Belanda. Dari pendampingan ini konsultan tersebut menyarankan adanya kreasi motif baru pada batik tulis Jetis untuk mengikuti perkembangan mode. Menurut dinas terkait, batik tulis

Sidoarjo sudah memiliki ciri khas dan pakem sehingga untuk membuat kreasi motif baru tidak bisa dilakukan dengan mudah. Akan tetapi, tidak menutup kemungkinan kreasi ini dilakukan untuk kepentingan konsumen dengan tidak menghilangkan ciri khas dan pakemnya.

Peran pemerintah dalam hal sumber daya pengetahuan dan informasi telah dilakukan dengan baik sesuai kebutuhan pengrajin. Hal ini terlihat dari beberapa kutipan wawancara dimana para pengrajin mengatakan apa yang dilakukan oleh pemerintah sangat bermanfaat bagi mereka.

Sumber Daya Modal

Dalam *Diamond Theory*, pemerintah memiliki peran dalam mempengaruhi biaya faktor untuk menciptakan keunggulan bersaing. Peran ini dapat dilakukan melalui pemberian modal langsung atau kemudahan untuk mendapatkan modal.

Dalam rangka memperlancar kegiatan produksi sekaligus meningkatkan daya saing pada industri batik, pemerintah Kabupaten Sidoarjo melalui Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian, Perdagangan, dan ESDM telah melakukan perannya dalam hal sumber daya modal. Hal ini diwujudkan melalui pemberian modal dengan bunga sebesar 6 persen per tahun atau ½ persen per bulan. Selain itu, untuk pinjaman di bawah Rp10 juta, pemerintah memberikan kemudahan yaitu tanpa anggunan atau jaminan. Akan tetapi, jika pinjaman itu lebih dari nominal tersebut, maka dengan nilai anggunan atau jaminan sebesar 30 persen, pengrajin sudah dapat mengajukan modal. Hal ini berbeda jika pengrajin mengajukan modal ke bank atau lembaga keuangan lain dimana mereka mensyaratkan nilai anggunan atau jaminan minimal 100 persen yang otomatis akan memberatkan pengrajin.

Meskipun modal yang diberikan bersumber dari APBD, pemerintah menjalin kerja sama dengan bank Jatim dalam penyelenggaraan pemberian modal ini. Bank Jatim berperan untuk menilai layak tidaknya pihak yang mengajukan modal untuk diberikan modal. Penilaian ini berupa survey lapangan ke lokasi usaha pemohon modal. Selanjutnya, berdasarkan penilaian tersebut mereka juga berperan untuk menentukan besar kecilnya jumlah modal yang akan diberikan kepada pelaku UKM.

Melihat antusiasme pengusaha Sidoarjo yang tinggi dalam mengajukan modal, pada tahun 2015 ini Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian, Perdagangan, dan ESDM menyediakan 2000 eksemplar formulir pengajuan modal. Pada tahun 2013, ada tiga orang pengrajin batik Jetis yang turut mengajukan modal, kemudian dua orang pada tahun 2014, dan dua orang

pada tahun 2015. Selain itu, ada juga beberapa pengrajin tidak mengajukan modal yang disebabkan antara lain sudah memiliki modal yang cukup dan ingin memberikan kesempatan bagi pengrajin lain untuk mendapatkan fasilitas tersebut.

Infrastruktur

Infrastruktur merupakan salah satu faktor produksi yang vital. Keberadaannya dan kondisinya dapat mendukung atau bahkan menghambat kelancaran proses produksi, distribusi, maupun publikasi. Pemerintah mempunyai peran dalam menciptakan dan meningkatkan.

Suatu perusahaan atau industri yang berskala besar, mereka dapat membuat infrastruktur sendiri atau bahkan menarik investor untuk melakukannya. Namun, untuk industri skala makro, kecil, dan menengah, peran pemerintah sangat penting dalam penyediaan dan pemeliharaan infrastruktur.

Dalam industri batik Jetis, infrastruktur yang terkait adalah pertama infrastruktur jalan dimana keberadaan dan kondisi untuk menuju ke sana sudah cukup baik. Bahkan, untuk pengunjung atau konsumen yang membawa kendaraan roda empat dapat dengan mudah mengaksesnya melalui Jalan Gajah Mada. Akses ini dipermudah dengan membuka kawasan di depan Masjid Al Abror. Meskipun demikian, ada SKPD terkait yang mempunyai tugas tersebut. Walaupun kondisi fisik jalanan di dalam Kampong Jetis masih cukup baik, jalan ini masih terjadi banjir ketika musim penghujan.

Kedua, infrastruktur yang terkait dengan industri batik adalah infrastruktur sanitasi yang meliputi instalasi pengolahan air limbah. Produksi batik telah menghasilkan limbah cair golongan B3 yang berarti berbahaya. Limbah ini bersumber dari cairan HCl yang digunakan ketika proses pewarnaan. Selama ini para pengrajin membuang limbahnya ke sungai yang berada di dekat pemukiman. Hal ini dikarenakan belum adanya peran dari SKPD terkait untuk membantu mengurus limbah tersebut, sedangkan Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian, Perdagangan, dan ESDM tidak memiliki kewenangan tersebut.

Kondisi Permintaan

Kondisi daya saing seringkali dilihat dari kondisi permintaan. Suatu produk bisa disebut mempunyai daya saing yang tinggi jika memiliki jumlah permintaan yang banyak dibandingkan para pesaingnya, begitu pula sebaliknya. Dalam *diamond model*, pemerintah memiliki peran untuk mempengaruhi daya saing melalui kondisi permintaan

baik kuantitas maupun kualitas. Hal ini dilakukan dengan menerapkan strategi pengembangan pasar.

Suatu industri akan mencapai keunggulan kompetitif jika mereka memenangkan perhatian pembeli domestik. Komposisi permintaan menunjukkan kuantitas permintaan. Peran yang dilakukan pemerintah untuk mempengaruhinya adalah yang pertama melalui kebijakan karena ia merupakan pihak yang memiliki kewenangan untuk membuat kebijakan. Dalam hal ini, sesuai dengan Surat Edaran Bupati nomor 100/427/404.1.3.1/2014 perihal Pakaian Dinas Pejabat dan Pegawai, pemerintah daerah mewajibkan seluruh pejabat dan pegawai di Kabupaten Sidoarjo untuk menggunakan seragam batik selama empat hari kerja yaitu pada hari Rabu, Kamis, Jum'at, dan Sabtu dengan penekanan pada hari Rabu minggu ke-1 dan ke-3 setiap bulan memakai batik Sidoarjo. Kebijakan ini dimaksudkan untuk ikut menumbuhkembangkan produk batik lokal.

Di lingkungan kabupaten Sidoarjo ada 12.793 orang ASN dan 1.417 orang calon ASN. Secara matematis, jika 1 orang memiliki 2 seragam batik Sidoarjo maka dapat akan ada 28.420 permintaan batik Sidoarjo, tanpa terkecuali batik tulis Jetis. Akan tetapi yang terjadi di lapangan adalah tidak semua pegawai menggunakan batik tulis. Hal ini dikarenakan harga batik tulis Sidoarjo mahal sehingga mereka lebih memilih batik *printing* yang harganya jauh lebih murah.

Dalam hal ini, peran dalam mempengaruhi permintaan dilakukan oleh pemerintah daerah Kabupaten Sidoarjo karena Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian, Perdagangan, dan ESDM tidak memiliki kewenangan. Kebijakan ini ditetapkan oleh pemerintah daerah untuk menindaklanjuti kebijakan di atasnya. Meskipun demikian, pegawai Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian, Perdagangan, dan ESDM mendukungnya dengan memakai batik Sidoarjo yang merupakan binaan mereka.

Peran kedua yang dapat dilakukan pemerintah untuk mempengaruhi kuantitas permintaan adalah dengan menetapkan peraturan mengenai proses dan produk. Akan tetapi hal ini tidak dilakukan oleh Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian, Perdagangan, dan ESDM dikarenakan mereka menyerahkan hal tersebut kepada masing-masing pengrajin. Pemerintah menganggap para pengrajin lebih mengetahui dan paham mengenai batik.

Menurut *diamond model*, salah satu cara menilai daya saing suatu produk dalam hal permintaan adalah ketika kebutuhan dan keinginan atas produk dalam negeri bisa ditularkan kepada pembeli asing. Sebagai

langkah awal, maka yang harus dilakukan adalah dengan mengenalkan produk-produk dalam negeri ke pasar mancanegara.

Dalam hal ini, Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian, Perdagangan, dan ESDM yang bekerjasama dengan Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Jawa Timur telah mengikuti pameran atau misi dagang ke luar negeri. Antara lain Swiss dan Inggris. Akan tetapi, pengrajin batik yang turut serta dalam kegiatan ini bukanlah pengrajin batik Jetis. Mereka adalah Ibu Astri Kunto dengan Bapak Nurul Huda.

Cara lain memperkenalkan batik dalam negeri ke mancanegara adalah dengan mengenalkan nilai-nilai yang mencerminkan kondisi lokal kepada orang asing yang datang ke Indonesia. Nilai-nilai ini dapat dikenalkan melalui pelatihan membatik. Ketika nilai-nilai tersebut sudah mulai mereka kenal, maka akan ada keinginan untuk menggunakan barang atau produk tersebut. Selanjutnya mereka akan kembali ke negaranya dengan membawa pengetahuan dan pengalaman baru. Di Jetis sendiri, ada beberapa pengrajin yang menyediakan pelatihan membatik bagi pengunjung atau masyarakat. Seperti ketika penulis melakukan observasi di rumah Bapak Zainal Arifin, disana tengah ada pelatihan membatik siswa-siswi sekolah dasar.

Selain itu, pengenalan batik juga dilakukan melalui website resmi Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian, Perdagangan, dan ESDM. Dalam website tersebut tersedia berbagai macam batik Sidoarjo yang dilengkapi dengan nama, alamat, dan telepon pengrajin.

Industri Terkait dan Industri Pendukung

Untuk menjamin keberlangsungannya, suatu industri akan menjalin hubungan dengan industri terkait dan industri yang mendukung. Hal ini selanjutnya akan mengakibatkan ketergantungan antara yang satu dengan yang lain. Apabila industri tersebut merupakan industri yang memproduksi barang, maka tingkat ketergantungan tersebut akan semakin tinggi. Dalam *diamond model*, pemerintah mempunyai peran untuk mempengaruhi hubungan antara suatu industri dengan industri yang terkait dan industri pendukungnya.

Dalam industri batik tulis ini, industri yang terkait dan industri pendukungnya antara lain *supplier* atau penyedia bahan baku, media, dan distributor. Yang pertama adalah *supplier* atau penyedia bahan baku. Sebagai industri barang setengah jadi, batik tulis sangat tergantung pada bahan baku kain, pewarna, dan lilin

atau malam. Selama ini pengrajin tidak mengalami kesulitan untuk mendapatkan bahan baku tersebut karena bahan-bahan tersebut dapat diperoleh dengan mudah di pasar dalam negeri. Hanya saja kendala yang ada yaitu hampir semua pengrajin batik tulis Jetis menggunakan bahan pewarna sintetis impor karena industri dalam negeri belum memproduksi pewarna kimia sintetis. Rata-rata mereka menggunakan produk impor dari India, Jepang, dan Jerman. Hal ini selanjutnya akan mempengaruhi biaya produksi jika dollar menguat. Di sisi lain, pengrajin tidak bisa menaikkan harga produknya secara bebas. Dalam permasalahan ini pemerintah belum berbuat banyak hal. Pemerintah lebih menyerahkan keputusan kepada masing-masing pengrajin karena pemerintah menganggap setiap pengrajin memiliki standar dan kualitas produk sendiri-sendiri. Pemerintah hanya menyarankan agar mereka mulai beralih menggunakan pewarna alam yang bisa diperoleh dari dalam negeri untuk mengurangi ketergantungan terhadap barang impor.

Di Kampong Batik Jetis, masih sangat jarang ditemui pengrajin yang menggunakan pewarna alam. Hal ini dikarenakan proses pewarnaan yang menggunakan warna alam membutuhkan waktu yang lebih lama jika dibandingkan dengan pewarna kimia sintetis. Selain itu pada hasil akhir, warna kimia sintetis terlihat lebih tajam dan mencolok dibandingkan dengan warna alam yang *soft*.

Industri terkait dan industri pendukung selanjutnya adalah media. Media merupakan sebuah cara dimana suatu perusahaan atau industri dapat berkomunikasi dengan pembeli atau konsumen tentang produk mereka. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, media merupakan alat (sarana) komunikasi seperti koran, majalah, radio, televisi, film, poster, dan spanduk. Keberadaan media yang canggih dan inovatif merupakan suatu kelebihan untuk menciptakan keunggulan bersaing.

Dinas Koperasi UKM, Perindustrian, Perdagangan, dan ESDM telah melakukan perannya dalam meningkatkan daya saing melalui media. Peran yang dilakukan dinas ini termasuk dalam strategi pengembangan pasar dimana salah satu caranya adalah melalui iklan atau publikasi di media. Berikut ini merupakan beberapa cara yang telah dilakukan oleh dinas:

- memfasilitasi stand dan akomodasi kepada UKM-UKM yang mengikuti event pameran baik di dalam maupun di luar daerah.
- Menjalin kerjasama dengan Maskapai Lion Air dalam hal publikasi di majalah mereka.

- Publikasi melalui media televisi berupa iklan mengenai Sidoarjo sebagai Kota UKM di Indonesia.
- Publikasi melalui baliho di beberapa titik jalan di Sidoarjo
- Publikasi melalui buku profil UKM Sidoarjo. Buku ini diberikan kepada tamu-tamu dari luar daerah yang melakukan kunjungan ke Sidoarjo.
- Publikasi melalui website resmi Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian, Perdagangan, dan ESDM dengan alamat www.portalsip.com.

Industri terkait dan industri pendukung yang ketiga adalah distributor. Dalam hal ini, pengrajin melakukan sendiri usaha distribusi produk antara lain pemasaran melalui Pasar Pabean di Ampel Surabaya, pemasaran melalui toko-toko pribadi di kawasan Kampong Batik Jetis, dan bahkan ada yang hanya di pasarkan di rumah sementara pembeli datang langsung ke rumah pengrajin.

Kluster merupakan salah satu cara untuk mendorong dan mendukung daya saing suatu industri. Keberadaan kluster selain dapat menari investor untuk berinvestasi, juga dapat meringankan memperpendek proses distribusi bahan baku, mengurangi resiko, dan selanjutnya dapat mengurangi biaya produksi. Namun dalam hal ini, pemerintah belum mampu untuk menciptakan kluster industri batik dikarenakan keadaan pemerintah yang belum siap mewujudkan hal tersebut. Selain itu, pembentukan kluster juga harus melibatkan pemerintah pusat.

Strategi, Struktur, dan Pesaing Perusahaan

Dalam *diamond model*, orientasi suatu industri terhadap persaingan akan mempengaruhi strategi yang dilakukan dan hal tersebut berbeda antara industri yang satu dengan yang lain. Dalam menghadapi daya saing dan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif. Pemerintah, dalam hal ini Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian, Perdagangan, dan ESDM, belum melakukan perannya untuk mempengaruhi tujuan industri. Tujuan industri dapat dilihat dari cara pengelolaan industri dimana industri batik di Jetis rata-rata masih tergolong industri yang tradisional. Industri mereka tidak dikelola secara terstruktur. Pemilik usaha juga melakukan kegiatan produksi, pemasaran, publikasi, dan pengatur keuangan. Hal ini tidak terlepas dari status usaha yang rata-rata masih ada hubungan kekeluargaan antara industri yang satu dengan yang lain. Hal ini menyebabkan pengelolaannya lebih mengedepankan hubungan sosial daripada hubungan bisnis. Padahal pengelolaan industri secara *managemen planning* sangat diperlukan terutama ditengah kondisi daya saing yang tinggi saat ini.

Pelatihan *manajemen planning* dan *balance scorecard* yang diperlukan oleh industri belum dilakukan oleh pemerintah karena memang belum diagendakan. Mereka menganggap bahwa pelatihan tersebut belum terlalu dibutuhkan. Akan tetapi, pemerintah berencana mengagendakan program tersebut pada tahun 2016 setelah dirasa sangat mendesak.

Selain tujuan industri, ada pula tujuan individu yang sebagai salah satu unsur struktur industri dalam struktur usaha. Disini, pemerintah telah memiliki kebijakan untuk mempengaruhi tujuan individu yaitu melalui penetapan UMR. Akan tetapi, yang terjadi di lapangan, sistem pengupahan tenaga kerja tidak berdasarkan UMR. Sistem pengupahan yang mereka lakukan adalah tergantung kesepakatan antara pemilik industri dengan karyawan atau tenaga kerjanya. Hal ini tidak terlepas dari sifat industri yang masih tradisional dimana mereka lebih mengedepankan nilai-nilai sosial. Selain itu, tujuan individu dapat dipengaruhi dengan bonus upah. Hal ini pun tidak terlepas dari karakteristik individu pembatik yang masih kental hubungan kekerabatannya.

Dalam hal ini, pemerintah hanya berharap tidak ada masalah yang akan ditimbulkan karena sistem pengupahan mereka merupakan kesepakatan bersama. Pemerintah menekankan agar tidak terjadi peningkatan pengangguran melalui PHK.

Selain struktur, diperlukan strategi dalam menghadapi daya saing. Strategi memegang peranan penting dalam menjaga keberlangsungan usaha. Salah satu hal penting yang membutuhkan strategi adalah mengenai pemasukan atau keuntungan. Batik Jetis yang memiliki ketergantungan dengan bahan pewarna impor otomatis akan mempengaruhi biaya produksi saat ada gejolak mata uang dollar.

Mengenai strategi, pemerintah juga menyerahkan sepenuhnya kepada pengrajin bagaimana usaha mereka dalam mempertahankan usahanya. Strategi yang dilakukan pun bermacam-macam, mulai dari menjual barang-barang penunjang batik seperti canting dan malam, menjual produk-produk lain misalnya busana muslim, menyediakan pelatihan membatik, bahkan ada yang memakai strategi harga dimana pengrajin tersebut mengambil keuntungan yang lebih besar saat nilai tukar rupiah stabil. Ketika terjadi gejolak dolar yang selanjutnya meningkatkan biaya produksi, maka dampaknya pada pemasukan tidak terlalu signifikan. Strategi harga ini dilakukan karena pengrajin tidak bisa menaikkan produknya secara bebas. Jika mereka sering menaikkan harga maka akan mempengaruhi keinginan konsumen dalam membeli produk.

Pada dasarnya persaingan batik telah terjadi cukup lama dan pengrajin batik sudah terbiasa menghadapi persaingan. Akan tetapi yang menjadi fokus perhatian adalah bagaimana pengrajin tetap mampu bersaing dengan produk-produk batik yang lain. Seperti yang telah disampaikan bahwa dalam *diamond model*, persaingan domestik merupakan persaingan yang cukup ketat karena berpotensi menimbulkan duplikasi usaha. Hal ini terlihat pada beredarnya batik *printing* yang harganya jauh lebih murah. Selain itu, beredar juga duplikasi motif dari industri-industri yang hanya menginginkan hal-hal yang instan dan mengeruk keuntungan yang banyak. Hal ini termasuk penyalahgunaan hasil karya orang lain. Sedangkan untuk menghadapi daya saing dengan produk batik tulis yang lain, maka pengrajin harus meningkatkan atau minimal dapat mempertahankan kualitas produknya. Kualitas produk di sini juga mempengaruhi harga batik yang dapat meningkatkan daya saing. Pemerintah dalam hal ini belum membuat perlindungan untuk persaingan batik tulis dengan batik *printing*. Hal ini mengingat konsumen batik *printing* juga banyak karena harganya yang lebih murah.

Perbedaan harga batik tulis antara daerah yang satu dengan daerah yang lain dipengaruhi salah satunya oleh upah tenaga kerja yang tidak sama. Daerah yang memiliki upah tenaga kerja rendah akan menghasilkan harga produk yang lebih rendah daripada harga produk dari daerah yang memiliki upah tenaga kerja yang tinggi.

Untuk menghadapi persaingan ini, maka pemerintah mengharapkan agar pengrajin tetap mempertahankan kualitas produk dan ciri khas batiknya. Pemerintah melihat jika konsumen sudah bisa membedakan antara batik tulis yang benar-benar berkualitas dengan batik *printing* biasa. Selain itu para pengrajin yang memang sudah terbiasa menghadapi persaingan meyakini bahwa yang paling penting adalah menjaga kualitas produk mereka.

Kesimpulan

Strategi yang digunakan Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian, Perdagangan, dan ESDM adalah strategi pengembangan pasar dan dioperasionalkan dengan strategi fungsional. Strategi tersebut diimplementasikan melalui kebijakan dan program sebagai berikut: 1) Memberikan pelatihan tentang pemasaran, mengikutsertakan dalam pameran, promosi, dan misi dagang serta memberikan kemudahan dalam mendapatkan bantuan modal untuk meng-*upgrade* kondisi faktor. 2) Mengenalkan dan memberikan informasi kepada konsumen melalui

berbagai kegiatan pameran, promosi, dan misi dagang serta menetapkan kebijakan wajib batik kepada pegawai instansi pemerintah untuk meng-upgrade kondisi permintaan. 3) Melakukan promosi melalui pameran dan media baik cetak maupun elektronik dalam kaitannya dengan industry terkait dan industry pendukung. 4) Menjalani kerjasama dengan pihak-pihak terkait antara lain Bank Jatim sebagai mitra dalam pemberian dana bergulir, Maskapai Lion Air sebagai salah satu mitra dalam publikasi, dan bersama Bappeda melakukan kerjasama dengan konsultan dari Belanda dalam pendampingan UKM.

Daftar Pustaka

- Anoraga, Pandji dan Sudantoko, Djoko. 2002, *Koperasi, Kewirausahaan, dan Usaha Kecil*, PT Rineka Cipta, Jakarta.
- Cresswell, Jhon W. 2013, *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Halwani, R Hendra. 2002, *Ekonomi Internasional dan Globalisasi Ekonomi*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Heene, Aime., Desmidt, Sebastian., Afiff, Faisal., dan Ismeth, Abdullah. 2010, *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik*, PT Refika Aditama, Bandung
- Jatmiko, RD. 2004, *Manajemen Strategik*, Universitas Muhammadiyah Malang, Malang
- Moleong, Lexy J. 2005, *Metode Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi, PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Pemerintah Kabupaten Sidoarjo. 2012, *Membangun Sidoarjo Bersama Kampoeng-kampoeng UMKM*, Setda Kabupaten Sidoarjo, Sidoarjo.
- Pearce II, Jhon A dan Robinson Jr, Richard B. 1997, *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Jilid I, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Porter, Michael E. 1992, *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Erlangga, Jakarta.
- Sugiyono, 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*, Alfabeta, Bandung.
- Tambunan, Tulus TH. 2004, *Globalisasi dan Perdagangan Internasional*, Ghalia Indonesia, Bogor.
- Todaro, Michael P. 2005, *Pembangunan Ekonomi di Dunia Ketiga*, PT. Erlangga, Jakarta.
- Porter, Michael E, 1990. *The Competitive Advantage of Nations* [buku online]. New York: Free Press.
- Bappenas, 2014. *Laporan Analisis Daya Saing UMKM di Indonesia* [buku online]. diakses dari www.bappenas.go.id/unit-kerja/deputi-bidang-kemiskinan-ketenagakerjaan-dan-umkm/direktorat-pemberdayaan-koperasi-dan-usaha-kecil-menengah/contents-direktorat-pemberdayaan-koperasi-dan-usaha-kecil-menengah/laporan-analisis-daya-saing-umkm-di-indonesia/ pada 5 Oktober 2015 pukul 12.00 AM
- BPS. 2015. *Statistik Indonesia 2015* [buku online]. Diakses dari www.bps.go.id
- BPS Jawa Timur. 2015. *Jawa Timur Dalam Angka 2014* [buku online]. www.jatim.bps.go.id
- BPS Kabupaten Sidoarjo, 2015. *Sidoarjo Dalam Angka 2015* [buku online]. www.sidoarjo.kab.bps.go.id
- Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 Tentang Rencana pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah
- Fithriyah, Roudlotul, 2011. Strategi Dinas Koperasi Perindustrian dan Perdagangan dalam Memberdayakan UKM Alas kali untuk Meningkatkan Daya Saing di Sentra Industri Sepatu Kota Mojokerto. Skripsi Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Universitas Airlangga. Surabaya.
- Indrawati, Dede. 2012. Analisis Elemen-Elemen Prakondisi Pembentukan Daerah Otonom Baru dan Daya Saing Investasi Daerah Otonom Baru (Studi di Kabupaten Bandung Barat). Skripsi Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. Depok.
- Kementerian Perindustrian. 2015. *UMK Harus Tingkatkan Daya Saing*. Diakses dari <http://www.kemenperin.go.id/artikel/6058/UMK-Harus-Tingkatkan-Daya-Saing> pada 11 September 2015 pada 10.51 AM.
- Tedjasuksmana, Budianto, 2014. *Potret UMKM Indonesia Menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN 2015*. diakses dari <http://repository.wima.ac.id/982/1/ETR005%20-%20Budianto%20Tedjasuksmana.pdf> pada 26 Agustus 2015
- Suryanto. 2014. *Pasar Indonesia Paling Potensial Menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN 2015*. Diakses dari http://voi.rii.co.id/voi/post/berita/81090/fokus/pasar_indonesia_paling_potensial_menghadapi_masyarakat_ekonomi_asean_2015.html pada 19 September 2015 pukul 11.19 WIB
- Suroso, G.T, 2015. *Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) dan Perekonomian Indonesia*. Diakses dari <http://www.bppk.kemenkeu.go.id/publikasi/artikel/150-artikel-keuangan-umum/20545-masyarakat-ekonomi->

[asean-mea-dan-perekonomian-indonesia](#) pada 4
Oktober 2015 pukul 12.28 AM

