

Model Penguatan Daya Saing sebagai Upaya Peningkatkan Kinerja Bisnis UKM Klaster Mebel di Jepara

Sisno Riyoko¹, Budi Lofian²

Universitas Islam Nahdlatul Ulama, Jepara, Indonesia (sisno@unisnu.ac.id)¹

Universitas Islam Nahdlatul Ulama, Jepara, Indonesia (lofian.fst@gmail.com)²

ABSTRACT: *This study wants to produce a model of strengthening competitiveness is a form of model with attention to the determinants of competitiveness. The purpose of this study is to further enhance the competitiveness of SMEs in the form of training and strengthening of target SMEs. Other research objectives are 1) description of characteristics of SME Furniture cluster, 2) Establishment of a model of strengthening competitiveness that can be applied proaktis, 3) teraplikasikannya model empirically and 4) terujinya application model of competitiveness strengthening. To achieve tujuan is done method of action reseach approach, that is research activity followed by implementation. Stages of activities to be undertaken are: 1) identifikasi of SMEs with survey, desk analysis and focus group discussion; 2) formulating a model of strengthening competitiveness by descriptive method; 3) formulating and applying competitiveness strengthening model and implementation guide; and 4) testing model implementation strengthening competitiveness and revising the final model. The results of research activities that have been conducted in the first year are identified characteristics of SMEs include business ownership, origin of capital, total assets, number of employees, employee education, length of standing business, marketing area and production system. While the analysis of the strengths and weaknesses of SMEs is as follows SMEs have a potential product for market acceptance, have a good relationship with customers, have a product innovation, easy to get human resources. in terms of weakness of SMEs still rely on their own capital, network pemasarn still low, human resource skills need to be improved. From the analysis, a strengthening model is created by providing training and business assistance. so that in the second year implementation model can be implemented so that the performance of SMEs can increase.*

Keywords: *Competitive advantage, Performance, SMEs*

ABSTRAK: Penelitian ini ingin menghasilkan model penguatan daya saing yaitu suatu bentuk model dengan memperhatikan faktor-faktor penentu daya saing. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk lebih meningkatkan daya saing UKM melalui bentuk pelatihan dan penguatan Usaha Kecil dan Menengah sasaran. Tujuan penelitian: 1) teridiskripsikannya karakteristik UKM klaster mebel. 2) tersusunnya suatu model penguatan daya saing yang dapat diaplikasikan secara praktis. 3) teraplikasikannya model secara empiric, serta 4) terujinya aplikasi model penguatan daya saing. Untuk mencapai tujuan tersebut dilakukan metode pendekatan *action research*, yaitu kegiatan penelitian yang dilanjutkan dengan implementasi. Tahapan kegiatan yang akan dilaksanakan adalah : 1) melakukan identifikasi UKM dengan metode *survey, desk analisis dan Fokus Group Diskusi*, 2) menyusun model penguatan daya saing dengan metode deskriptif, 3) merumuskan dan mengaplikasikan model penguatan daya saing sekaligus acuan/panduan implementasinya dan 4) menguji implementasi model penguatan daya saing dan melakukan revisi model akhir. Hasil kegiatan penelitian yang telah dilakukan pada tahun pertama adalah teridentifikasi karakteristik

UKM meliputi kepemilikan usaha, asal modal, total aset, jumlah pegawai, pendidikan pegawai, lama usaha berdiri daerah pemasaran dan produksi. Sedangkan analisis dari sisi kekuatan dan kelemahan UKM adalah UKM memiliki produk yang potensial untuk diterima pasar, memiliki hubungan baik dengan pelanggan, memiliki produk berinovasi, mudah untuk mendapatkan sumber daya manusia, Dari sisi kelemahan UKM masih mengandalkan modal sendiri, jaringan pemasaran masih rendah, ketrampilan sumber daya masih perlu ditingkatkan. Dari hasil analisis tersebut maka dibuatlah model penguatan dengan cara memberikan pelatihan-pelatihan dan pendampingan usaha, sehingga pada tahun kedua implementasi model dapat dilaksanakan sehingga kinerja UKM dapat ditingkatkan

Keywords: *Daya saing, Kinerja, UKM*

To Cite This Artikel

Riyoko, S., Lofian, B. (2020). Model Penguatan Daya Saing sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Bisnis UKM Klaster Mebel di Jepara. *Jembatan: Jurnal Ilmiah Manajemen* Vol. 17 No.2 Tahun 2020. DOI: <https://doi.org/10.29259/jmbt.v17i2.12103>

PENDAHULUAN

Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia merupakan tulang punggung perekonomian nasional. Hal ini dapat dibuktikan bahwa Usaha Kecil dan Menengah memiliki kemampuan dalam: (1) penyerapan tenaga kerja, (2) sumbangan pada Produk Domestik Bruto (PDB), serta (3) kecepatan dalam melakukan perubahan dan inovasi.

Disamping itu Usaha Kecil Menengah terbukti mampu menghadapi guncangan dan krisis ekonomi jika dibandingkan dengan usaha besar (UB) (Berry, Rodrigues dan Sandee, 2011). Krisis ekonomi pada tahun 1997 telah membuktikan bahwa Usaha Kecil dan Menengah (UKM) tetap bisa bertahan dan bahkan menjadi *savety value* dari kemungkinan hancurnya sistem perekonomian Indonesia yang lebih berbasis usaha besar.

Meskipun UKM terbukti mampu mengatasi permasalahan tersebut di atas, di lain pihak kinerja UKM klaster mebel masih rendah. Kinerja yang rendah tersebut ternyata disebabkan oleh daya saing UKM klaster mebel masih perlu ditingkatkan. Oleh karena itu usulan penelitian model penguatan daya saing akan mampu memberikan peluang untuk dapat meningkatkan kinerja bisnis Usaha Kecil dan Menengah klaster mebel di Jepara. Beberapa penelitian yang telah dilakukan terkait dengan daya saing dan kinerja bisnis UKM yaitu penelitian mengenai faktor-faktor penentu daya saing mebel terhadap investasi di Kabupaten Jepara dilakukan oleh Sisno R (2010). Riset ini meneliti tentang faktor penentu daya saing mebel dengan model regresi berganda. Hasil riset ini menyatakan bahwa daya saing mebel di Kabupaten Jepara di pengaruhi oleh beberapa faktor yaitu kemampuan perusahaan dalam menghasilkan produk, kebijakan perusahaan, visi dan misi perusahaan, proses produksi, harga dan desain produk, pengembangan produk, tenaga ahli, pertumbuhan permintaan, mesin produksi, sumber dana penelitian. Faktor tersebut selanjutnya akan berpengaruh terhadap investasi di Kabupaten Jepara.

Selanjutnya Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh S. Riyoko (2012) telah ditemukan bahwa usaha seni patung dan ukir Muyoharjo memiliki banyak persoalan yang harus diselesaikan yaitu persoalan permodalan, sarana prasarana, jaringan kerjasama, pemasaran dan lain sebagainya. Strategi pengembangan yang direkomendasikan adalah peningkatan akses permodalan, peningkatan sarana dan prasarana, peningkatan jaringan kerjasama dengan pihak ketiga dan kebijakan pemerintah daerah yang mendukung iklim usaha seni patung dan ukir.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Budi Lofian & Sisno R (2013) menunjukkan bahwa faktor eksternal maupun factor internal secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja UKM mebel rotan di Jepara. Beberapa penelitian tersebut telah menguji hubungan daya saing terhadap kinerja bisnis UKM. Sedangkan dalam penelitian ini mencoba untuk membangun sebuah model penguatan daya saing yang selama ini belum pernah dilakukan.

Kebijakan dan pola pembinaan UKM klaster mebel masih mengalami distorsi, sehingga tujuan dan sarasannya belum tercapai secara optimal. Yang menjadi persoalan utama dalam peningkatan kinerja UKM klaster mebel adalah masih rendahnya tingkat daya saing UKM, Klaster Mebel, disisi lain UKM Klaster Mebel memiliki potensi yang besar untuk berkembang. Berkaitan dengan hal tersebut maka Model Penguatan Daya Saing sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Bisnis UKM Klaster Mebel di Jepara perlu diteliti. Kegiatan penelitian ini direncanakan 8 bulan. Pertanyaan yang akan dijawab: 1) Bagaimanakah karakteristik umum UKM Klaster Mebel Jepara 2) bagaimanakah perumusan dan penyusunan Model Penguatan Daya Saing. Kajian awal tersebut selanjutnya akan diperjelas dengan 3) bagaimanakah hasil kajian dapat diimplementasikan kepada UKM klaster mebel sehingga kinerja bisnis dapat meningkat.

TINJAUAN PUSTAKA

Usaha Kecil dan Menengah

Beberapa lembaga atau instansi bahkan UU memberikan definisi Usaha Kecil dan Menengah diantaranya adalah Kementerian Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (Menekop dan UKM), Badan Pusat Statistik (BPS), dan UU Nomor 20 tahun 2008. Menurut Kementerian Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (Menekop dan UKM), bahwa yang dimaksud dengan usaha kecil (UK) adalah entitas usaha yang mempunyai kekayaan bersih paling banyak Rp. 200.000.000, tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha dan memiliki penjualan tahunan paling banyak Rp. 1.000.000.000. Sementara itu Usaha Menengah (UM) merupakan entitas usaha milik warga Negara Indonesia yang memiliki kekayaan bersih lebih besar dari Rp. 200.000.000 sampai dengan Rp. 10.000.000.000, tidak termasuk tanah dan bangunan.

Badan Pusat Statistik (BPS) memberikan definisi UKM berdasarkan kuantitas tenaga kerja. Usaha kecil merupakan entitas usaha yang memiliki jumlah tenaga kerja 5 sampai 19 orang, sedangkan usaha menengah merupakan entitas usaha yang memiliki tenaga kerja 20 sampai 99 orang. Menurut UU No. 20 tahun 2008, Usaha kecil adalah entitas usaha yang memiliki kriteria sebagai berikut :1) kekayaan bersih lebih dari Rp 50.000.000 samapai dengan Rp. 500.000.000 tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, (2) memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp. 300.000.000 sampai dengan Rp.2.500.000.000. Sementara itu yang disebut usaha menengah adalah entitas usaha yang memiliki kriteria sebagai berikut : (1) kekayaan bersih lebih dari Rp. 500.000.000 sampai dengan Rp. 10.000.000.000 tidak termasuk tanah dan bangunan, dan (2) memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp. 2.500.000.000 sampai dengan Rp. 50.000.000.000.

Dalam perspektif perkembangannya UKM dapat diklasifikasikan menjadi empat kelompok yaitu: (1) *Livelihood Activities*, merupakan UKM yang digunakan sebagai kesempatan kerja untuk mencari nafkah, yang lebih umum dikenal sebagai sector informal. Contoh pedagang kaki lima. (2) *Mikro Enterprise*, merupakan UKM yang memiliki sifat pengrajin tetapi belum memiliki sifat kewirausahaan. (3) *Small Dinamic Enterprise*, merupakan UKM yang telah memiliki jiwa kewirausahaan dan mampu menerima pekerjaan subkontrak dan ekspot. (4) *Fast Moving Enterprise*, merupakan UKM yang telah memiliki jiwa kewirausahaan dan akan melakukan transformasi menjadi usaha besar (UB)

Daya saing UKM

Daya saing dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempertahankan pangsa pasar. Kemampuan ini sangat ditentukan oleh faktor supply yang tepat waktu dan harga yang kompetitif. Secara berjenjang supply yang tepat waktu dan harga yang kompetitif dipengaruhi oleh dua faktor penting lainnya yaitu fleksibilitas (kemampuan melakukan adaptasi terhadap keinginan konsumen) dan manajemen diferensiasi produk. Menurut Porter (2013) merumuskan daya saing tersebut sebagai kemakmuran ekonomi, dan hal ini sangat tergantung pada produktivitas penduduk suatu bangsa. Karena itu produktivitas dipandang sebagai determinan utama jangka panjang bagi kenaikan standar hidup suatu bangsa.

Daya saing perekonomian dan industri dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal (Kuncoro, 2016). Faktor eksternal adalah faktor lingkungan perusahaan yang berada diluar kemampuan perusahaan atau perusahaan tidak dapat mengendalikan, misalnya ekonomi, politik, sosial, keamanan. Sedangkan faktor internal adalah lingkungan yang berada dibawah kendali perusahaan atau industri, misalnya manajemen, sumber daya manusia dan peralatan.

Menurut Michael *et all* (2013) menyatakan bahwa untuk sukses dalam lingkungan persaingan perusahaan memerlukan kemampuan spesifik yaitu kemampuan untuk (1) menggunakan sumber daya yang langka secara bijaksana untuk mempertahankan biaya serendah mungkin, (2) secara konstan mengantisipasi perubahan-perubahan teratur dalam preferensi pelanggan, (3) beradaptasi dengan perubahan teknologi yang cepat, (4) mengidentifikasi, menekankan, dan secara efektif mengatur apa yang lebih baik dilakukan perusahaan dibandingkan para pesaingnya, (5) secara continue menstrukturisasi operasi perusahaan dan (6) dengan sukses mengatur dan mendapatkan komitmen dari satuan kerja yang berbeda secara cultural.

Kinerja Bisnis

Morgan dkk (2012) menjelaskan terdapat dua aspek kinerja yang perlu diperhatikan ketika mengukur kinerja perusahaan yaitu kinerja pasar dan kinerja *finansial*. Kinerja pasar mencakup tingkat akuisisi pelanggan, pertumbuhan penerimaan dari penjualan dan porsi pasar atas produk-produk yang ditawarkan. Sedangkan aspek *kinerja finansial* berkaitan dengan biaya atau manfaat *finansial* yang dihasilkan dari kinerja pasar yang dapat diketahui dari keuntungan yang diperoleh, profit margin dan Return on Investment.

Oleh karena itu pengukuran terhadap pengembalian investasi, pertumbuhan, volume, laba dan tenaga kerja pada perusahaan umum dilakukan untuk mengetahui kinerja perusahaan. (Jeaning dan Beaver, 2017)

Banyak kriteria yang dipakai untuk menilai kinerja perusahaan diantaranya yaitu kinerja financial dan kinerja non-financial. Perbedaan dalam mengukur kinerja perusahaan sebenarnya tergantung pada pengukuran kinerja itu sendiri. Tolok ukur bersifat unik, karena adanya kekhususan pada setiap badan usaha, latar belakang, status hukum, tingkat permodalan, tingkat pertumbuhan dan teknologi.

Menurut Merriless *at all* (2011) pengukuran kinerja untuk perusahaan kecil dapat diukur melalui tingkat pertumbuhan (*sales growth*), pertumbuhan tenaga kerja (*employment growth*), tingkat pendapatan (*income growth*), pertumbuhan pangsa pasar (*market growth*). Sejak terbukti bahwa UKM memiliki potensi dan peranan yang sangat besar dalam pembangunan ekonomi daerah khususnya dan nasional pada umumnya, berbagai upaya pengembangan UKM Klaster Mebel telah dilakukan. Berbagai aspek kelemahan UKM Klaster Mebel misalnya, permodalan, kualitas SDM, masalah lingkungan usaha dan lain sebagainya telah banyak diupayakan untuk diatasi, namun belum optimal sehingga sampai dengan saat ini kinerja bisnis UKM Klaster Mebel masih rendah. Kinerja bisnis UKM Klaster

Mebel akan memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap pembangunan ekonomi daerah. Usaha Kecil dan Menengah yang memiliki kinerja yang tinggi akan mampu bersaing baik nasional maupun internasional. Upaya peningkatan kinerja UKM Klaster Mebel ini telah banyak dilakukan oleh berbagai pihak yang peduli terhadap perkembangan UKM di Indonesia.

METODE RISET

Sejalan dengan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah pengembangan model daya saing untuk peningkatan Kinerja UKM Klaster Mebel di Jawa Tengah dan kemudian mengoptimalkan aplikasinya maka penelitian ini menggunakan metode *action research*. Metode ini dipilih karena pada tahap pertama akan dilakukan kajian terhadap model daya saing untuk peningkatan kinerja UKM Klaster Mebel yang pernah dilakukan dan kemudian dari hasil kajian tersebut dirumuskan satu model penguatan daya saing untuk peningkatan kinerja UKM Klaster Mebel di Jepara. Kemudian pada tahun kedua akan dilaksanakan implementasi untuk menerapkan model penguatan daya saing yang telah diperoleh pada tahap pertama.

Tujuan yang ingin dicapai dari pelaksanaan kegiatan penelitian pada tahap pertama adalah untuk menghasilkan satu model penguatan daya saing untuk peningkatan kinerja bisnis UKM Klaster Mebel. Untuk mewujudkan tujuan tersebut maka kegiatan utama yang akan dilaksanakan dalam dua tahap yaitu: 1) Identifikasi persoalan daya saing dan keberadaan UKM Klaster Mebel dengan model kajian yang telah ada. 2) pengembangan model penguatan daya saing untuk peningkatan kinerja bisnis UKM Klaster Mebel. Pada langkah pertama, kegiatan yang akan dilaksanakan adalah untuk mengumpulkan informasi awal tentang persoalan daya saing UKM Klaster Mebel dan model kajian yang telah ada. Metode yang digunakan adalah studi pustaka untuk mengumpulkan data skunder, dan metode *suevey* dengan menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data primer.

Sebelum dilakukan survey dilakukan kegiatan penyusunan kuesioner dan pra survey untuk pemantapan kuesioner. Sesudah kuesioner disempurnakan, kemudian dilakukan kegiatan pengumpulan data primer dengan metode survey pada UKM Klaster Mebel yang ada. Perolehan data primer dan skunder dilakukan melalui pengamatan langsung ke lapangan dan wawancara dengan responden. Data primer diperoleh dari UKM, Koperasi dan BDS, sedangkan data skunder diperoleh dari Dinas UKM Koperasi dan Pengelolaan Pasar, BPS baik tingkat Kabupaten dan instansi terkait serta laporan-laporan perkembangan UKM. Untuk memperoleh data tentang persoalan-persoalan yang dihadapi UKM digunakan metode diskusi kelompok terarah (*focus Group Discussion*). Data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan metode desk analisis menggunakan analisis regresi (Gujarati, 2011) dengan program SPSS.

Dari hasil analisis deskriptif tersebut kemudian disusun “pra model” sebagai model awal. Model ini kemudian dimantapkan dengan metode diskusi terarah (*focus Group Discussion*) yang akan melibatkan pihak-pihak yang memiliki kepentingan dan kepedulian (stockholder) dalam pengembangan UKM. Hasil FGD akan dipergunakan untuk melakukan finalisasi model Kajian sehingga dihasilkan model penguatan daya saing untuk peningkatan kinerja bisnis UKM Klaster mebel di Jepara sebagai output kegiatan tahun pertama.

Sesuai dengan bagan alir penelitian, kegiatan awal yang akan dilaksanakan adalah studi pustaka dan penyusunan kuesioner. Setelah kuesioner disempurnakan, pengumpulan data primer dilaksanakan maka data hasil survey kemudian dianalisis dengan metode desk analisis. Analisis yang digunakan adalah analisis stastistik deskriptif.

PEMBAHASAN DAN ANALISIS DATA

Berdasarkan hasil studi yang telah dilakukan oleh tim peneliti, dan hasil analisis deskripsi diperoleh gambaran tentang karakteristik UKM Klaster Mebel saat ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

Karakteristik UKM Klaster mebel di Jepara terdiri dari kepemilikan usaha, asal modal, omset per tahun, jumlah karyawan, lama berdiri, daerah pemasaran dan produksi dapat ditunjukkan dalam tabel berikut:

Tabel 1. Karakteristik UKM

	Kepemilikan usaha	Jumlah	Prosentase
Sendiri		95	95
Mitra		5	5
	Asal Modal		
Sendiri		75	75
Pinjaman		25	25
	Total Aset		
	dibawah 100 juta	25	25
	100-300 juta	60	60
	301 - 1 milyar	10	10
	Lebih 1 milyar	5	5
	Jumlah Pegawai		
	< 5 Orang	37	37
	6 - 10 orang	23	23
	>10 orang	40	40
	Pendidikan Pegawai		
	SMA/SMK	55	55
	SMP	35	35
	SD	10	10
	Lama Berdiri		
	< 5 tahun	26	26
	6 – 10 tahun	28	28
	>10 tahun	49	49
	< 5 tahun	26	26
	Daerah Pemasara		
Lokal		60	60
Ekspor		40	40
	Produksi		
Pesanan		65	65
Kontinue		35	35

Sumber: data primer yang diolah

Hasil pengolahan data diatas menunjukkan bahwa secara keseluruhan terdapat 100 responden yang berhasil ditemukan dan diamati yang tersebar diwilayah kecamatan Jepara kota, kecamatan tahunan, kecamatan pecangaan, kecamatan mayong dan kecamatan welahan. Dari 100 UKM tersebut dapat diidentifikasi kepemilikan usaha yaitu 95 responden (95%) merupakan usaha milik sendiri dan sebanyak 5 responden (5%) usahanya dimiliki secara bersama atau usaha mitra. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa rata-rata kepemilikan usaha mebel di Jepara banyak yang milik sendiri.

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa secara keseluruhan terdapat 100 responden yang berhasil ditemukan dan diwawancarai yang tersebar diwilayah kecamatan Jepara kota, kecamatan tahunan, kecamatan pecangaan, kecamatan mayong dan kecamatan welahan. Dari 100 UKM tersebut dapat diidentifikasi asal modal yaitu

75 responden (75%) merupakan modal berasal dari sendiri dan sebanyak 25 responden (25%) usahanya dimiliki modal berasal dari pinjaman. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa rata-rata kepemilikan modal usaha mebel di Jepara berasal dari diri sendiri.

Hasil penyebaran kuesioner dan wawancara kepada 100 UKM Klaster mebel di Jepara menunjukkan bahwa jumlah kekayaan yang dimiliki pada saat penelitian ini dilakukan sebagai berikut: sebanyak 25 responden (25%) memiliki kekayaan dibawah 100 juta. Sedangkan yang memiliki kekayaan antara 100 – 300 juta sebanyak 60 responden (60%), yang memiliki kekayaan 301 – 1 milyar sebanyak 10 responden (10%) dan sisanya yang memiliki kekayaan diatas 1 milyar ada sebanyak 5 responden (5%).

Berdasarkan hasil wawancara dan penyebaran kuesioner yang telah dilakukan terhadap 100 UKM di Jepara diperoleh data tentang jumlah pegawai yang bekerja. Dari 100 UKM tersebut sebanyak 37 responden (37%) menyatakan jumlah pegawai kurang dari 5 orang, sebanyak 23 responden (23%) memiliki jumlah 6-10 orang, sedangkan sisanya yaitu sebanyak 40 responden (40%) memiliki jumlah pegawai sebanyak kurang dari 10 orang. Dengan demikian jumlah pegawai rata-rata lebih dari 10 orang.

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner dan wawancara terhadap 100 UKM yang ada diperoleh informasi tentang tingkat pendidikan pegawai. Dari 100 responden penelitian 55 responden (55%) pendidikan Sekolah Menengah Atas, 35 responden (35%) berpendidikan SMP dan sisanya sebanyak 10 responden (10%) berpendidikan SD. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pendidikan para pegawai yang bekerja di UKM sebagian besar berpendidikan SMA/SMK. Oleh karena itu diperlukan tambahan ketrampilan dan pendidikan khusus.

Berdasarkan data tersebut diatas dapat dielaskan bahwa lama UKM mendirikan usaha ini adalah sebagai berikut: dari 100 responden yang diberikan kuesioner menunjukkan 49 responden (49%) telah memiliki usaha ini lebih dari 10 tahun, 28 responden (28%) memiliki usaha ini antara 6-10 tahun dan sisanya 26 responden (26%) menyatakan memiliki usaha ini kurang dari 5 tahun. Dengan demikian maka rata-rata UKM memiliki usaha lebih 10 tahun.

Usaha Kecil dan Menengah yang ada di Jepara dalam memasarkan produknya sebanyak 60 responden (60%) dipasarkan pada daerah lokal atau daerah sekitar, dan sisanya sebanyak 40 responden (40%) yang dipasarkan pada pasar luar negeri atau ekspor. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa daerah pemasaran produk UKM masih terbatas pada pasar lokal. Oleh karena itu diperlukan pemahaman tentang jaringan pemasaran.

Usaha Kecil dan Menengah yang ada di Jepara dalam memproduksi produknya sebanyak 65 responden (65%) tergantung pesanan dan sisanya sebanyak 35 responden (35%) memproduksi secara berkelanjutan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa UKM masih mengantungkan pesanan. Oleh karena itu diperlukan pemahaman tentang peningkatan kualitas produk.

Hasil analisis faktor internal menunjukkan bahwa responden yang menyatakan sangat setuju bahwa produk yang dihasilkan berkualitas dari 100 responden sebanyak 46 responden (46%), yang menyatakan setuju sebanyak 41 responden (41%), yang menyatakan kurang setuju sebanyak 10 responden (10%), tidak setuju sebanyak 2 responden (2%) dan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden (1%). Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa rata-rata produk yang dihasilkan oleh UKM Klaster mebel berkualitas.

Menurut aspek pasar tentang hubungan dengan pelanggan menunjukkan bahwa UKM memiliki hubungan baik dengan pelanggan. Dari 100 responden sebanyak 45 responden (45%), yang menyatakan sangat setuju sebanyak 26 responden (26%), yang menyatakan setuju, sebanyak 25 responden (25%), kurang setuju sebanyak 3 responden (3%) dan tidak setuju sebanyak 1 responden (1%) sangat tidak setuju Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa UKM memiliki hubungan yang sangat baik dengan pelanggan.

Sedangkan dari sisi inovasi produk UKM klaster mebel, dapat dijelaskan bahwa dari 100 responden yang diwawancari menyatakan bahwa 40 responden (40%) menjawab sangat setuju memiliki inovasi produk, 20 responden (20%) setuju, 30 responden (30%) kurang setuju, 5 responden (5%) tidak setuju dan 5 responden (5%) sangat tidak setuju. Aspek pasar yang berkaitan dengan kegiatan promosi yang dilakukan oleh UKM dapat di jelaskan sebagai berikut. Dari 100 responden yang diwawancarai menyatakan bahwa 30 responden (30%) sangat setuju, 15 responden (15%) setuju, 25 responden (25%) kurang setuju, 25 responden (25%) tidak setuju dan 5 responden (5%) sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa rata-rata UKM Klaster mebel masih rendah dalam melakukan promosi.

Aspek pasar yang berkaitan dengan jaringan pemasaran UKM Klaster mebel menunjukkan bahwa dari 100 responden yang mengisi kuesioner menyatakan bahwa 25 responden (25%) sangat setuju, 25 responden (25%) setuju, 30 responden (30%) kurang setuju, 14 responden (14%) tidak setuju dan 6 responden (6%) sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa rata-rata UKM jaringan pemasaran perlu ditingkatkan.

Berdasarkan pengolahan yang telah dilakukan menunjukkan bahwa sumber daya yang dimiliki oleh responden dari 100 responden menyatakan bahwa sebanyak 44 responden (44%) memiliki tenaga kerja yang cukup, sebanyak 30 responden (30%) setuju, 15 responden (15%) kurang setuju, 10 responden (10%) tidak setuju dan sisanya sebanyak 1 responden (1%) sangat tidak setuju. Dalam aspek sumber daya manusia yang ditunjukkan oleh tabel diatas dapat dijelaskan UKM klaster mebel memiliki tenaga kerja yang terampil. Dari 100 responden menyatakan bahwa 45 responden (45%) sangat setuju, 20 responden (20%) setuju, 20 responden (20%) kurang setuju, 10 responden (10%) tidak setuju dan 5 responden (5%) sangat tidak setuju.

Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan menunjukkan rencana pengembangan sumber daya manusia. Dari 100 responden menyatakan bahwa 30 responden (30%) sangat setuju, 25 responden (25%) setuju, 25 responden (25%) kurang setuju, 20 responden (20%) tidak setuju. Untuk mencari tenaga kerja UKM klaster mebel tidak mengalami kesulitan. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut. Dari 100 responden menyatakan bahwa 45 responden (45%) sangat setuju, 40 responden (40%) setuju, 10 responden (10%) kurang setuju, 3 responden (3%) tidak setuju, 2 responden (2) sangat tidak setuju.

Berdasarkan hasil pengolahan data menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh UKM Klaster mebel di Jepara tercermin sebagai berikut. Dari 100 responden yang diwawancari atau mengisi kuesioner menyatakan 40 responden (40%) sangat setuju, 15 responden (15%) setuju, 35 responden (35%) kurang setuju, 5 responden (5%) tidak setuju, 5 responden (5%) sangat tidak setuju. Dari hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh UKM perlu ditingkatkan. Dalam aspek manajerial disebutkan ada kontrol terhadap usaha. Dari 100 responden yang telah mengumpulkan kuesioner menyatakan bahwa 30 responden (30%)

sangat setuju, 20 responden (20%) setuju, 30 responden (30%) kurang setuju, 15 responden (15%) tidak setuju dan 5 responden (5%) sangat tidak setuju.

Pengelolaan usaha yang dilakukan oleh UKM klaster mebel sudah baik. Dari 100 responden yang telah mengumpulkan kuesioner menyatakan bahwa 35 responden (35%) sangat setuju, 25 responden (25%) setuju, 30 responden (30%) kurang setuju, 6 responden (6%) tidak setuju dan 4 responden (4%) sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa rata-rata UKM masih belum baik dalam mengelola usahanya.

Perencanaan usaha jangka panjang yang dilakukan oleh UKM klaster mebel sudah ada. Dari 100 responden yang telah mengumpulkan kuesioner menyatakan bahwa 20 responden (20%) sangat setuju, 25 responden (25%) setuju, 25 responden (25%) kurang setuju, 20 responden (20%) tidak setuju dan 10 responden (10%) sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa rata-rata UKM masih belum ada dalam perencanaan mengelola usaha jangka panjang.

Ijin usaha yang dilakukan oleh UKM klaster mebel sudah memiliki ijin usaha.. Dari 100 responden yang telah mengumpulkan kuesioner menyatakan bahwa 20 responden (20%) sangat setuju, 20 responden (20%) setuju, 30 responden (30%) kurang setuju, 25 responden (25%) tidak setuju dan 5 responden (5%) sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa rata-rata UKM masih belum memiliki ijin usaha.

Berdasarkan hasil pengolahan data menunjukkan bahwa proses produksi dapat berjalan dengan lancar. Dari 100 responden menyatakan bahwa 35 responden (35%) sangat setuju, 30 responden (30%) setuju, 20 responden (20%) kurang setuju, 10 responden (10%) tidak setuju dan 5 responden (5%) sangat tidak setuju.

Peralatan produksi yang digunakan oleh UKM lengkap dapat dijelaskan sebagai berikut. Dari 100 responden menyatakan bahwa 30 responden (30%) sangat setuju, 20 responden (20%) setuju, 25 responden (25%) kurang setuju, 20 responden (20%) tidak setuju dan 5 responden (5%) sangat tidak setuju.

Usaha Kecil dan Menengah klaster mebel produksinya secara kontinue dapat dijelaskan melalui jawaban responden sebagai berikut. Dari 100 responden menyatakan bahwa 25 responden (25%) sangat setuju, 15 responden (15%) setuju, 30 responden (30%) kurang setuju, 25 responden (25%) tidak setuju dan 5 responden (5%) sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa UKM mebel dalam memproduksi tidak kontinue.

Berdasarkan hasil pengolahan data kapasitas produksi oleh UKM sudah cukup. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut. Dari 100 responden menyatakan bahwa 35 responden (35%) sangat setuju, 15 responden (15%) setuju, 30 responden (30%) kurang setuju, 20 responden (20%) tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kapasitas produksi UKM masih kurang.

Pengolahan data yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kecukupan modal untuk pengembangan usaha. Dari 100 responden menyatakan bahwa 20 responden (20%) sangat setuju, 20 responden (20%) setuju, 30 responden (30%) kurang setuju, 25 responden (25%) tidak setuju, 5 responden (5%) sangat tidak setuju. Berdasarkan data tersebut diatas maka dapat disimpulkan bahwa rata-rata UKM masih kekurangan modal untuk pengembangan usaha.

Sedangkan laporan administrasi keuangan UKM yang ditunjukkan oleh tabel diatas dapat dijelaskan, dari 100 responden sebagai sampel penelitian menyatakan bahwa 25 responden (25%) sangat setuju, 30 responden (30%) setuju, 35 responden

(35%) kurang setuju, 10 responden (10%) tidak setuju. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa rata-rata laporan administrasi keuangan UKM masih perlu ditingkatkan.

Sedangkan berdasarkan analisis faktor eksternal menunjukkan bahwa daya beli konsumen terhadap produk UKM Klaster mebel tinggi. Dari 100 responden menyatakan bahwa 45 responden (45%) sangat setuju, 20 responden (20%) menyatakan setuju, 25 responden (25%) kurang setuju, dan 10 responden (10%) menyatakan tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan daya beli konsumen terhadap produk tinggi.

Pada aspek pasar yang menjelaskan minat konsumen terhadap produk UKM tinggi dapat dilihat dalam tabel. Dari 100 responden menyatakan bahwa 50 responden (50%) sangat setuju, 15 responden (15%) menyatakan setuju, 20 responden (20%) kurang setuju, dan 5 responden (5%) menyatakan tidak setuju, 5 responden (5%) sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan minat konsumen terhadap produk cukup.

Sedangkan dilihat dari potensi pasar produk UKM sangat besar dapat dijelaskan sebagai berikut. Dari 100 responden menyatakan bahwa 55 responden (55%) sangat setuju, 15 responden (15%) menyatakan setuju, 20 responden (20%) kurang setuju, dan 5 responden (5%) menyatakan tidak setuju, 5 responden (5%) sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menyatakan potensi pasar terhadap produk tinggi.

Dari analisis faktor eksternal menunjukkan bahwa keberadaan pesaing dalam satu sentra tinggi. Dari 100 responden diperoleh data sebagai berikut. 45 responden (45%) menyatakan sangat setuju, 20 responden (20%) setuju, 25 responden (25%) kurang setuju, 5 responden (5%) tidak setuju dan 5 responden (5%) sangat tidak setuju.

Analisis pesaing UKM terhadap pesaing diluar sentra tinggi. Dari 100 responden diperoleh data sebagai berikut. 30 responden (30%) menyatakan sangat setuju, 10 responden (10%) setuju, 30 responden (30%) kurang setuju, 20 responden (20%) tidak setuju dan 10 responden (10%) sangat tidak setuju.

Analisis tentang munculnya pendatang baru dapat dijelaskan sebagai berikut. Dari 100 responden diperoleh data sebagai berikut. 25 responden (25%) menyatakan sangat setuju, 15 responden (15%) setuju, 35 responden (35%) kurang setuju, 25 responden (25%) tidak setuju.

Analisis faktor eksternal menunjukkan bahwa ketersediaan pemasok bahan baku cukup. Dari 100 responden yang diwawancarai menyatakan bahwa 30 responden (30%) menyatakan sangat setuju, 25 responden (25%) setuju, 30 responden (30%) kurang setuju, 10 responden (10%) tidak setuju dan 5 responden (5%) sangat tidak setuju.

Berdasarkan hasil pengolahan data dapat dijelaskan bahwa UKM memiliki kemitraan dengan pemasok yang dapat dijabarkan sebagai berikut; Dari 100 responden yang diwawancarai menyatakan bahwa 25 responden (25%) menyatakan sangat setuju, 15 responden (15%) setuju, 35 responden (35%) kurang setuju, 10 responden (10%) tidak setuju dan 5 responden (5%) sangat tidak setuju.

Sedangkan ketergantungan bahan baku untuk UKM dapat dijelaskan sebagai berikut: Dari 100 responden yang diwawancarai menyatakan bahwa 40 responden (40%) menyatakan sangat setuju, 15 responden (15%) setuju, 30 responden (30%) kurang setuju, 15 responden (15%) tidak setuju dan 0 responden (0%) sangat tidak setuju.

Berdasarkan analisis faktor eksternal menunjukkan bahwa UKM selalu mengikuti perkembangan teknologi. Dari 100 responden menyatakan bahwa 45 responden (45%) sangat setuju, 15 responden (15%) setuju, 30 responden (30%) kurang setuju, 5 responden (5%) tidaksetuju dan 5 responden (5%) sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa UKM klaster mebel sangat mengikuti perkembangan teknologi.

Berdasarkan hasil pengolahan data dapat dijelaskan sebagai berikut. Dari 100 responden menyatakan bahwa 40 responden (40%) sangat setuju, 10 responden (10%) setuju, 35 responden (35%) kurang setuju, 10 responden (10%) tidaksetuju dan 5 responden (5%) sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa UKM klaster mebel rata-rata siap menerima perubahan teknologi.

Analisis faktor eksternal menunjukkan bahwa aspek ekonomi sangat mempengaruhi kegiatan UKM. Dari 100 responden menyatakan bahwa 50 responden (50%) sangat setuju, 10 responden (10%) setuju, 25 responden (25%) kurang setuju, 10 responden (10%) kurang setuju, 10 responden (10%) tidak setuju, 5 responden (5%) sangat tidak setuju. Dampak nilai tukar rupiah terhadap dolar dapat mempengaruhi perkembangan UKM. Dari 100 responden menyatakan bahwa 45 responden (45%) sangat setuju, 15 responden (15%) setuju, 20 responden (20%) kurang setuju, 15 responden (15%) tidak setuju, 5 responden (5%) sangat tidak setuju. Pengaruh inflasi terhadap perkembangan usaha. Dari 100 responden menyatakan bahwa 45 responden (45%) sangat setuju, 15 responden (15%) setuju, 20 responden (20%) kurang setuju, 10 responden (10%) tidak setuju, 10 responden (10%) sangat tidak setuju,

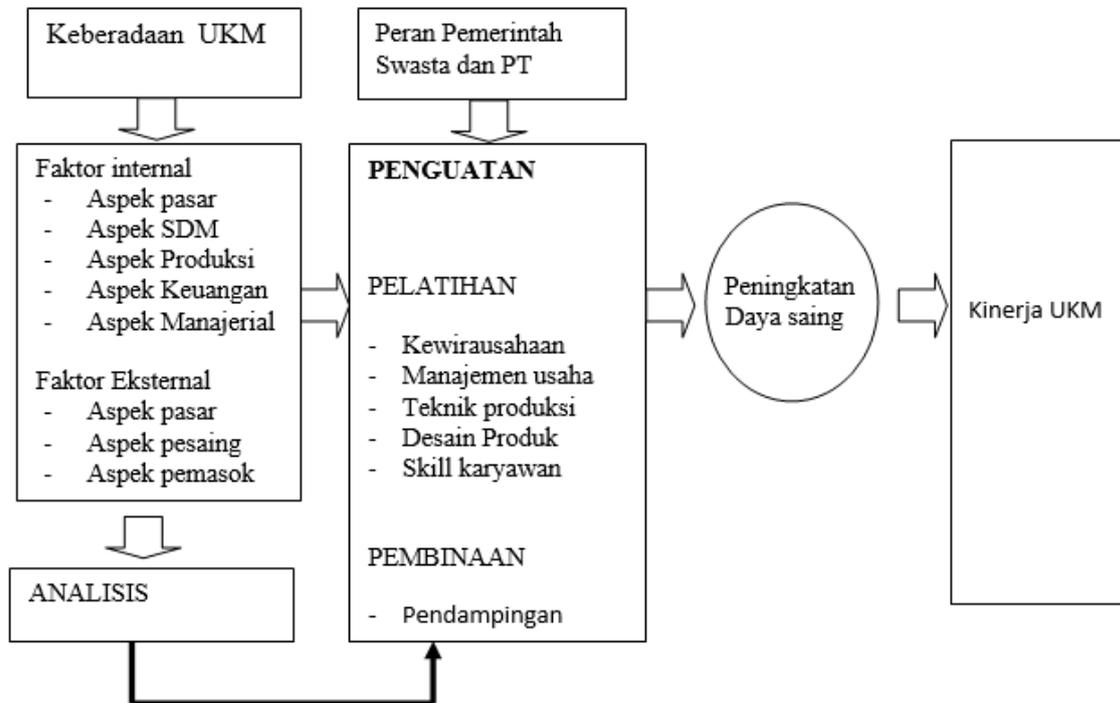
Berdasarkan hasil pengolahan data menunjukkan bahwa kebijakan dan peran pemerintah sangat berpengaruh terhadap perkembangan UKM. Dari 100 responden menyatakan bahwa 50 responden (50%) sangat setuju, 10 responden (10%) setuju, 25 responden (25%) kurang setuju, 5 responden (5%) tidak setuju dan 10 responden (10%) sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pemerintah sangat berperan dalam perkembangan UKM klaster mebel. Dalam hubungan dengan jaringan UKM dengan pihak ketiga menunjukkan bahwa dari 100 responden menyatakan bahwa 45 responden (45%) sangat setuju, 10 responden (10%) setuju, 30 responden (30%) kurang setuju, 10 responden (10%) tidak setuju dan 5 responden (5%) sangat tidak setuju.

Perumusan Model Penguatan Daya Saing UKM Klaster Mebel

Berdasarkan pada analisis deskriptif tentang kekuatan, kelemahan dan peluang serta ancaman maka dapat dirumuskan model penguatan daya saing. Dalam merumuskan model penguatan daya saing UKM klaster mebel dilakukan dengan *fokus grup discussion*. Dalam FGD ini masing-masing memberikan masukan untuk dapat disusun sebuah rumusan model. Dari beberapa aspek yang telah teridentifikasi maka UKM Klaster mebel yang perlu mendapat perhatian atau penguatan untuk dapat meningkatkan daya saing adalah dengan melakukan penguatan kewirausahaan, aspek manajerial, aspek teknologi, aspek ketrampilan karyawan, aspek jaringan kemitraan, aspek desain produk dan penguatan pembinaan berkelanjutan.

Model Penguatan Daya Saing UKM Klaster Mebel

Berdasarkan perumusan model tersebut dapat dirancang model penguatan daya saing UKM klaster mebel yang dapat dilihat dalam gambar sebagai berikut:



Gambar 1. Model Penguatan Daya Saing UKM Klaster Mebel

Keberadaan UKM klaster mebel di Jepara menjadi fokus utama dalam merumuskan model penguatan daya saing. Penelitian ini diawali dengan menganalisis faktor internal dan faktor eksternal UKM Klaster mebel dengan analisis kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman. Analisis faktor internal terdiri dari analisis aspek pasar, aspek sumber daya manusia, aspek produksi, aspek keuangan dan aspek manajerial. Sedangkan dalam faktor eksternal meliputi aspek pasar, aspek pesaing, aspek pemasok, aspek teknologi dan aspek ekonomi. Hasil analisis tersebut digunakan untuk menyusun model penguatan daya saing. Berdasarkan analisis tersebut diperoleh model penguatan daya saing UKM dengan cara memberikan pelatihan dan pembinaan UKM secara berkelanjutan. Pihak-pihak yang terlibat dalam program penguatan adalah pemerintah, swasta dan perguruan tinggi. Pihak pemerintah dapat melalui program-program dinas, dan pihak swasta dapat berperan melalui CSR nya dan pihak perguruan tinggi melalui program – program penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Melalui penguatan tersebut diharapkan daya saing UKM klaster mebel dapat meningkat, sehingga menyebabkan kinerja bisnisnya dapat meningkat.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa analisis lingkungan internal terdapat kelemahan-kelemahan UKM diantaranya adalah keterbatasan modal usaha, pengelolaan usaha dari sisi keuangan, administrasi, proses produksi, desain produk, jaringan pemasaran dan ketrampilan pegawai sesuai dengan bidang keahliannya. Selain itu hubungan kerja sama dengan pihak lain masih kurang dan jaringan pemasaran masih terbatas pada pesanan. Hal tersebut menyebabkan UKM daya saingnya masih rendah. Oleh karena, itu model penguatan daya saing perlu dilakukan dengan memberikan pelatihan-pelatihan baik dari sisi manajerial, dan aspek pasar serta teknologi produksi serta program pembinaan berkelanjutan. Dalam penertian ini memberikan saran rekomendasi untuk penelitian mendatang yaitu menguji model penguatan yang telah dilakukan dapat memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja bisnis dengan menguji variabel-variabel daya saing dan kinerja bisnis.

CATATAN AKHIR

Dalam kesempatan ini peneliti mengucapkan terima kasih kepada Direktorat Riset Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Kementerian Pendidikan Tinggi (DRPM) atas bantuan Pendanaan penelitian ini. Disamping itu kami mengucapkan terima kasih kepada UNISNU Jepara tempat kami bekerja, atas fasilitas yang telah diberikan dan semua pihak mahasiswa, teman-teman dosen.

DAFTAR PUSTAKA

- Arif R. 2010, *Peranan Teknologi Informasi dalam Peningkatan Daya Saing Usaha Kecil dan Menengah*, Jurnal Teknologi Informasi, Universitas Widyatama, Bandung
- Badan Pusat Statistik, 2016, *Perkembangan UKM di Indonesia*, minio, Jakarta.
- Berry, A.E, Rodrigues and H. Sandee, 2011, *Small and Medium Enterprises Dynamic in Indonesia*, Buletin of Indonesia Economic Studies. Vol 37, 3 ANU.
- Bijmolt, T and P.S. Zwart, 2014, “*The Impact of Internal Factor on Export Succes of Dutch, Small and Medium Sozed Firm*” Journal of Small Bussines Management 222-238
- Budi Lofian & Sisno R., 2013, “*Identifikasi Faktor Ekternal dan Faktor Internal yang berpengaruh terhadap Kinerja UKM Mebel Rotan di Jepara*, Jurnal Disprotek FST Unisnu Jepara, Vol 5 Nomor 2 tahun 2014.
- Jeaning, Peter, Graham, Beaver, 2017, “*The Performance and Competitive Advantage of Small Firms*, A Management Perspective, International Small Business Journal, 15,2, pp 215-226.
- Kuncoro, Mudrajat, 2016, “*Strategi, Bagaimanan Meraih Keunggulan Kompetitive*”, Airlangga, Jakarta.
- Khalil, Tarek, M, 2000, *Management of Teknology the key to Competitiveness and Wealth creatiao*, Mc. Graw Hill, Boston
- Man, T.W.Y, Lau. T. dan Chan K.F., 2002, “*The Competitiveness of Small and Medium enterprises A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies*” Journal of Business Venturing, 17 (2) 123-142
- Merriles, B. Rundle-Thiele, S. And Lye, A. 2011, *Marketing Capabilities: Antecedent and Implicatons for Business to Business Sme performance*. Industrial Marketing Management, 40 pp. 368-375.
- Morgan, N. A. 2012. *Marketing and business performance*. Journal of the Acad. Mark. Science., Vo. 40 (2012): pp. 102 - 119
- Porter, Michael. E., 2013, “*The Competitive Advantage of Nation*” *the free the Thirt*, Evenue, New York.

Sisno Riyoko, Budi Lofian, *Model Penguatan Daya Saing sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Bisnis UKM Klaster Mebel di Jepara*

- Prescoth J.E. dan Grant, 1998, “*A Manager’s guid for evaluating competitive analysis techniques*” *Interface*, 18 (3)
- Sisno R., 2010, “*Studi Penentu Daya Saing Mebel terhadap Investasi di Kabupaten Jepara,*” Hasil Penelitian, STTDNU, Jepara.
- _____, 2012, “*Identifikasi karakteristik dan Strategi Pengembangan Usaha Seni Patung dan Ukir Mulyoharjo Jepara,*” Hasil Penelitian STTDNU Jepara.
- Sugiyono, 2014, “*Peningkatan Daya Saing Ekonomi Indonesia*” jurnal *Dinamika Ekonomi dan bisnis*, STIENU, Jepara.
- Tambun, Tulus, Tahi, 2010, *Development of small Scale Industries during the New Order Goverent in Indonesia*, Aldershot Ashagate.
- Wibisono, 2008, *Manajemen Kinerja*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.