KAJIAN KARAKTERISTIK KEWIRAUSAHAAN DAN KEUNGGULAN BERSAING STUDI KASUS PADA SENTRA INDUSTRI RAJUT BINONG JATI

STUDY ON CHARACTERISTICS OF ENTREPRENEURSHIP AND COMPETITIVE ADVANTAGE CASE STUDY IN BINONG JATI KNIT INDUSTRI CENTER

TELKOM UNIVERSITY

Eureka Cindy Pratiwi[1], Astri Ghina[2]

Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom
eurekacnd@gmail.com[1], astrighina@telkomuniversity.ac.id[2]

Abstrak

Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) merupakan tujuan dari integrasi ekonomi regional pada tahun 2015. Persaingan yang terjadi tidak hanya secara domestik tetapi juga tetapi sudah di regional Asia Tenggara. Penelitian Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi karakteristik kewirausahaan, faktor lingkungan internal dan lingkungan eksternal pada usaha kecil di Sentra Industri Binong Jati serta mengidentifikasi strategi untuk memaksimalkan keunggulan bersaing.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif dengan teknik analisis model Miles dan Hubberman dan Analisis SWOT. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Pengerajin rajut usaha kecil di Sentra Industri Rajut Binong Jati memiliki watak ketidak ketergantungan serta memiliki sifat optimis, berorientasi pada tugas dan hasil, mampu mengambil dan menghadapi risiko dan peluang, memiliki kemampuan memimpin, belum memiliki orisinalitas dalam desain produk, dan berorientasi pada masa depan.

Strategi yang dapat digunakan adalah memaksimalkan bantuan pemerintah, mengembangkan pasar, memaksimalkan loyalitas pelanggan, memaksimalkan digital / online promotion dan media sosial, mendorong pemerintah untuk memfasilitasi akses jalan, memaksimalkan penggunaan mesin manual, memanfaatkan karakteristik demografis untuk inovasi, memaksimalkan diferensiasi produk, mencari pasar baru, memaksimalkan penjualan retail online, memaksimalkan kualitas produk, menggunakan mesin otomatis, memaksimalkan sistem maklun, dan inovasi desain produk.

Kata kunci: Usaha Kecil, Kewirausahaan, Keunggulan Bersaing

Abstract

ASEAN Economic Community (AEC) is the goal of regional economic integration by 2015. The competition is not only domestically but also in the Southeast Asian region.This study aimed to identify the characteristics of entrepreneurship, internal environmental factors and external environmental factors on small businesses in Binong Jati Knitting Industrial Center and identify strategies to maximize competitive advantages.

This study was a qualitative descriptive research with Miles Hubberman Models and SWOT Analysis as the techniques of analysis. The results indicated that the small businesses in Binong Jati Knitting Industrial Center were independent and had an optimistic nature, task and results oriented, able to take and face the risks and opportunities, had the ability to lead, not have originality in product design, and future-oriented.

Strategies that can be implemented are maximize the government assistance, developing markets, maximizing customer loyalty, maximize digital / online promotion and social media, encouraging the government to facilitate the access road, maximize the use of the machine manually, utilizing demographic characteristics for innovation, maximize product differentiation, finding new markets, maximize online retail sales , maximizing the quality of the product, using automatic machines, maximize system maklun, and innovation in product design.

Keywords: Small Business, Entrepreneurship, Competitive Advantage

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Masyarakat Ekonomi ASEAN (AEC) bertujuan untuk memenuhi beberapa karakteristik seperti pasar tunggal dan basis produksi, wilayah ekonomi yang sangat kompetitif, wilayah pembangunan ekonomi yang adil, dan wilayah yang terintegrasi secara keseluruhan ke dalam ekonomi global. Pada dasarnya AEC akan merubah ASEAN menjadi wilayah dengan pergerakan bebas untuk barang, jasa, investasi, tenaga kerja ahli, dan arus modal yang lebih bebas [1].

Pada dasarnya AEC berfokus pada pembentukan integrasi ekonomi di kawasan ASEAN dengan mengurangi biaya transaksi perdagangan dan bisnis, serta meningkatkan daya saing UMKM. Untuk dapat bersang yang harus diketahui adalah peluang dan tantangan bagi Indonesia dalam AEC [2]. Kondisi tersebut memaksa persaingan yang ketat bukan lagi secara domestik, tapi sudah regional di Asia Tenggara. Sesama negara ASEAN akan berebut menjadi produsen untuk memperkuat ekonomi negaranya masing-masing [3].

Pada tahun 2010-2011 jumlah kontribusi UMKM lebih besar dibandingkan Usaha Besar, dimana 3.466,4 triliun Rupiah pada tahun 2010 dan 4.303,6 triliun Rupiah pada tahun 2011. Sedangkan Usaha Besar memiliki kontribusi sebesar 2.602,4 triliun Rupiah pada tahun 2010 dan 3.123,5 triliun Rupiah pada tahun 2011 terhadap PDB Nasional. Jumlah kontribusi terhadap PDB Nasional didominasi oleh UMKM. Hal ini membuktikan bahwa kontribusi UMKM terhadap PDB Nasional lebih tinggi dibandingkan usaha besar. Pada tahun 2010 UMKM memberikan proporsi kontribusi pada PDB Nasional menurut harga berlaku sebesar 57,12%. Proporsi kontribusi Usaha Mikro sebesar 33,81% dan Usaha Kecil sebesar 9,85%, Usaha Menengah 13,46% dari total PDB nasional, selebihnya adalah Usaha Besar 42,88%. Pada tahun 2011 terjadi peningkatan pada proporsi kontribusi UMKM terhadap PDB Nasional sebesar 0,82%% dibanding tahun 2010 menjadi 57,94% dari total PDB Nasional. Kontribusi Usaha Mikro sebesar 34,73%, Usaha Kecil sebesar 9,72%, Usaha Menengah sebesar 13,49%. Selebihnya adalah Usaha Besar 42,06% [4]. Hal ini membuktikan bahwa proporsi kontribusi UMKM terhadap PDB Nasional lebih besar dibandingkan Usaha Besar pada tahun 2010 dan 2011.

Diberlakukannya perjanjian perdagangan bebas ASEAN-China (ACFTA) mempengaruhi produksi pakaian rajut di Binong Jati Kota Bandung. Produksi pakaian rajut di Binong Jati mengalami penurunan hingga 50 persen [5]. Jumlah pengerajin pada tahun 2009-2013 cenderung menurun sejak tahun 2010 dan tidak mengalami peningkatan [6].

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sarwoko *et al.* [7] membuktikan bahwa kompetensi kewirausahaan memberikan pengaruh pada performa bisnis secara internal, semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pemilik usaha kecil dan menengah semakin tinggi pula performa bisnisnya. Tinggi rendahnya kompetensi ditentukan oleh karakteristik wirausaha. Salah satu kompetensi yang dibutuhkan adalah kompetensi strategi dimana dibutuhkan kemampuan untuk merencanakan dan mengembangkan strategi bersaing. David [8] menjelaskan bahwa dalam formulasi strategi dibutuhkan analisis lingkungan ekternal dan internal dari perusahaan. Kekuatan dan kelemahan internal merupakan aktivitas-aktivitas organisasi yang dapat dikontrol dari dalam perusahaan. Perusahaan memiliki kekuasaan penuh untuk mengatur lingkungan internal untuk formulasi strategi sehingga pada akhirnya menjadi keunggulan bersaing.

Berdasarkan latar belakang di atas maka perlu dilakukan penelitian untuk meneliti lingkungan internal dari Sentra Industri Rajut Binong Jati dengan judul **"Kajian Karakteristik Kewirausahaan dan Keunggulan Bersaing Studi Kasus Pada Sentra Industri Rajut Binong Jati".**

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan judul penelitian dapat diketahui perumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apa saja karakteristik kewirausahaan yang harus dimiliki dan dapat dimaksimalkan oleh Sentra Industri Rajut Binong Jati?
2. Apa saja faktor lingkungan internal dan lingkungan eksternal yang dapat memaksimalkan keunggulan bersaing pada Sentra Industri Rajut Binong Jati?
3. Apa saja strategi khusus untuk memaksimalkan keunggulan bersaing pada Sentra Industri Rajut Binong Jati?

2. Dasar Teori dan Metodologi

2.1 Usaha Kecil dan Sentra

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 [9], usaha kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perseorangan atau badan usaha yang bukan

merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha Menengah atau Usaha Besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang.

Kriteria Usaha Kecil:

a) memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
b) memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah).

Berdasarkan Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia nomor 23/PER/M.KUKM/XI/2005 [10] sentra UKM merupakan suatu pusat kegiatan bisnis di kawasa/lokasi dimana terdapat UKM yang menggunakan bahan baku/sarana yang sama, menghasilkan produk yang sama/sejnis serta memiliki prospek untuk dikembangkan menjadi bagian integral dari klaster dan sebagai titik masuk (*entry point*) dari upaya pengembangan klaster.

2.2 Konsep Kewirausahaan

Berdasarkan definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa wirausaha adalah sebuah usaha untuk mencari dan memanfaatkan peluang untuk menghasilkan sesuatu yang memiliki nilai tambah dengan mengabdikan waktu dan upaya dalam mengkolaborasikan sumber daya, tenaga, material, dan aset lainnya untuk mencapai keuntungan dan pertumbuhan. Suparyanto [11], Hisrich, Peters, dan Shepherd [12], Zimmerer dan Scarborough [13].

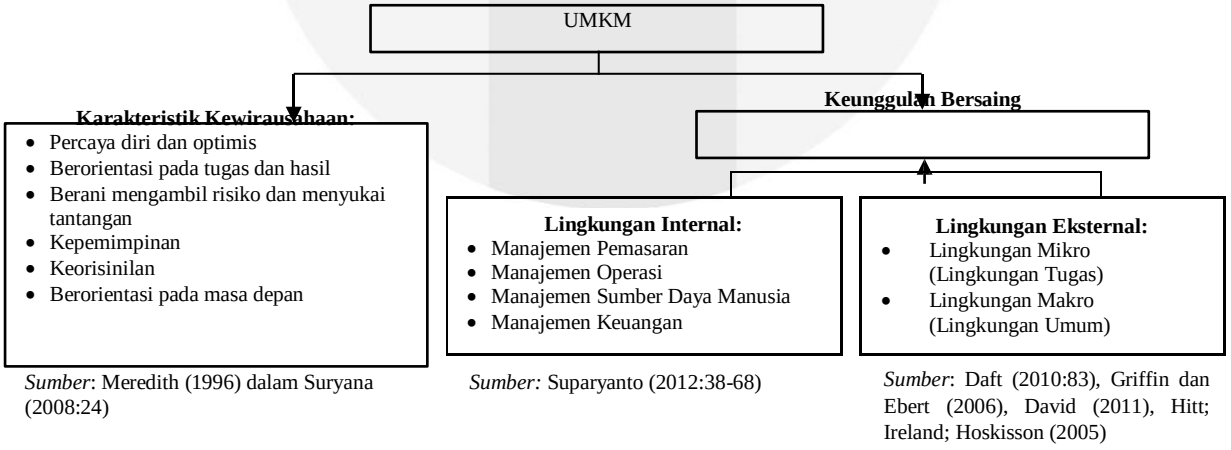
Meredith dalam Suryana [14] mengemukakan bahwa wirausahawan harus memiliki karakteristik atau ciri-ciri yang mencerminkan karakteristik percaya diri dan optimis, berorientasi pada tugas dan hasil, berani mengambil risiko dan menyukai tantangan, kepemimpinan, keorisinilan, dan berorientasi masa depan.

2.3 Keunggulan Bersaing

Menurut Zimmerer dan Scarborough [13] keunggulan bersaing (*competitive advantage*) adalah pengumpulan dari faktor-faktor yang membedakan bisnis kecil dari kompetitor-kompetitornya dan memberikannya posisi yang unik dan lebih unggul di pasar dibandingkan dengan kompetitornya.

Pemikiran stratejik sudah menjadi keharusan bagi pengusaha (*entrepreneur*) di era persaingan global dimana terjadi perubahan teknologi dan meningkatnya dinamika pasar. Kewirausahaan dan manajemen stratejik merupakan proses dinamis yang berkenaan dengan perilaku perusahaan dan kinerja. Manajemen stratejik mengajak perusahaan untuk memantapkan dan mengeksploitasi keunggulan daya saing dalam konteks lingkungan utama. Kewirausahaan mempromosikan pencarian bagi keunggulan daya saing melalui inovasi produk, proses dan pasar. Tindakan stratejik dan tindakan wirausaha seringkali dimaksudkan untuk mencari pasar baru atau daya saing perusahaan (Lukiastuti dan Rachmansyah [15].

Menurut David [8] manajemen strategi adalah semua tentang mendapatkan dan menjaga keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Dalam formulasi strategi dibutuhkan analisis lingkungan ekternal dan internal dari perusahaan.



Sumber: Meredith (1996) dalam Suryana (2008:24)

Sumber: Suparyanto (2012:38-68)

Sumber: Daft (2010:83), Griffin dan Ebert (2006), David (2011), Hitt; Ireland; Hoskisson (2005)

Gambar 1. Kerangka Pemikiran

2.4 Metode Penelitian

Menurut Denzin dan Lincoln dalam Herdiansyah [16] penelitian kualitatif ditujukan untuk mencapai pemahaman mendalam mengenai organisasi atau peristiwa khusus, menyediakan penjelasan tersirat mengenai struktur, tatanan, dan pola yang luas yang terdapat dalam suatu kelompok partisipan. Teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* dan *snowball sampling*. Untuk menentukan responden dilakukan pemetaan terlebih dahulu terhadap usaha di Sentra Industri Rajut Binong Jati. Menurut Bapak Kurnadi, Kepala Bidang UKM, Dinas Koperasi UKM dan PERINDAG Kota Bandung, pemetaan dilakukan berdasarkan skala usaha. Khusus untuk Sentra Industri Rajut Binong Jati dikelompokkan menjadi usaha mikro dan usaha kecil. Terdapat 73 usaha mikro dan 220 usaha kecil.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dan *member check* untuk uji kredibilitas data. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis sebelum di lapangan, analisis selama di lapangan Model Miles dan Hubberman, serta analisis SWOT.

3. Pembahasan

Tabel 1. Hasil Penelitian

Kategori	Hasil
Percaya diri dan optimis	Memiliki watak ketidak tergantungan kaena usaha dijalankan secara mandiri. Memiliki sifat optimis.
Berorientasi pada tugas dan hasil	Memiliki kepedulian terhadap kualitas produk dan setiap fase dalam proses produksi dikelola secara terfokus, serta menyertakan pengecekan ulang produk di akhir proses produksi
Pengambil risiko	Mampu mengambil dan menghadapi risiko risiko dan peluang
Kepemimpinan	Memiliki kemampuan memimpin, memiliki kemampuan dalam memproses kritik dan saran.
Keorisinilan	Belum orisinil hasil desain sendiri
Berorientasi pada masa depan	Memiliki watak pandangan kedepan dan telah menjalankan usaha untuk mencapai cita-cita
Aspek manajemen pemasaran	Memiliki produk yang beragam untuk berbagai segmentasi, penetapan harga berdasarkan HPP, durasi pembuatan serta desain, jangkauan pemasaran sudah terbilang luas, usaha promosi sudah menggunakan media digital, lokasi usaha sudah strategis akan tetapi akses jalan belum memadai.
Aspek manajemen operasional	Metode penyedian bahan baku sudah baik. Mesin yang digunakan tergolong sederhana.
Aspek manajemen sumber daya manusia	Banyak pengalaman dalam usaha rajut, sudah ada pembagian tugas, bagian manajerial dikelola anggota keluarga, karyawan berasal dari berbagai wilayah.
Aspek manajemen keuangan	Sumber pendanaan dari kepemilikan pribadi, perputaran uang usaha, serta pinjaman. Sudah melakukan pemisahan uang usaha dan uang pribadi, melakukan pencatatan, serta evaluasi finansial.
Lingkungan makro	Pengaruh bantuan pemerintah tidak signifikan, kenaikan harga BBM dan bahan baku berpengaruh signifikan, cara yang digunakan untuk mengikuti keinginan konsumen sudah baik, karakteristik demografis memiliki pengaruh besar terhadap produk, mesin otomatis memiliki pengaruh terhadap kapasitas produksi.
Lingkungan mikro	Konsumen sering melakukan pembelian ulang, daya tawar konsumen lemah. Produk pesaing yang lebih murah melemahkan daya saing. Daya tawar supplier besar. Ketersediaan tenaga kerja sedikit.

Pengerajin rajut usaha kecil di Sentra Industri Rajut Binong Jati memiliki watak ketidak ketergantungan serta memiliki sifat optimis. Mayoritas usaha rajut pada usaha kecil di Sentra Industri Rajut Binong Jati merupakan usaha turun temurun, usaha dirintis dengan cara meneruskan usaha orang tua. Mayoritas menjalan usaha rajut sejak kecil dan mulai memegang kendali terhadap bisnis sejak usia muda. Hal ini menimbulkan watak ketidak tergantungan. Ketidak tergantungan dapat dilihat dari usaha yang berjalan secara mandiri, pengusaha kecil di Sentra Industri Rajut Binong Jati tidak bekerja kepada orang lain. Saat ini usaha rajut di Sentra Industri Rajut Binong Jati sedang mengalami penurunan dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Akan tetapi mayoritas pengusaha rajut pada usaha kecil di Sentra Industri Rajut Binong Jati tetap optimis bahwa

kedepannya bisnis akan tetap cerah dan tetap bertahan. Dengan demikian pengerajin rajut usaha kecil di Sentra Industri Rajut Binong Jati memiliki karakter percaya diri dan optimis.

Berorientasi pada tugas dan hasil, Suryana dan Bayu [17] menjelaskan bahwa karakteristik berorientasi pada tugas dan hasil mencerminkan kebutuhan untuk berprestasi. Hasil wawancara menunjukkan bahwa pengusaha kecil di Sentra Industri Rajut Binong Jati percaya bahwa kualitas produk merupakan hal yang penting untuk keberlangsungan bisnisnya. Untuk menjamin kualitas dilakukan pengecekan ulang terhadap produk rajut sebelum dilakukan pengemasan. Proses produksi juga dibagi berdasarkan tahapan proses dengan pekerja yanga berbeda juga. Dengan demikian pengusaha kecil Sentra Industri Rajut Binong Jati memiliki sifat berorientasi pada tugas dan hasil, dimana dalam proses produksinya dimaksimalkan sehingga menghasilkan produk yang berkualitas.

Meredith dalam Suryana dan Bayu [17] menjelaskan bahwa karakteristik pengambil risiko yang dimiliki oleh wirausahawan harus memiliki watak yang mampu mengambil risiko dan suka pada tantangan. karakteristik kepemimpinan pada wirausahawan haruslah memiliki watak mampu memimpin, dapat bergaul dengan orang lain, serta dapat menanggapi saran dan kritik. bahwa watak dari karakter orisinil dari seorang wirausaha adalah memiliki watak inovatif (pembaharu), dan kreatif. watak yang harus dimiliki oleh karakteristik berorientasi ke masa depan adalah adanya pandangan ke depan dan perseptif.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa pengusaha kecil di Sentra Industri Rajut Binong Jati mampu mengambil peluang yang ada, salah satu contohnya adalah pesanan dalam jumlah besar atau pesanan khusus. Pengusaha kecil di Sentra Industri Rajut Binong Jati sudah terbiasa menghadapi risiko yang ada, seperti kerugian dalam jumlah besar atau keuntungan yang berkurang. bahwa pengusaha memiliki kedekatan dengan karyawan, dimana hubungan antara pengusaha dengan karyawan seperti keluarga saja. Dalam menghadapi kritik dan saran pengusaha kecil mempertimbangkan terlebih dahulu. Hasil observasi juga menunjukkan bahwa suasana kerja karyawan terbilang *santai* tetapi tetap dapat memenuhi pesanan dalam jumlah besar. Hal ini membuktikan bahwa pengusaha kecil di Sentra Industri Rajut Binong Jati mampu memimpin, dapat bergaul dengan orang lain, serta menanggapi saran dan kritik.

Usaha kecil di Sentra Industri Rajut Binong Jati menggunakan metode amati, tiru, dan modifikasi dalam pembuatan produknya. Hal ini membuktikan bahwa produk yang dibuat belum sepenuhnya merupakan desain sendiri sehingga belum dapat dikatakan orisinil. Hasil observasi menunjukkan bahwa desain produk yang dimiliki oleh usaha kecil Sentra Industri Rajut Binong Jati cenderung seragam dan sama karena menginduk dari desain yang sama juga. Dengan demikian pengusaha kecil pada Sentra Industri Rajut Binong Jati belum memiliki sifat keorisinilan pada desain produk. Usaha kecil di Sentra Industri Rajut Binong Jati memiliki visi dan cita-cita kedepan, ingin dibawa kemana bisnis mereka sehingga memiliki arah dalam pengembangan bisnis. Untuk mencapai cita-cita usaha masing-masing, pengusaha kecil di Sentra Industri Rajut Binong Jati telah menjalankan langkah-langkah tertentu. Dengan demikian pengusaha kecil pada Sentra Industri Rajut Binong Jati memiliki sifat berorientasi pada masa depan.

Griffin dan Ebbert [18] menjelaskan bahwa produk adalah suatu barang, jasa, atau ide yang dipasarkan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Harga harus dapat menutupi berbagai biaya seperti operasional, administrasi, dan biaya pemasaran. Promosi merujuk pada teknik penyampaian informasi tentang suatu produk. tempat pada bauran pemasaran mengarah pada distribusi, menempatkan produk pada *outlet* yang tepat, berfokus pada bagaimana menyampaikan produk dari produsen kepada konsumen.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa produk yang diproduksi dan dijual oleh usaha kecil Sentra Industri Rajut Binong Jati beragam, produk-produk tersebut merupakan hasil rajut, hasil observasi menunjukkan bahwa produk yang diproduksi dan dijual oleh usaha kecil di Sentra Industri Rajut Binong Jati cenderung sama dan seragam. Harga yang ditetapkan oleh usaha kecil di Sentra Industri Rajut Binong Jati berdasarkan harga pokok produksi, desain, tingkat kesulitan produk, serta durasi pengerjaan. Hal ini membuktikan bahwa metode penetapan harga yang digunakan oleh usaha kecil di Sentra Industri Rajut Binong Jati belum baik karena belum menambahkan biaya pemasaran dan administrasi dalam harga pokok produksi. ngkauan pemasaran usaha kecil Sentra Industri Rajut Binong Jati terbilang luas. Jangkauannya tidak hanya di pulau Jawa saja akan tetapi sudah sampai ke luar pulau Jawa. Metode promosi yang digunakan juga tidak hanya metode vertical tetapi juga menggunakan metode pemasaran secara horizontal menggunakan media internet dan sosial media serta berhubungan langsung dengan pelanggan. Lokasi usaha kecil Sentra Industri Rajut Binong Jati dapat dikatakan strategis karena berada di tengah kota. Lokasi tersebut dapat diakses melalui Jalan Kiara Condong, Jalan Soekarno Hatta, dan Gatot Subroto. Yang menjadi kendala adalah akses jalan yang sangat sempit.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa mayoritas usaha kecil di Sentra Industri Rajut Binong Jati memiliki metode persediaan bahan baku yang baik, dimana terdapat periode tertentu untuk melakukan *restock* bahan baku benang. Mesin yang digunakan masih menggunakan mesin manual tradisional. Hasil observasi menunjukkan bahwa mesin yang digunakan masih sederhana, dimana membutuhkan banyak tenaga kerja dalam mengoperasikan mesin tersebut. Usia mesin yang digunakan oleh usaha kecil juga tergolong sudah tua, akan tetapi masih dapat memproduksi produk rajut. Suparyanto [11] menyebutkan kelemahan dalam manajemen

operasi yang masih sering dihadapi oleh bisnis kecil di Indonesia adalah teknologi yang digunakan relatif rendah, skala produksi yang rendah, dan biaya produksi tinggi.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa mayoritas usaha kecil di Sentra Industri Rajut Binong Jati merupakan usaha turun temurun. Hasil observasi menunjukkan bahwa lingkungan kerja karyawan dari usaha kecil di Sentra Industri Rajut Binong Jati cenderung santai, dimana karyawan tidak tertekan dengan tugas yang diberikan meskipun sedang mendapatkan pesanan dalam jumlah besar. Suasana kerja yang terlihat juga cenderung santai tetapi tetap dapat menyelesaikan pesanan.

Suparyanto [11] menyebutkan kelemahan dalam manajemen sumber daya manusia yang masih sering dihadapi oleh bisnis kecil di Indonesia adalah sulit mengatakan tidak karena dipengaruhi budaya orang timur, masih dominannya unsur keluarga, dan kecenderungan semua tugas dilakukan sendiri. Pada usaha kecil di Sentra Industri Rajut Binong Jati sudah memiliki pembagian fungsional bisnis, dimana masing-masing fungsional memiliki tugas atau *job description* masing-masing dan juga dikelola oleh orang yang berbeda juga. Untuk fungsional bagian manajerial dikelola oleh anggota keluarga. Meskipun begitu, karyawan yang bekerja di usaha kecil di Sentra Industri Rajut Binong Jati tidak hanya berasal dari lingkungan itu saja, akan tetapi berasal dari berbagai wilayah di Indonesia. Salah satunya adalah Malang.

Menurut Zimmerer dan Scarborough [13] manajemen keuangan adalah sebuah proses yang menyediakan informasi keuangan yang relevan kepada wirausahaan dengan format yang mudah dibaca berdasarkan waktu. Suryana [14] menyebutkan aspek-aspek yang harus diperhatikan dalam pengelolaan keuangan antara lain sumber dana, rencana dan penggunaan dana, dan pengawasan atau pengendalian keuangan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa mayoritas modal yang digunakan oleh usaha kecil Sentra Industri Rajut Binong Jati berasal dari uang pribadi, pinjaman, serta perputaran uang usaha. Dalam pengalokasian dana, mayoritas usaha kecil sudah memisahkan antara uang pribadi dengan uang usaha. Mayoritas usaha kecil di Sentra Industri Rajut Binong Jati sudah melakukan pencatatan keuangan pada setiap kegiatan keuangan, meskipun masih dengan cara konvensional atau sederhana. Evaluasi finansial juga sudah dilakukan setiap periode tertentu, mayoritas melakukan evaluasi finansial setiap setahun sekali.

Griffin dan Ebert [18] menjelaskan bahwa lingkungan politik/hukum mencerminkan hubungan antara bisnis dan pemerintahan, biasanya dalam bentuk peraturan pemerintah terhadap bisnis. Hasil wawancara menunjukkan bahwa bantuan yang diberikan pemerintah dalam bentuk pameran, pelatihan, dan studi banding tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap berjalannya usaha kecil di Sentra Industri Rajut Binong Jati

Griffin dan Ebert [18] menjelaskan bahwa lingkungan ekonomi merujuk pada kondisi sistem ekonomi dimana suatu organisasi beroperasi. Kenaikan harga bahan baku memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap harga jual, margin, dan kapasitas produksi. Yang menjadi kendala adalah apa bila bahan baku naik pengusaha kecil tidak bisa langsung menaikan harga produk begitu saja.

David [8] menjelaskan bahwa perubahan aspek sosial, budaya, dan demografi dapat memberikan dampak yang besar pada semua produk, jasa, pasar, dan konsumen. Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa karateristik demografis baik usia, jenis kelamin, maupun penghasilan masyarakat memiliki pengaruh terhadap usaha kecil di Sentra Industri Rajut Binong Jati. Pengaruh tersebut terletak pada jenis, desain, serta kualitas produk dimana masing-masing karaktersitik memiliki preferensi tersendiri.

Menurut Griffin dan Ebert [18] teknologi merupakan cara-cara yang ditempuh oleh perusahaan dalam menciptakan nilai bagi produk atau jasa mereka. Teknologi meliputi pengetahuan manusia, metode kerja, perlengkapan fisik, elektronik dan telekomunikasi. Mayoritas usaha kecil di Sentra Industri Rajut Binong Jati percaya bahwa alat produksi *modern* atau mesin otomatis memiliki pengaruh terhadap kapasitas produksi. Mesin otomatis dapat memproduksi produk jauh lebih banyak dibandingkan mesin manual tradisional yang dimiliki pengerajin saat ini.

David [8] menjelaskan bahwa ketika konsumen terpusat atau luas atau membeli dalam jumlah besar, daya tawar mereka mewakili kekuatan utama yang mempengaruhi intensitas kompetisi dalam satu industri. Hasil wawancara menunjukkan bahwa pelanggan usaha kecil Sentra Industri Rajut Binong Jati memiliki kecenderungan untuk melakukan pembelian ulang. Meskipun sering kali pelanggan melakukan tawar menawar, tetapi harga yang digunakan adalah harga yang sebelumnya sudah ditetapkan oleh pengusaha. Hal ini menunjukkan bahwa daya tawar pelanggan lemah.

Menurut Daft [19] pesaing adalah organisasi-organisasi lain dalam satu industri atau jenis bisnis yang sama, yang memberikan barang atau jasa pada pelanggan yang sejenis. Hasil wawancara menunjukkan bahwa harga produk pesaing lebih murah sehingga sering terjadi persaingan harga. Harga produk yang murah beriringan dengan kualitas produk yang kurang bagus, mayoritas pengusaha kecil di Sentra Industri Rajut Binong Jati tidak ingin menurunkan kualitas produk. Hal ini menyebabkan pengusaha kecil memilih untuk mulai menghindari pasar yang memiliki persaingan harga sehingga harus banting harga, menyebabkan pengusaha harus berpindah pasar.

David [8] menjelaskan bahwa daya tawar pemasok mempengaruhi intensitas kompetisi dalam suatu industri, khususnya ketika terdapat supplier dalam jumlah banyak, ketika hanya terdapat sedikit bahan baku pengganti, dan ketika biaya penggantian bahan baku mahal. Hasil wawancara menunjukkan bahwa *supplier* atau pemasok

di Sentra Industri Rajut Binong Jati tergolong mudah dan tidak sulit untuk bekerja sama. Akan tetapi pengusaha kecil tidak dapat melakukan tawar menawar harga. Hal ini menunjukkan bahwa daya tawar pemasok lebih besar dibandingkan usaha kecil di Sentra Industri Rajut Binong Jati, meskipun tidak begitu signifikan. Usaha kecil di Sentra Industri Rajut Binong Jati tidak harus membeli pada *supplier* tertentu.

Menurut Daft [19] pasar tenaga kerja adalah orang-orang di lingkungan usaha yang dapat dipekerjakan oleh perusahaan. Ketersediaan tenaga kerja dengan kemampuan yang dibutuhkan cenderung sedikit. Mayoritas usaha kecil di Sentra Industri Rajut Binong Jati memanfaatkan sistem maklun apabila membutuhkan tambahan tenaga kerja dalam waktu cepat.

Tabel 2. Matriks SWOT

Faktor Lingkungan Internal / Faktor Lingkungan Eksternal	**Strength:** 1. Produk beragam, berbagai segmentasi, melayani grosir dan *retail* 2. Jangkauan pemasaran luas 3. Promosi menggunakan digital/online 4. Mementingkan kualitas	**Weakness:** 1. Akses jalan kecil 2. Mesin sederhana 3. Desain poduk cenderung seragam
Opportunity: 1. Bantuan pemerintah 2. Loyalitas pelanggan 3. Daya tawar konsumen rendah 4. Masyarakat Ekonomi ASEAN 5. Karakteristik demografis masyarakat	S1-O1 Memaksimalkan bantuan pemerintah S1-O4 Mengembangkan pasar S1-S3-O2 Memaksimalkan loyalitas pelanggan S1-S3-O3 Memaksimalkan digital/online promotion dan media sosial	W1-O1 Mendorong pemerintah untuk memfasilitasi akses jalan W2-O3 Memaksimalkan penggunaan mesin manual W3-O2-O5 Memanfaatkan karakteristik demografis masyarakat W3-O1 Memaksimalkan bantuan pemerintah dalam segi pelatihan desain
Threat: 1. Kenaikan harga BBM dan bahan baku 2. Produk pesaing lebih murah 3. Tenaga kerja dengan *skill* sedikit 4. Kapasitas produksi pesaing lebih besar	S1-T2 Memaksimalkan diferensiasi produk S1-T2 Mencari pasar baru S2-S3-T1 Memaksimalkan penjuaan *retail* online S4-T2-T4 Memaksimalkan kualitas produk	W2-T3-T4 Menggunakan mesin otomatis W2-T3-T4 Memaksimalkan sistem maklun W3-T2 Inovasi desain produk

4. Kesimpulan

Pengerajin rajut usaha kecil di Sentra Industri Rajut Binong Jati memiliki watak ketidak ketergantungan serta memiliki sifat optimis, berorientasi pada tugas dan hasil, mampu mengambil dan menghadapi risiko dan peluang, memiliki kemampuan memimpin, belum memiliki orisinalitas dalam desain produk, dan berorientasi pada masa depan.

Produk yang dimiliki oleh usaha kecil Sentra Industri Rajut Binong Jati beragam produk rajutan untuk berbagai segmentasi. Metode penetapan harga yang dilakukan belum baik karena belum mempertimbangkan biaya pemasaran dan administrasi. Jangakauan pemasaran juga sudah terbilang luas. Usaha promosi sudah menggunakan media digital. Lokasi usaha sudah strategis tetapi akses jalan belum memadai.

Dari segi operasional, metode penyediaan bahan baku sudah baik. Akan tetapi mesin yang digunakan masih tergolong sederhana yaitu menggunakan mesin manual tradisional yang membutuhkan banyak tenaga kerja. Dari segi sumber daya manusia, pengerajin memiliki banyak pengalaman dimana usaha rajut yang dijalankan sekarang sudah berdiri selama bertahun-tahun. Sudah terdapat pembagian tugas pada masing-masing fungsional dan dipegang oleh orang-orang yang berbeda juga. Bagian manajerial dikelola oleh anggota keluar, tetapi karyawan berasal dari berbagai daerah dengan metode rekrutmen melalui mulut ke mulut.

Mayoritas sumber pendanaan usaha kecil di Sentra Industri Rajut Binong Jati berasal dari pinjaman PKBL dari kemitraan dengan BUMN, uang pribadi, dan perputaran uang uasaha. Usaha kecil juga sudah melakukan pemisahan antara uang pribadi dengan uang perusahaan, pencatatan, serta evaluasi finansial selama periode tertentu.

Pengaruh bantuan pemerintah berupa pameran, pelatihan, dan studi banding memiliki pengaruh tetapi tidak signifikan. Peran pemerintah yang memiliki pengaruh yang besar adalah regulasi kenaikan bahan bakar, yang nantinya akan mempengaruhi harga bahan baku. Karakteristik demografis memiliki pengaruh besar terhadap produk. Mesin otomatis yang dimiliki pesaing juga memiliki pengaruh dalam segi kapasitas produksi. Ketersediaan tenaga kerja dengan kemampuan yang dibutuhkan cenderung sedikit. Mayoritas usaha kecil di Sentra Industri Rajut Binong Jati memanfaatkan sistem maklun apabila membutuhkan tambahan tenaga kerja dalam waktu cepat.

Berdasarkan hasil pembahasan dapat dilakukan formulasi strategi umum dengan menggunakan SWOT Matrix untuk mengetahui strategi apa saja yang dapat digunakan oleh Usaha Kecil di Sentra Industri Rajut Binong Jati sebagai berikut:

a. Memaksimalkan bantuan pemerintah
b. Mengembangkan pasar
c. Memaksimalkan loyalitas pelanggan
d. Memaksimalkan digital / online promotion dan media sosial
e. Mendorong pemerintah untuk memfasilitasi akses jalan
f. Memaksimalkan penggunaan mesin manual
g. Memanfaatkan karakteristik demografis untuk inovasi
h. Memaksimalkan diferensiasi produk
i. Mencari pasar baru
j. Memaksimalkan penjualan retail online
k. Memaksimalkan kualitas produk
l. Menggunakan mesin otomatis
m. Memaksimalkan sistem maklun
n. Inovasi desain produk

Daftar Pustaka

[1] ASEAN. (2014). *ASEAN Economic Community* [*Online*]. Tersedia: http://www.asean.org/communities/asean-economic-community [29 November 2014]

[2] Setneg. (2014). *Peluang dan Tantangan Indonesia pada ASEAN Economic Community 2015* [*Online*]. Tersedia: http://www.setneg.go.id/index.php?option=com_content&task=view&id=7911 [4 Juni 2014]

[3] Republika. (2014). *Mendorong Daya Saing Koperasi dan UMKM* [*Online*]. Tersedia: http://www.republika.co.id/berita/koran/kesra/14/08/17/nafvbd-mendorong-daya-saing-koperasi-dan-ukm [16 Agustus 2014].

[4] Kementrian Koperasi dan UKM. (2012). *Statistik Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) Tahun 1998-2009*. Jakarta: Kementrian Koperasi dan UKM.

[5] Pikiran Rakyat. (2010). *Setra Rajut Binong Jati Makin Terdesak* [*Online*]. Tersedia: http://www.pikiran-rakyat.com/node/105671 [23 Januari 2015]

[6] Koperasi Industri Rajutan Binong Jati (KIRBI). (2014). *Perkembangan Sentra Industri Rajut Binong Jati*: tidak dipublikasikan.

[7] Sarwoko, Endi *et al*. (2013). *Entrepreneurial Characteristic and Competency as Determinants of Business Performance in SMEs*. IOSR Journal of Business and Management. Vol.7, No.3, 31-38.

[8] David, Fred. (2011). *Strategic Management Concept and Cases Thirteenth Edition*. Essex: Pearson Education Limited.

[9] Setneg. (2008). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha, Mikro, Kecil, dan Menengah*. [*Online*]. http://www.setneg.go.id/index.php?option=com_perundangan&id=2018&task=detail&catid=1&Itemid=42&tahun=2008 [23 Januari 2015].

[10] Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia. (2005). *Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Repubik Indonesia Nomor 23/PER/M.KUKM/XI/2005*. Jakarta: Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia.

[11] Suparyanto. (2012). *Kewirausahaan: Konsep dan Realita pada Usaha Kecil*. Bandung: Alfabeta.

[12] Hisrich, Robert., Peters, Michael., Shepherd, Dean., (2010). *Entrepreneurship: Eight Edition*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

[13] Zimmerer, Thomas., dan Scarborough, Thomas. (2008). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management Fifth Edition*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

[14] Suryana. (2008). *Kewirausahaan, Edisi 2, Pedoman Praktis: Kiat dan Proses Menuju Sukses*. Jakarta: Salemba Empat.

[15] Lukiastuti, Fitri. Rachmansyah, Yanuar. (2011). *Integrasi Manajemen Stratejik dan Kewirausahaan Dalam Mendorong Pertumbuhan UKM*. Prestasi Vol 8, No 2.

[16] Herdiansyah, Haris. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Jakarta: Penerbit Salemba Humanika.

[17] Suryana, Yuyus. Bayu, Kartib. (2010). *Kewirausahaan: Pendekatan Karakteristik Wirausahawan Sukses*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

[18] Griffin, Ricky. Ebert, Ronald. (2006) *Business Eight Edition*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

[19] Daft, Richard. (2010). *Understanding The Theory and Design of Organizations 10th Edition*. China: South-Wester Cengage Learning.