

DINAMIKA SENTRA INDUSTRI KECIL MENUJU ERA PERDAGANGAN BEBAS

M. Farid Wajdi

Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta

Abstract

The most of small-scale industry in Indonesia is at a center community. The activities of the entrepreneur of small scale industrial if seen from pattern link of its job environmentally its business own is difference of among one small entrepreneur with other. Based on the difference pattern of its link hence the small entrepreneur can be grouped into mains entrepreneur, entrepreneur of free entrepreneur and follower. The main entrepreneur is important position, which can determine to succeed in the reassignment of small industry at one particular of a center community. Therefore, to evaluate the readiness of small industry in face of free trade era hence attention and target of development shall be addressed to mains entrepreneur.

Keywords: *small industry, free trade, fair trade, entrepreneur*

PENDAHULUAN

Isu perdagangan bebas ramai dibicarakan semenjak adanya persetujuan putaran Uruguay dalam GATT (*General Agreement on Tariff and Trade*) tanggal 15 Desember 1993 di Geneva dan terbentuknya WTO (*World Trade Organisation*) di Maroko tahun 1994. Maksud dari pada persetujuan liberalisasi perdagangan dunia bukan hanya bebas (*free trade*) tetapi juga adil (*fair trade*) (Tambunan, 2001). Tidak ada lagi hambatan tarif dan proteksi lainnya bagi masuknya suatu komoditi ke suatu negara.

Implikasi perdagangan bebas adalah perdagangan suatu komoditi ditentukan oleh keunggulan yang dimiliki komoditi tersebut secara ekonomi. Secara umum hal ini kurang menguntungkan bagi perekonomian negara-negara berkembang, karena tentunya kalah dalam keunggulan kompetitifnya dibanding negara maju

Dengan adanya perdagangan bebas, usaha kecil di Indonesia harus tetap dapat menjadi salah satu pelaku penting sebagai pencipta pasar di dalam maupun di luar negeri dan sebagai salah satu sumber penting bagi surplus neraca perdagangan. Namun, untuk melaksanakan peranan ini, usaha kecil Indonesia harus membenahi diri, yakni meningkatkan daya saing globalnya.

Data di Departemen Koperasi (www.depkop.go.id) menunjukkan adanya 38 juta usaha di Indonesia yang 98 persen didominasi oleh usaha kecil menengah yang mempekerjakan 58 juta pekerja. Dalam dunia industri ternyata didominasi oleh industri kecil dan rumah tangga sekitar 2,7 juta industri (dengan enam juta-an pekerja), sedang industri besar dan menengah hanya berjumlah 23.000 buah (dengan empat juta pekerja). Memang industri rumah dan kecil ini hanya

memutarkan 10 persen dari total uang yang berputar tetapi menghidupi sebagian besar rakyat kecil yang ada di Indonesia seperti ditunjukkan oleh laporan Kompas-BPS bulan Agustus 2000. Jelas bahwa pemberdayaan usaha dan industri kecil dan rumah tangga akan menjadi kunci bagi kelangsungan hidup sebagian besar rakyat Indonesia.

Seperti halnya di negara-negara lain, perkembangan industri kecil di Indonesia dihambat oleh berbagai macam masalah. Masalah-masalah tersebut dapat berbeda dari satu daerah ke daerah lain, dari satu sentra ke sentra lain, maupun berbeda antar unit usaha dalam kegiatan yang sama. Faktor-faktor yang masih menjadi hambatan dalam peningkatan daya saing dan kinerja usaha kecil menengah (UKM) di antaranya adalah terbatasnya informasi sumber bahan baku dan panjangnya jaringan distribusi, lemahnya kekuatan tawar-menawar khususnya bahan baku yang dikuasai oleh pengusaha besar mengakibatkan sulitnya pengendalian harga, serta tidak berfungsinya secara baik lembaga promosi Pemerintah di dalam menunjang promosi produk dan jasa UKM baik untuk pasar domestik maupun pasar global. Di samping masih ada berbagai masalah lainnya. (Hasil Rumusan Panel Diskusi Nasional, 2001)

Menurut Tambunan (2001) salah satu kelemahan usaha kecil adalah kurangnya kemauan pengusaha-pengusaha kecil dan menengah nasional untuk berorientasi global. Hal ini bisa disebabkan oleh kelemahan-kelemahan yang bersifat pribadi dari si pengusaha seperti misalnya tidak bisa berbahasa Inggris, takut atau enggan mencoba, cepat puas dengan hasil yang didapat saat itu (pemasaran lokal),

dan kurang percaya diri. Benarkah demikian, apakah semuanya sama demikian itu.

Pernyataan Tambunan tersebut perlu mendapat perhatian lebih lanjut karena industri kecil yang kebanyakan berada dalam suatu sentra terdapat berbagai macam karakteristik pengusahanya yang berbeda-beda. Melalui pemahaman yang tepat terhadap karakteristik pengusaha kecil dalam suatu sentra diharapkan akan dapat lebih tepat dalam mengembangkan industri kecil, khususnya dalam menghadapi liberalisasi perdagangan.

Untuk menjangkau pasar dan mengatasi situasi persaingan yang dihadapi, usaha kecil mesti melakukan strategi bersaing. Strategi bersaing yang dapat dijalankan usaha kecil selain strategi individual adalah strategi kelompok. Termasuk strategi kelompok antara lain, pembentukan koperasi/asosiasi, aglomerasi ekonomi, kemitraan dengan usaha besar, dan inovasi dalam pemasaran kolektif. Namun bagaimana kerja kelompok selama ini, dapatkan strategi kelompok industri dapat berjalan?

Peran pemerintah selama ini dalam mengembangkan industri kecil dinilai belum efektif (RIP, 2003). Salah satu kelemahan dari kebijakan usaha pengembangan industri kecil di suatu sentra, kemungkinan disebabkan kesalahan dalam memahami pola hubungan antar pengusaha dan hubungan dengan lingkungan usahanya.

Dalam menghadapi persaingan, pengusaha pada sentra industri kecil tidak hanya bersaing melawan kekuatan asing tetapi seringkali mereka harus bersaing dengan sesama pengusaha, di samping

juga harus melawan kekuatan lain yang melingkupinya. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami hal tersebut adalah kerangka analisis persaingan (*five factor competitive*) yang dikemukakan Porter dalam bukunya *Competitive Strategy* (1980).

Berkaitan dengan menghadapi liberalisasi perdagangan internasional permasalahannya adalah bagaimana kondisi komunitas industri kecil kerajinan kayu di Serenan dilihat dari kekuatan tawar menawar terhadap pemasok, persaingan industri sejenis dan pendatang baru potensial serta kekuatan tawar menawar dengan konsumen terkait dengan perdagangan bebas?. Di antara mereka yang terlibat dalam industri yaitu berbagai tingkatan pengusaha atau eksportir, siapakah sasaran yang tepat untuk dijadikan sasaran pembinaan guna meningkatkan kesiapan industri kecil menghadapi perdagangan bebas?

Berangkat dari pemikiran inilah tulisan ini disusun berdasarkan hasil kajian studi kasus pada Sentra Industri Kecil Meubel Serenan Kabupaten Klaten Jawa Tengah. Pendekatan kajian yang menggunakan metode penelitian kualitatif, dan pengumpulan datanya menggunakan *indepth interview* selama sekitar enam bulan

TINJAUAN PUSTAKA

a. Ruang Lingkup Kajian

Salah satu bidang usaha kecil Indonesia yang memiliki pasar internasional adalah industri meubel. Pasar meubel dunia setiap tahunnya meningkat dengan pasar utama Amerika Serikat dan Eropa, setelah pasar Jepang terpuruk. Namun dari total ekspor meubel dunia, sebagian besar dikuasai sektor maju

dan hanya sekitar 10 persen diperebutkan sector produsen di Asia. Misalnya pada tahun 1996 dari 41 milyar dollar AS pasar dunia, Asia hanya mendapatkan sekitar empat milyar dollar AS. Peningkatan potensi pasar produk meubel dunia terjadi seiring dengan gaya hidup masyarakat yang modern dan perkembangan sektor ini, perkantoran, hotel, restoran, dan lain-lain (Kompas, 2000).

Sebagaimana disebutkan di muka bahwa ekspor meubel kayu Indonesia sebenarnya terus mengalami peningkatan. Dengan demikian potensi industri meubel kayu sangat besar untuk meningkatkan kinerja dan investasinya guna memperbesar produksi dan membuka pasar yang lebih luas lagi. (Kompas, 2000).

Untuk daerah Jawa Tengah kenaikan rata-rata ekspor meubel dan kerajinan sebesar 41,66 persen per tahun. Tahun 1994 tercatat 92,3 juta dollar AS, dan tahun 1998 mencapai 292,9 juta dollar AS. Dan khusus meubel kayu Jawa Tengah setiap tahun meningkat 12,18 persen. Tahun 1992 realisasi ekspor meubel kayu senilai 74 juta dollar, dan tahun 1996 nilainya sekitar 114 juta dollar AS. Namun bila dilihat dari nilai ekspornya, industri meubel dan kerajinan sejak tahun 1991 sampai tahun 1996 mengalami pertumbuhan dan peningkatan sekitar 10 persen per tahun (Kompas, 2000).

Pemasaran meubel kayu dari Jawa Tengah mampu menembus pasar luar negeri dengan beberapa sektor tujuan ekspor meubel kayu yang dilaksanakan oleh 246 perusahaan antara lain ke Jepang, USA, Australia, Jerman, Belanda, Inggris, Singapura, Belgia, Korea Selatan, Malaysia (Kompas, 1997).

Jawa Tengah sangat potensial untuk berbagai hasil industri. Meubel kayu menempati urutan ketiga setelah kayu lapis dan produk tekstil di antara 10 komoditas utama ekspor nonmigas. Beberapa kabupaten yang menjadi sentra produksi meubel adalah Jepara, Klaten, Tegal, Batang, Banyumas, Banjarnegara, Blora, Pekalongan, Temanggung, Surakarta, dan Sragen.

Kabupaten Klaten sebagai salah satu sentra industri meubel Jawa Tengah setelah Jepara telah mampu menyumbang pendapatan yang besar bagi daerahnya. Di Klaten, sektor tersebut merupakan sektor unggulan dengan kemampuan menyerap tenaga kerja sebanyak 23.552 tenaga kerja dengan jumlah unit usaha sebanyak 3.062 buah. Selain itu, sektor ini juga mempunyai nilai produksi sampai 288.816.000.000,00 dengan 90% pasaran ekspor. (Klaten dalam Angka, 2001)

Salah satu sentra kerajinan meubel di Klaten adalah Serenan, yang mana sekitar 50% penduduknya bekerja sebagai pengusaha meubel. Walaupun usaha kerajinan di desa ini sudah berjalan lama dan perhatian dan bantuan pemerintah juga cukup banyak tetapi perkembangan usaha kerajinan ini belum mampu secara signifikan dapat meningkat. Salah satu kelemahan dari usaha pengembangan industri kecil di suatu sentra, kemungkinan disebabkan kesalahan dalam memahami pola hubungan antar pengusaha dan hubungan dengan lingkungan usahanya.

Desa Serenan terletak 8 km dari pusat Kecamatan Juwiring, dan 28 km dari pusat Kabupaten Klaten dengan luas wilayah 1.342.760 Ha. Memiliki 780 KK (kepala keluarga). Industri meubel Serenan merupakan salah satu komoditas

unggulan dari daerah Klaten yang dikenal tidak saja karena desain yang variatif dan murah tetapi juga dari nilai ekspor. Nilai ekspor yang mampu dihasilkan industri ini cukup berarti terlihat dari data yang tercatat di Bappeda Kabupaten Klaten bahwa pada tahun 2000 nilai ekspor meubel kayu untuk Kabupaten Klaten mencapai 25,99344 juta dollar AS (1 \$ = Rp 10.000,00). Sedangkan untuk jumlah unit usaha yang ada sebanyak 442 atau 14,44 % dari total industri meubel di Klaten, dengan tenaga kerja yang terserap sebanyak 1.229 atau 5,35 % dari Jumlah total tenaga kerja yang mampu terserap di industri meubel Kabupaten Klaten. (Klaten dalam Angka, 2001)

b. Tinjauan Teori

Mencermati kelemahan-kelemahan yang bersifat pribadi dari si pengusaha kecil sebagaimana disebutkan di muka, terdapat satu hal yang juga penting dimiliki oleh pengusaha yaitu kemampuan orientasi bisnis. Jika terdapat orientasi bisnis yaitu enterpreuner dan orientasi pasar maka perusahaan dimungkinkan akan meningkat lebih baik prestasinya dalam hal (1) *market share*, (2) kecepatan memasuki pasar, dan (3) tingkat *quality of product* (Atuahene-Gima & Ko 2001). Namun demikian perlu dikaji lebih mendalam makna bagi perusahaan mengadopsi orientasi *enterpreuneur* dan pasar seperti yang telah dilakukan oleh Rob Vitale, at al(2003)

Perusahaan yang memiliki "*business orientation*" berarti perusahaan memiliki dasar pijakan dalam segala aktivitas, *policy*, strategi dan inisiatif (Borch 1947). Miles and Munilla (1993) memberi pemikiran bahwa *business orientations* dibatasi dan

didefinisikan sebagai hubungan antara suatu perusahaan, *stakeholdernya*, dan faktor lingkungan yang relevan. Hal ini ditunjukkan dalam berbagai kajian (Craven, Hills, & Woodruff 1987; Taguchi 1987; Miles, Russell, & Arnold 1995; Becherer & Maurer 1997).

Berkaitan dengan “apa yang mendorong pengambilan keputusan bisnis”, maka memahami orientasi bisnis harus tetap digunakan dengan baik oleh para manager atau pengusaha. Dari berbagai kajian (Morris & Paul, 1987; Miles & Arnold, 1991; Zahra & Covin 1995; Hurley & Hult, 1998; Wiklund 1999; Atuahene-Gima & Ko 2001; Miles, Munilla, & Covin 2002; Matsuno, et al 2002). dalam kenyataannya baik *entrepreneurial orientation* (EO), and *market orientation* (MO), secara positif dan kuat berhubungan dengan prestasi perusahaan.

c. Kerangka Teori

Untuk menganalisis permasalahan digunakan kerangka analisis yang dikemukakan Porter dalam bukunya *Competitive Strategy* (1980) mengenai komponen-komponen yang mempengaruhi persaingan usaha. Berbeda dengan kerangka analisis secara tradisional, yang umumnya hanya menekankan aspek persaingan antara usaha-usaha yang sudah ada. Kekuatan masing-masing faktor terhadap daya saing usaha itu bisa berbeda kadarnya. Dalam kajian ini, daya saing suatu usaha dipengaruhi oleh empat faktor, yaitu untuk tiap jenis usaha terdiri dari:

Pertama, Kekuatan pemasok, misalnya mempengaruhi daya saing berbagai jenis usaha skala kecil yang menggunakan kayu, bambu, rotan sebagai bahan baku. *Kedua*,

Kekuatan tawar pemasok semakin besar bila jumlah pemasok sedikit atau cenderung monopoli pasar bahan baku, sementara jumlah usaha kecil banyak. Pemasok bisa menekan pengusaha kecil melalui manipulasi harga, kualitas, pengiriman, dan mungkin juga pelayanan. *Ketiga*, Kekuatan tawar menawar pembeli, merupakan faktor pengaruh yang dapat menurunkan daya saing usaha kecil. *Keempat*, Prospek masuknya pendatang baru potensial. Berkaitan erat atau ditentukan oleh kadar hambatan masuk (*barriers to entry*) yang umumnya sangat kecil untuk banyak jenis usaha yang ditekuni oleh usaha kecil. *Kelima*, ancaman dari produk pengganti yang memang telah terbukti banyak memukul usaha tradisional.

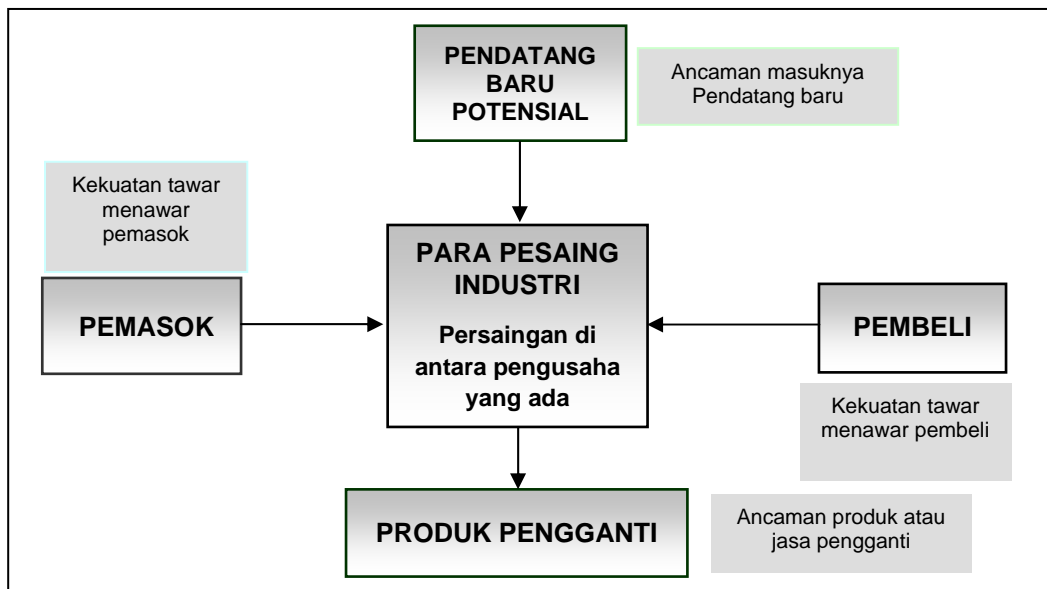
Untuk kepentingan analisis daya saing usaha kecil, kerangka Porter di atas akan sangat membantu. Pada gambar 1 diilustrasikan kerangka analisis yang akan digunakan dalam analisis potensi dan daya saing dengan menggunakan model analisis yang dikemukakan oleh Porter (1980).

PEMBAHASAN

A. Diskripsi Pengusaha pada Sentra Industri

1) Karakteristik Pengusaha Sentra (Kasus Meubel Serenan)

Sebagai sentra kerajinan maka di Serenan terdapat berbagai pengusaha yang dapat dibedakan kriterianya. Penyusunan kriteria ini didasarkan pada pendapat pengusaha setempat dan kondisi yang terlihat secara fisik yang ada dari observasi di lapangan penelitian. Kriteria pengusaha yang paling utama yang membedakan antar pengusaha adalah besarnya ukuran



Gambar 1. Kerangka Analisis Potensi dan Daya Saing
Sumber: Porter (1980)

usaha seperti misalnya: omset, luas gudang, jumlah tenaga kerja, serta fasilitas produksi. Di samping itu kriteria pengusaha dapat dilihat dari posisi hubungan pengusaha di antara para pengusaha. Dari kedua kriteria tersebut pengusaha di Serenan dapat dikelompokkan ke dalam 3 kelompok yaitu sebagai (tabel 1)

- (1) **Pengusaha induk**, mempunyai beberapa pengusaha pengikut *subkontrak* yang berada di bawah koordinasinya walaupun sifatnya tidak tetap atau koordinasi tersebut terjadi atas dasar kontrak per-jenis order;
- (2) Pengusaha **pengikut** yaitu pengusaha yang menerima *subkontrak* dari pengusaha induknya.
- (3) bukan tipe kedua-duanya, yaitu sebagai **Pengusaha bebas** yang menjalankan usahanya secara sendiri tidak mempunyai ikatan

hubungan bisnis dengan pengusaha lainnya.

2) Pola Hubungan antara Pengusaha

Sesuai dengan kriteria di atas bahwa secara garis besar ada tiga kelompok pengusaha yaitu pengusaha induk, pengusaha pengikut dan pengusaha bebas. Masing-masing pengusaha tersebut mempunyai pola hubungan sebagaimana tampak dalam gambar bagan dan dalam uraian berikut ini.

a) Hubungan antar Pengusaha Induk
Pengusaha induk yang jumlahnya hanya sekitar 4 orang pengusaha, secara relatif tidak memiliki hubungan usaha, dalam hal tertentu mereka berjalan sendiri-sendiri. Kerja sendiri tersebut misalnya dalam hal:

- informasi pembeli (*buyers*)
- modal
- tenaga kerja

Tabel 1. Kriteria Pengusaha Industri Meubel – Serenan

Kriteria	Pengusaha Induk	Pengusaha Pengikut	Pengusaha Bebas
Aspek			
Jml Pengusaha	4	52	Tidak pasti
Omset per bulan	Rata-rata 4 kontainer (1 kontainer = 30 -40 juta rupiah)	700. 000 – 1 juta rupiah	Nilainya sekitar 2 – 8 juta rupiah Antara 2 – 8 colt (mobil angkutan sebagai ukuran)
Aset usaha yang dimiliki	<ul style="list-style-type: none"> • Gudang • Truk angkutan • Showroom • Rumah terpisah dengan tempat usaha 	<ul style="list-style-type: none"> • Rumah untuk tempat tinggal & kerja jadi satu 	<ul style="list-style-type: none"> • Rumah untuk tempat tinggal & kerja jadi satu
Jml Tenaga Kerja	20 – 40 orang	2 – 4 orang (termasuk anggota keluarga)	2 – 10 orang (tidak pasti)
Fasilitas Produksi	<ul style="list-style-type: none"> • Peralatan elektrik • oven kayu • Truk 	<ul style="list-style-type: none"> • Peralatan elektrik, jenis kurang lengkap 	<ul style="list-style-type: none"> • Peralatan elektrik, jenis kurang lengkap
Konsumen	<ul style="list-style-type: none"> • Buyer Luar negeri datang langsung • Eksportir dari sekitar Solo- Yogya • Partai besar • Makelar 	<ul style="list-style-type: none"> • lokal • pengusaha induk 	<ul style="list-style-type: none"> • toko meubel • eksportir sekitar Solo- Yogya • makelar

Sumber : diolah dari data primer, 2003

Walaupun pengusaha induk ini relatif tidak berhubungan tetapi mereka juga tidak merasa bersaing

b) Hubungan Pengusaha Induk dengan Pengikutnya

Hubungan pengusaha induk dengan pengikutnya ini paling banyak terjadi di Serenan. Ketika pengusaha induk

mendapat order dalam jumlah banyak melabih kapasitasnya maka dia akan mengajak pengusaha lainnya untuk mengerjakan order tersebut di bawah koordinasinya.

Hubungannya dengan pengusaha pengikut, para pengusaha induk mempunyai pola pembagian sesuai kemampuan atau kapasitas produksi

pengusaha, yaitu ada yang sekitar 70% untuk dibagi kepada pengikut dan 30% bagi diri sendiri. Walaupun demikian ada perbedaan pengusaha induk dalam melibatkan pengusaha pengikut, yang membedakan adalah kepada siapa seorang pengusaha induk akan memberikan kelebihan ordernya jika mereka mendapat order yang melebihi kapasitasnya.

i. Kerjasama atas dasar hubungan Famili

Terdapat beberapa pengusaha yang mempunyai pola, dalam memberikan kelebihan order lebih mengutamakan ke famili terdekatnya.

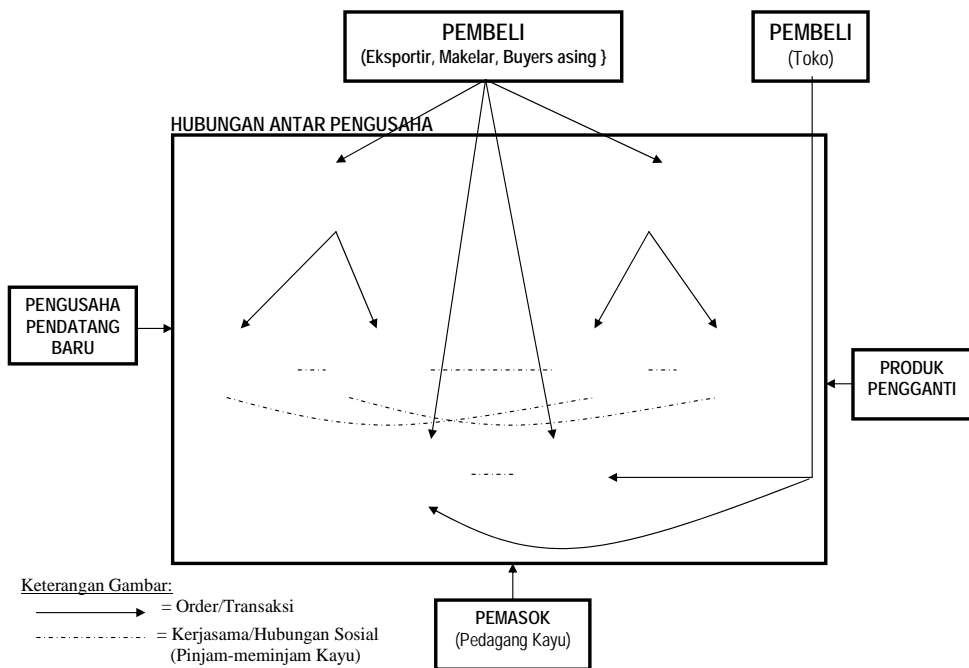
ii. Kerjasama atas dasar Profesional

Beberapa pengusaha lebih senang kerjasama memberikan kelebihan ordernya ke pengusaha yang mem-

punyai kualitas hasil yang baik, dan letak usahanya jauh dari tempat dia kerja atau tempat tinggalnya, alasannya orang yang dekat rumahnya (tetangganya) dia sudah tahu banyak tentang nilai order tersebut, sehingga dia akan menolak apabila disuruh mengerjakan dengan harga di bawah nilai tarif ordernya sedangkan tuntutan kualitasnya sama. Apabila dia sanggup, dia sering membuat kualitas barang di bawah standart produksinya, sehingga pengusaha induk yang memberi order akan merasa dirugikan.

c) Hubungan Pengusaha Induk dengan Pengusaha Bebas

Hubungan di antara para pengusaha juga biasa melakukan beberapa kerjasama seperti: pinjam-meminjam kayu



Gambar 2. Kerangka Hubungan Industri Kerajinan Meubel Serenan

glondongan atau saling memberikan kelebihan order ke pengusaha lain tapi bukan dalam status di bawah koordinasi, mereka berjalan sendiri-sendiri

d) Hubungan antar Pengusaha Pengikut

Hubungan antar pengusaha kriteria ini lebih banyak bersifat sosial dari pada hubungan bisnis. Para pengusaha juga biasa melakukan beberapa kerjasama seperti: pinjam-meminjam kayu glondongan tukar menukar informasi tentang seluk-beluk perka-
yuan.

B. Pembahasan

Sesuai dengan kerangka analisis kekuatan persaingan yang dikemukakan Porter (1980) maka dapat dibahas lebih lanjut sebagaimana berikut ini

a. Hubungan dengan Pemasok (*Supplier*)

Sesuai dengan kajian yang ada (Tambunan, 2001) bahwa salah satu masalah industri kecil adalah keterbatasan bahan baku dari pemasok. Padahal kekuatan pemasok sangat mempengaruhi daya saing berbagai jenis usaha skala kecil yang menggunakan kayu, bambu, rotan sebagai bahan baku. Kekuatan tawar-menawar pemasok semakin besar bila jumlah pemasok sedikit atau cenderung monopoli pasar bahan baku, sementara jumlah usaha kecil banyak. Dari data, pengusaha Serenan terlihat bahwa terdapat masalah hubungan dengan pemasok dalam hal penentuan harga, pengusaha berada pada posisi tawar yang lemah. Pemasok bisa menekan pengusaha kecil melalui manipulasi harga, kualitas, pengiriman, dan juga pelayanan.

b. Hubungan dengan Pembeli

Seperti juga terjadi pada kajian yang lain, posisi tawar pengusaha Serenan yang lemah di hadapan pembeli. Kekuatan tawar pembeli merupakan faktor pengaruh yang dapat menurunkan daya saing usaha kecil, dimana pembayarannya kadang kala bisa diundur sampai berbulan-bulan. Bagi produk yang diekspor, seperti umumnya pada sentra kerajinan seperti Bali, Jepara dan Cirebon, posisi ekportir sangat kuat (Saefudian, 1999). Umumnya segala resiko ditanggung oleh pengusaha, sementara para eksportir tidak menanggung resiko apa-apa. Di samping menentukan harga, penetapan kualitas memenuhi standart atau tidak (yang mempengaruhi harga) juga dilakukan sepihak oleh para eksportir.

Sedangkan pembeli asing yang langsung datang ke sentra umumnya mereka datang ke pengusaha induk. Karena hanya pengusaha induk yang dapat berkomunikasi dan bertransaksi. Bertransaksi langsung dengan pembeli asing terdapat resiko dan harus ada modal yang cukup. Karena selain minta disediakan produknya terlebih dahulu seringkali pembayarannya mundur dari ketentuan kontrak. Bahkan kadang seringkali produk yang telah dibuat ditolak oleh pembeli, karena dianggap tidak sesuai permintaan. Sehingga pengusaha harus menanggung resiko yang besar.

c. Masuknya Pendatang Baru

Prospek masuknya pendatang baru baru potensial berkaitan erat atau ditentukan oleh kadar hambatan masuk (*barriers to entry*) yang umumnya sangat kecil untuk banyak jenis usaha yang ditekuni oleh usaha kecil. Hal ini sama

juga dengan yang terjadi pada pengusaha Serenan mudah untuk disaingi oleh pendatang baru walaupun mereka merasa optimis dapat bersaing. Menurut peneliti untuk permintaan meubel yang memerlukan ukiran yang berkualitas pengusaha Serenan masih dapat bersaing, tetapi jika permintaan meubel hanya berupa ukiran tiruan yang sekedarnya maka bisa jadi pengusaha Serenan akan mengalami kesulitan persaingan.

d. Persaingan antar Pengusaha dalam Sentra

Walaupun antar pengusaha dalam sentra merasa tidak bersaing dengan pengusaha lainnya hal itu ditunjukkan dengan adanya berbagai kerjasama, dan kemampuan pengusaha yang menghasilkan kualitas yang berbeda, namun di sisi lain persaingan dalam harga tetap terjadi, yaitu ketika mereka melakukan tawar-menawar dengan pembeli. Salah satu yang jadi pertimbangan utama adalah untung sedikit tidak apa daripada pembeli lari ke pengusaha lainnya

e. Ancaman Produk Pengganti

Kekuatan terakhir yang dikemukakan Porter adalah ancaman dari produk pengganti, yang memang telah terbukti banyak memukul usaha tradisional.. Untuk kasus Serenan ini bisa dibuat dua pendapat berbeda, yaitu jika produknya tetap memiliki karya seni yang berkualitas maka ancaman produk pengganti adalah kecil. Namun apabila produknya hanyalah sebagai meubel biasa maka ancaman produk pengganti sangatlah tinggi.

Masalah-masalah yang dihadapi oleh para pengusaha di dalam komunitas industri kecil (sentra) adalah sebagai berikut:

1. Bargaining Position Pengusaha Lemah. Kelemahan posisi tawar menawar pengusaha dalam penentuan harga terhadap pembeli disebabkan antara pengusaha kecil tidak ada kesepakatan dalam penentuan harga. Sehingga terjadi saling menjatuhkan harga antar para pengusaha itu sendiri. Mereka tidak mau untuk menerapkan keseragaman harga. Alasan mereka pengalaman “kasus Jepara” dimana para pengusaha ditinggalkan oleh pembelinya diyakini karena ada keseragaman harga, dikhawatirkan hal ini akan dapat menimpa mereka.
2. Margin Harga yang Rendah. Adanya kondisi “saling menjatuhkan harga” tersebut menyebabkan dalam penentuan harga tidak berdasarkan perolehan margin yang rasional. Artinya berapa harga yang tepat sesuai besarnya total biaya dan keuntungan yang diharapkan tidak terlalu diperhatikan. Yang penting harga yang terjadi dapat menutup biaya produksi, itu sudah cukup. Hal ini menyebabkan pengusaha kesulitan untuk mengembangkan usahanya melalui akumulasi modal dari laba yang diperolehnya.
3. Belum ada Administrasi Keuangan. Tidak adanya administrasi keuangan yang tertib mengakibatkan perhitungan harga sulit disusun secara rasional.
4. Lemahnya Penguasaan Manajemen. Sama dengan penelitian sebelumnya, ditemukan bahwa kegiatan usaha para pengusaha seperti pada umumnya dihadapi UKM yaitu belum adanya penerapan prinsip dasar manajemen yang rapi. Namun demikian para pengusaha bukan berarti tidak mempunyai keinginan untuk maju.

Mereka menginginkan pengelolaan usaha yang lebih profesional. Namun, mereka selalu dihadapkan pada masalah-masalah manajemen produksi (secara khusus masalah *Quality Control*), pengelolaan modal dan pemasaran (memperoleh konsumen).

5. Macetnya Asosiasi/Koperasi Pengusaha. Kelemahan posisi tawar menawar para pegusaha/pengusaha antara lain disebabkan oleh tidak dapat berjalannya forum kerjasama antara pengusaha. Sebenarnya fasilitas untuk hal ini sudah ada yaitu dulunya berupa asosiasi yang kemudian oleh pemerintah dijadikan koperasi. Namun pada saat ini kerja koperasi tidak optimal bahkan dapat dikatakan macet. Akibat dari hal itu hubungan antar pengusaha menjadi renggang dan cenderung terjadi iklim usaha yang tidak sehat.

6. Belum adanya Perlindungan Hak Cipta/Paten. Produk-produk dari Serenan sebenarnya mempunyai kualitas yang cukup bagus, terbukti dari luasnya pasar mereka, yaitu dari pasar nasional (Bali, Jakarta dan sebagainya). sampai pasar ekspor (Australia, AS & Eropa Timur) Akan tetapi ada permasalahan lain yang cukup menyulitkan mereka, yaitu mengenai hak cipta/paten.

Seorang pengusaha yang kami wawancarai menceritakan bahwa produknya pernah dituntut membayar royalti karena dituduh memasarkan meubel ukiran bajakan oleh sebuah perusahaan Swedia. Setelah diusut memang benar, bahwa ukiran yang jelas-jelas bermotif Indonesia tersebut telah dipatenkan oleh sebuah perusahaan Swedia.

7. Ketidak Efektifan Peran Pemerintah. Dalam melakukan pengembangan usaha pengusaha, pemerintah telah melakukan langkah penanganan, namun dapat dikatakan banyak yang tidak efektif karena tidak sesuai dengan kondisi dan kebutuhan.

PENUTUP

Dari kajian tersebut dapat difahami bahwa untuk menghadapi perdagangan bebas, kemampuan industri kecil dalam suatu sentra tergantung kepada kemampuan pengusaha induk (pengusaha yang memiliki kerjasama dengan pengusaha pengikutnya). Pengusaha yang menjadi induk bagi pengusaha lainnya akan menentukan maju mundurnya pengusaha pada sentra kerajinan. Oleh karena itu dalam melakukan pembinaan dan pengembangan industri kecil perlu untuk memberikan prioritas sasaran pembinaannya ditujukan kepada pengusaha induk.

Keberadaan forum kerjasama antar pengusaha dalam bentuk misalnya asosiasi atau koperasi tidak dapat langsung berperan untuk mengoptimalkan guna meningkatkan *bargaining position* terhadap pembeli maupun pemasok bahan. Oleh karena itu asosiasi atau koperasi belum dapat efektif untuk melaksanakan strategi kelompok dari industri kecil guna menghadapi perdagangan bebas

Terkait langsung dengan liberalisasi perdagangan dunia seperti umumnya pada sentra kerajinan, dalam mengangani produk yang diekspor posisi eksportir maupun pembeli asing sangat kuat. Hal ini mendukung temuan Saefudian, (1999). Umumnya segala resiko ditanggung oleh pengusaha, sementara para eksportir tidak menanggung resiko apa-apa. Di samping

menentukan harga, penetapan kualitas memenuhi standart atau tidak (yang mempengaruhi harga) juga dilakukan sepihak oleh para eksportir.

Berbeda dengan pendapat Tambunan (2001) yang menyatakan bahwa pengusaha industri kecil pengusaha industri kecil, khususnya pengusaha induk yaitu belum adanya kemauan pengusaha-pengusaha kecil dan menengah nasional untuk berorientasi global. Sebenarnya mereka (pengusaha induk) siap dan mau untuk “*go internasional*”, hanya saja mereka butuh perlindungan dalam tranksasinya, atau perlu adanya pihak penjamin transaksi khususnya dengan pembeli asing.

DAFTAR PUSTAKA

- Atuahene-Gima, K., & A. Ko 2001. An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation on Product Innovation. *Organization Science*. 12(1), 54-74.
- Becherer, R. C., and J. G. Maurer 1997. The Moderating Effect of Environmental Variables on the Entrepreneurial and Marketing Orientation of Entrepreneur-Led Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 22(1), 47-58.
- Borch, F. J. 1947. *The Marketing Philosophy as a Way of Business Life*. New York: General Electric.
- Chandler, G. N., and S. H. Hanks 1993. Measuring the Performance of emerging businesses: A Validation Study. *Journal of Business Venturing*. 8(3), 391-408.
- Craven, D. W., G. E. Hills, and R. B. Woodruff 1987. Marketing Management. Homewood, IL: Irwin.
- Hasil Rumusan Panel Diskusi Nasional, Pengembangan UKM, 2001
<http://www.depkop.go.id>
Klaten dalam Angka, 2001
- Kompas, 1997. edisi 3 Agustus
- Kompas, 2000. edisi 20 Maret
- Matsuno, Ken, John T. Mentzer, and Aysegul Ozsomer 2002. The Effects of Entrepreneurial Proclivity and on Business Performance, *Journal of Marketing*. 66(July), 18-32.
- Miles, B.M., & Huberman, A.M. 1992. *Analisis Data Kualitatif*, Terjemahan, Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia Press.
- Miles, M. P., and D. R. Arnold 1991. The Relationship between Marketing Orientation and Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 15(4), 49-65.
- Miles, M. P., and L. S. Munilla 1993. Eco-Orientation: An Emerging Business Philosophy. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 1(2), 43-51.
- Miles, M. P., G. R. Russell, and D. R. Arnold 1995. The Quality Orientation: an Emerging Business Philosophy. *Review of Business*. 17(1), 7-15.
- Miles, M.P., and J.G. Covin 2002. Exploring the practice of corporate venturing: Some common forms and Their Organizational Implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(3), 21-40.
- Morris, M. H., and G. Paul 1987. The Relationship between Entrepreneurship and Marketing in Established Firms. *Journal of Business Venturing*. 2(3), 247-259.

- Porter, Michael, 1980, *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, edisi terjemahan, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Rob Vitale, Joe Giglierano, Morgan Miles, 2003, Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, and Performance in Established and Startup Firms, [Http://www.Uic.Edu/Cba/Ies/2003papers/Gigli-Vitale-Miles.htm](http://www.Uic.Edu/Cba/Ies/2003papers/Gigli-Vitale-Miles.htm)
- Saifudian, Heitifah, 1997, *Studi Potensi dan Daya Saing Usaha Kecil*, Proposal Penelitian Akatiga, Jakarta.
- Taguchi, G. 1987. The Evaluation of quality. 40th Annual Quality Congress Transactions. *American Society for Quality Control*.
- Tambunan, Tulus (2001), *Perkembangan UKM dalam Era AFTA: Peluang, Tantangan, Permasalahan dan Alternatif Solusinya*, Jakarta: Yayasan Indonesia Forum – LPFE-UI,
- Wiklund, J. 1999. The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship. *Environmental Variables on the Entrepreneurial and Practice*. 24(1), 37-47.