

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan UMKM di Jawa Tengah terbilang cukup baik. Berdasarkan data, pada tahun 2013, jumlah UMKM di Jawa Tengah mencapai angka 90.339 unit dengan penyerapan tenaga kerja total berjumlah 480.508 orang. Wakil Gubernur Jawa Tengah, Drs Heru Sudjatmiko, M.Si mengatakan, meskipun perkembangan UMKM di Jawa Tengah terbilang baik, namun masih banyak permasalahan yang dihadapi oleh pelaku usaha, terutama modal. Banyak UMKM yang berkembang namun belum *bankable* atau tidak memiliki jaminan yang memadai untuk mendapatkan kredit, padahal memiliki karakter dan usaha yang bagus, sehingga kesulitan mendapatkan pinjaman modal dari perbankan maupun lembaga keuangan lainnya (Tribun Jateng, 6 Desember, 2015).

Selain permasalahan modal yang dihadapi UMKM di Jawa Tengah. Adapun kelemahan dan tantangan UMKM di Jawa Tengah sebagai penghalang daya saing, antara lain: sumber daya manusia yang terbatas, lemahnya jaringan usaha, iklim usaha tidak kondusif, terbatasnya sarana prasarana usaha, dan terbatasnya akses pasar. Fenomena tersebut mengindikasikan potensi dan fakta daya saing UMKM di Jawa Tengah. Daya saing yang rendah berpengaruh pada keberadaan jangka panjang suatu perusahaan. Porter (2008), mengatakan bahwa *competitive advantage* merupakan dasar dari kinerja perusahaan untuk bersaing dan berkembang dari nilai yang perusahaan mampu ciptakan bagi pelanggannya dan dapat bertahan dari tekanan kompetitif lain di pasar.

Hal ini terbukti berdasarkan data Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah, jumlah UMKM yang ada di Jawa Tengah dari tahun ke tahun mengalami peningkatan. Dalam hal ini UMKM yang ada di Jawa Tengah juga mengalami peningkatan daya saing terutama

dengan usaha sejenis. Oleh karena itu, pengusaha dituntut untuk dapat terus berinovasi dan berani mengeksplorasi sumber daya yang dimilikinya agar usahanya dapat terus berkembang dan bertahan di tengah persaingan.

Tabel 1.1
Jumlah UMKM dan Tenaga Kerja UMKM Provinsi Jawa Tengah

No.	Deskripsi	Satuan	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	Jumlah UMKM	Unit	64.294	65.878	67.616	70.222	80.583	90.339
1	Produksi/Non Pertanian	Unit	20.343	20.682	21.205	23.374	26.171	30.103
2	Pertanian	Unit	8.305	9.385	9.775	10.097	13.242	15.819
3	Perdagangan	Unit	28.007	28.172	28.247	28.362	32.055	33.958
4	Jasa	Unit	7.639	7.639	8.389	8.389	9.115	10.459
	Jumlah Tenaga Kerja	orang	264.762	278.000	285.335	293.877	345.622	480.508

Sumber: Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah

Berdasarkan hasil survey dan wawancara dengan beberapa pengusaha bordir dan konveksi di Kabupaten Kudus, diketahui bahwa pada tahun 2016 terjadi penurunan jumlah permintaan dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya menurunnya jumlah permintaan barang ini yang menyebabkan beberapa pengusaha jumlah asetnya tidak bertambah bahkan ada pula yang mengalami penurunan. Beberapa pengusaha juga mengalami kebangkrutan sehingga harus menutup usaha mereka karena mereka tidak lagi sanggup untuk membayar upah tenaga kerja. Perubahan-perubahan yang terjadi akibat peningkatan daya saing antara lain kenaikan tingkat persaingan industri, kenaikan harga bahan baku, keterbatasan tenaga terampil, keterbatasan teknologi, hingga keterbatasan modal yang dimiliki oleh pengusaha sehingga kinerja UMKM menurun.

Kondisi menurunnya jumlah permintaan, jumlah penjualan, jumlah aset, dan profit merupakan sebuah fenomena yang perlu menjadi perhatian khusus agar industri ini masih dapat tumbuh dan mempunyai daya saing yang tinggi. Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) termasuk bagian penting dari sistem perekonomian. Melalui UMKM, negara sangat terbantu dalam penciptaan lapangan kerja. Munculnya unit kerja baru yang menggunakan

tenaga-tenaga baru dapat mendukung pendapatan rumah tangga. UMKM perlu mendapat perhatian lebih dari pemerintah, agar tercipta jaringan bisnis yang terarah dan untuk mengurangi persaingan yang tidak sehat diantara para pelaku usaha kecil dan menengah.

Dalam pembangunan ekonomi di Indonesia, UMKM mempunyai peranan penting, karena mayoritas penduduk Indonesia hidup dari kegiatan UMKM baik pada sektor tradisional maupun modern. Peranan UMKM dikelola oleh dua kementerian, yaitu Kementerian Perindustrian dan Perdagangan serta Kementerian Koperasi dan UMKM. UMKM di Jawa Tengah menjadi perhatian pemerintah karena tersebar dapat membuka lapangan kerja yang cukup potensial. Industri kecil ini menyumbang pembangunan dengan berbagai cara, antara lain dengan menciptakan lapangan pekerjaan, perluasan angkatan kerja bagi urbanisasi, serta menyediakan berbagai kebutuhan dan dapat berinovasi dalam perekonomian secara keseluruhan.

Dalam kondisi lain yang ada di Jawa Tengah secara umum untuk UMKM yang ada di Kabupaten Kudus memiliki suatu permasalahan tersendiri perihal inovasi produk. Produk produk yang dihasilkan di UMKM Kabupaten Kudus dari tahun ke tahun tidak mengalami perubahan model atau bentuk. Model atau bentuk yang digunakan oleh para pengusaha UMKM di Kabupaten Kudus tidak mengikuti pangsa pasar sekarang.

Banyak penelitian yang menjelaskan bahwa untuk mampu menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing maka harus berorientasi kewirausahaan. Orientasi kewirausahaan didefinisikan sebagai perilaku pengusaha untuk terlibat dalam kegiatan inovatif, berani mengambil resiko dan proaktif (Lumpkin dan Dess, 1996). Pengusaha yang memiliki perilaku seperti ini dapat berkembang secara efektif, meningkatkan kinerja, serta daya saing perusahaan.

Ditengah persaingan yang semakin ketat, pengusaha dituntut untuk terus berinovasi terhadap produk. Selain itu pengusaha dituntut untuk agresif memanfaatkan peluang yang ada

di lingkungan, memiliki keberanian untuk mengambil resiko dan mampu untuk mengatur serta mengelola segala resiko yang mungkin terjadi (Covin dan Slevin, 1989). Pengusaha juga dituntut untuk mampu berhadapan dengan lingkungan usaha yang tidak pasti. Ketidakpastian ini menghambat kemampuan perusahaan untuk mengembangkan rencana jangka panjang dan pembuatan keputusan strategis. Keberhasilan pengusaha dipengaruhi oleh kemampuannya untuk beradaptasi dengan lingkungan, dan adaptabilitas lingkungan usaha itu sendiri dapat dijadikan dasar dari strategi perusahaan (Jap, 1999). Untuk menerapkan strategi yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas perusahaan, pengusaha harus mampu menggunakan sumber daya internal perusahaan dengan baik (Rose, *et al*, 2010). Sumber daya internal perusahaan yang dikelola dengan baik dapat berkontribusi pada keunggulan bersaing karena dapat mengurangi biaya produksi dan dapat dengan mudah melakukan inovasi (Inmyxai and Takahashi, 2009).

1.2 Research Gap

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian terdahulu, diketahui masih ada beberapa perbedaan pendapat mengenai pengaruh orientasi kewirausahaan, adaptabilitas lingkungan usaha, sumber daya internal perusahaan, dan sumber daya internal perusahaan terhadap keunggulan bersaing untuk meningkatkan kinerja perusahaan, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Liu *et al* (2011), menjelaskan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Hal ini didukung oleh penelitian Lee and Chu (2011) yang menyatakan bahwa perusahaan dengan orientasi kewirausahaan yang kuat cenderung menggunakan kombinasi antara kemampuan sumber daya mereka yang langka dan berharga. Nilai dan kemampuan kombinasi sumber daya selanjutnya memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dan keunggulan kompetitif.

Berbeda dengan yang dijelaskan Mahfooz *et al* (2000), yang menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan tidak memiliki signifikansi terhadap keunggulan bersaing.

2. Ahmad and Xavier (2012), menjelaskan bahwa adaptabilitas lingkungan usaha berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Penelitiannya menunjukkan bahwa rendahnya tingkat kewirausahaan di Malaysia merupakan faktor personal dan lingkungan. Apabila lingkungan usaha tidak ditingkatkan, maka tidak akan muncul persaingan usaha. Sedangkan Fogel (2001), menyatakan bahwa adaptabilitas lingkungan usaha memiliki signifikansi negatif terhadap keunggulan bersaing.
3. Menurut Rose *et al* (2010), sumber daya internal perusahaan memiliki pengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Perusahaan yang mampu mengelola sumber daya internalnya secara efektif dan efisien akan menghasilkan keunggulan bersaing. Dengan demikian pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan yang lebih unggul. Hal tersebut tidak didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Price and Stoica (2015), yang menyatakan bahwa sumber daya internal memiliki signifikansi negatif terhadap keunggulan bersaing.
4. Aliyu *et al* (2015), menjelaskan bahwa orientasi kewirausahaan memiliki signifikansi dan hubungan yang positif dengan kinerja perusahaan. Dijelaskan oleh Kaur *et al* (2015), pada dimensi orientasi kewirausahaan, sifat proaktif memegang peranan penting untuk memimpin bisnis menjadi lebih efektif dan efisien. Sifat proaktif terlibat dalam tindakan pencarian peluang untuk mengantisipasi persaingan di masa depan. Berbeda dengan yang dijelaskan oleh Frank *et al* (2010), bahwa orientasi kewirausahaan memiliki signifikansi negatif.
5. Inmyxai and Takahashi (2009), menjelaskan bahwa perusahaan yang mampu mengelola sumber daya internalnya, maka pembiayaan perusahaan akan lebih rendah. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya internal perusahaan berpengaruh positif

terhadap kinerja perusahaan. Sedangkan Pattnaik and Elango (2009), menyatakan bahwa sumber daya internal perusahaan tidak memiliki nilai signifikansi terhadap kinerja perusahaan.

6. Monsur and Yoshi (2012), menjelaskan bahwa keunggulan bersaing memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Perusahaan yang mengurangi biaya produksi, keuntungannya akan meningkat. Pengurangan biaya dan kualitas produk yang meningkat akan sekaligus meningkatkan penjualan. Oleh karena itu pendapatan tambahan yang diperoleh dapat digunakan untuk investasi kembali. Akibatnya, terjadi peningkatan modal. Hal inipun juga didukung oleh Singh *et al* (2010). Berbeda dengan penelitian terdahulunya, Russell and Millar (2014), menyatakan bahwa keunggulan bersaing tidak memiliki signifikansi terhadap kinerja perusahaan.

Tabel 1.2
Research Gap

No.	Permasalahan (Hubungan antar Variabel)	Research Gap	Peneliti	Judul Penelitian
1.	Pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing.	Signifikan, Positif	Liu <i>et al.</i>, 2011	Entrepreneurial Orientation, Organizational Capability, and Competitive Advantage in Emerging Economies: Evidence from China
		Signifikan, Positif	Lee and Chu, 2011	Entrepreneurial Orientation and Competitive Advantage: The Mediation of Resource Value and Rareness
		Signifikan, Negatif	Mahfooz <i>et al.</i>, 2000	Entrepreneurial Success, Gender, Leadership Behaviour
2..	Pengaruh adaptabilitas lingkungan usaha terhadap keunggulan bersaing	Signifikan, Positif	Ahmad and Xavier, 2012	Entrepreneurial Environments and Growth: Evidence from Malaysia GEM data
		Signifikan, Negatif	Fogel, 2001	An Analysis of Entrepreneurial Environment and Enterprise Development in Hungary
3.	Pengaruh sumber daya internal terhadap keunggulan bersaing.	Signifikan, Positif	Rose <i>et al.</i>, 2010	A Review on the Relationship Between Organisational Resources, Competitive

No.	Permasalahan (Hubungan antar Variabel)	Research Gap	Peneliti	Judul Penelitian
				Advantage and Performance
		Signifikan, Negatif	Price and Stoica, 2015	The Relationship Between Resources And Firm Performance: Factors That Influence SMEs
4.	Pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan.	Signifikan Positif	Aliyu et al., 2015	Knowledge Management, Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Organization Culture
		Signifikan Positif	Kaur et al., 2015	Effect of Entrepreneurial Orientation On Business Performance: A Study of SSIS in Ludhiana
		Signifikan Negatif	Frank et al., 2010	Entrepreneurial Orientation and Business Performance – A Replication Study
5.	Pengaruh sumber daya internal terhadap kinerja perusahaan.	Signifikan Positif	Inmyxai and Takahashi, 2009	Firm Resources and Business Performance in The Lao PDR
		Signifikan Negatif	Pattnaik and Elango, 2009	The Impact of Firm Resources on the Internationalization and Performance Relationship: A Study of Indian Manufacturing Firms
6.	Pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan	Signifikan, positif	Monsur and Yoshi, 2012	Improvement of Firm Performance by Achieving Competitive Advantages through Vertival Integration in the Apparel Industry of Bangladesh
			Singh et al., 2010	Relating Organised Retail Supply Chain Management Practices, Competitive Advantage and Organisational Performance
		Signifikan, Negatif	Russell and Millar, 2014	Exploring the Relationship among Sustainable Manufacturing Practices, Business Performance and Competitive Advantage: Perspectives from a Developing Economy

Sumber: Hasil telaah pustaka beberapa jurnal

1.3 Perumusan Masalah

UMKM di Kabupaten Kudus setiap tahunnya terus mengalami peningkatan. Menurut data, UMKM di Kabupaten Kudus berada pada posisi baik dan mengalami peningkatan dari 27.327 unit pada tahun 2014 menjadi 27.818 unit pada tahun 2015, atau mengalami peningkatan sebesar 1,8%. Peningkatan tersebut terjadi pada UMKM sektor produksi dan perdagangan, terutama industri konveksi dan pakaian jadi. Peningkatan jumlah UMKM tersebut semakin menambah jumlah persaingan diantara pengusaha di Kabupaten Kudus. Namun, persaingan yang terjadi masih tergolong sehat dan cenderung persaingan *apple to apple*. Maksudnya disini adalah persaingan yang terjadi hanya pada pengusaha yang selevel, dan cenderung terjadi pada pengusaha yang tergolong menengah dan besar. Pengusaha-pengusaha tersebut terus melakukan inovasi pada produknya untuk tetap dapat bertahan di tengah persaingan yang semakin ketat. Sedangkan pengusaha yang tergolong kecil dan baru saja merintis usahanya, belum mampu bersaing dengan pengusaha-pengusaha yang sudah lama berproduksi meskipun tidak menutup kemungkinan suatu saat nanti akan menjadi pesaing dan merupakan sebuah ancaman bagi pengusaha besar tersebut. Selain terus dituntut untuk terus berinovasi, pengusaha kecil tersebut menghadapi permasalahan seperti modal yang masih terbatas, harga bahan baku yang terus mengalami peningkatan, pemasaran produk yang masih terbatas, serta teknologi dan SDM yang tentunya masih sangat terbatas.

Industri bordir di Kabupaten Kudus meskipun sudah lama memperoleh perhatian dan dukungan dari pemerintah daerah, namun hasilnya belum menggembirakan atau belum mencapai target seperti yang diharapkan oleh Pemerintah Kabupaten Kudus. Banyak faktor yang menyebabkan kenapa pemberdayaan yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Kudus untuk memberdayakan industri bordir belum berhasil. Secara umum faktor yang menyebabkan kurang berhasilnya program pemerintah ini terlihat dari segi penambahan

jumlah pengusaha, tenaga kerja, penambahan modal kerja/nilai investasi, dan nilai produk yang tergolong lamban. Pemerintah Kabupaten Kudus telah memberikan bantuan modal usaha, bimbingan kepada tenaga kerja, serta bimbingan kepada pengusaha dalam ekspansi hasil pemasaran dan fasilitasi lainnya.

Kendala lain yang dihadapi oleh pengusaha industri bordir di Kabupaten Kudus adalah sebagai berikut: Dari segi harga bahan baku serta bahan baku yang fluktuatif, sistem pembayaran tunai yang diminta pemasok, pasokan bahan baku yang sering datang terlambat karena jauhnya pemasok; dari segi tenaga kerja, tenaga kerja yang kurang produktif, tenaga kerja yang tersedia kurang terampil, banyak tenaga kerja yang memilih beralih menjadi buruh pabrik karena upah yang lebih tinggi, jumlah tenaga kerja yang terbatas; dari segi pemasaran, persaingan dengan industri bordir yang terdapat di daerah lain, baik di dalam Kabupaten Kudus sendiri maupun di luar Jawa Tengah, pengusaha sangat bergantung pada pesanan karena produksi masih *made by order*, permintaan yang fluktuatif, persaingan harga dengan sesama pengusaha bordir, lemahnya manajemen karena masih dikelola secara tradisional, tidak memiliki desain motif khusus sehingga sering terjadi peniruan, desain yang tidak mengikuti perkembangan, modal yang dimiliki masih terbatas terutama mesin bordir yang harganya cukup mahal, banyak pengusaha yang belum mendapatkan akses perbankan karena prosedur peminjaman terbentur pada agunan, perputaran modal lambat.

Penelitian ini berupaya untuk menjawab permasalahan tentang bagaimana menciptakan keunggulan bersaing untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Dari masalah diatas maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah orientasi kewirausahaan berpengaruh positif pada keunggulan bersaing?
2. Apakah adaptabilitas lingkungan usaha berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing?
3. Apakah sumber daya internal berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing?

4. Apakah orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan?
5. Apakah sumber daya internal berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan?
6. Apakah keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan?

1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.4.1 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis kinerja perusahaan dari orientasi kewirausahaan melalui keunggulan bersaing pada UMKM manufaktur.
2. Menganalisis kinerja perusahaan dari adaptabilitas lingkungan usaha melalui keunggulan bersaing pada UMKM manufaktur.
3. Menganalisis kinerja perusahaan dari sumber daya internal perusahaan melalui keunggulan bersaing pada UMKM manufaktur.
4. Menganalisis kinerja perusahaan dari orientasi kewirausahaan melalui keunggulan bersaing pada UMKM manufaktur.
5. Menganalisis kinerja perusahaan dari sumber daya internal perusahaan melalui keunggulan bersaing pada UMKM manufaktur.
6. Menganalisis kinerja perusahaan melalui keunggulan bersaing pada UMKM manufaktur.

1.4.2 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberi sumbangan pemikiran yang cukup penting bagi pengembangan ilmu manajemen pada umumnya, serta ilmu yang berkaitan dengan dunia bisnis pada khususnya. Beserta aplikasinya dalam hal ini yang menyangkut orientasi kewirausahaan, adaptabilitas lingkungan usaha, sumber daya

internal terhadap kinerja perusahaan yang berdampak pada keunggulan bersaing pada UMKM manufaktur.

2. Penelitian ini diharap dapat berguna sebagai bahan masukan bagi pihak manajemen UMKM untk meningkatkan kinerjanya.