

Model Transfer Inovasi Usaha Kecil Konveksi di Tulungagung

Eddy Wahyudi

FISIP Universitas Jember

Jl. Kalimantan Kampus Tegalboto 68121, Telp. 0331-335586

Email: edy_data75@yahoo.com

Abstract

This article is about a study on innovation transfer model of garment small-scale businesses in Tulungagung to improve their competitiveness. This research reveals the importance of the identification of garment small-scale businesses' unique characteristics and the importance of a network in the process of innovation transfer by certain parties, like universities and the local government. This research also suggests the establishment of innovation centers which produces effective technologies, mediation between garment small-scale businesses and big firms, and the importance of conducting pilot projects to improve the innovation of garment small-scale businesses in Tulungagung.

Keywords: *small-scale businesses, innovation transfer, garment*

Abstrak

Artikel ini terkait riset tentang model transfer inovasi usaha kecil konveksi di Tulungagung dalam upaya meningkatkan daya saingnya. Riset ini menemukan pentingnya identifikasi karakteristik usaha kecil konveksi yang khas, dan pentingnya network dalam proses transfer inovasi oleh beberapa pihak seperti universitas dan pemerintahan daerah. Riset ini juga menyarankan dibentuknya innovation center yang menghasilkan teknologi tepat guna, mediasi dengan perusahaan besar, dan pilot project bagi berkembangnya inovasi usaha kecil konveksi.

Kata-kata Kunci: *usaha kecil, transfer inovasi, konveksi*

Pendahuluan

Krisis yang menimpa Indonesia pada tahun 1998 telah menimbulkan kesadaran bahwa dalam perekonomian nasional sektor usaha kecil memiliki peran yang sangat penting dalam memperkuat struktur perekonomian nasional. Hal ini ditunjukkan dari jumlah pelaku usaha kecil dan menengah (UKM) mencapai 99,8% dari total pelaku ekonomi kita, sementara sisanya, yaitu hanya 0,2% merupakan pelaku usaha besar. Sektor ini juga menyerap 88,3% total

angkatan kerja Indonesia. Keseluruhan unit usaha kecil yang ada, 54% di antaranya bergerak di sektor pertanian, 23% di sektor perdagangan dan 10,6% adalah unit usaha industri olahan. Fakta ini menunjukkan pentingnya melakukan pemberdayaan usaha kecil di Indonesia (Karjantoro, 2002)

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) diatur dalam UU No 20/tahun 2008 menjelaskan bahwa usaha mikro adalah usaha produktif milik orang

perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria usaha mikro sebagaimana diatur dalam undang-undang ini. Sedang, usaha kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria usaha kecil sebagaimana dimaksud dalam undang-undang ini. Usaha menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perseorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha kecil atau usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam undang-undang ini. Adapun kriteria masing-masing usaha dapat dilihat dari aset serta omsetnya. Usaha mikro memiliki aset maksimal 50 juta dan omset maksimal sebanyak 300 juta. Usaha kecil memiliki aset lebih dari 50 juta hingga 500 juta dengan jumlah omset lebih dari 300 juta dan maksimal 2.5 milyar. Sedang usaha menengah memiliki aset lebih dari 500 juta hingga 10 milyar dan omsetnya adalah lebih dari 2.5 Milyar hingga maksimal 50 Milyar.

Base Line Economic Survey (BLES) yang dilakukan Bank Indonesia (2007) berhasil mengidentifikasi 10 komodi-

tas unggulan daerah. Hal ini menegaskan bahwa provinsi dapat memfokuskan pengembangan potensi lokal yang dimiliki sehingga mampu meningkatkan pendapatan daerahnya. Salah satu daerah yang dijadikan BLES Bank Indonesia adalah Tulungagung. Penelitian *Base Line Economic Survey* yang dilakukan Bank Indonesia (2007) terhadap komoditas unggulan menemukan bahwa Tulungagung memiliki 10 komoditas unggulan diantaranya beras, cengkeh, marmer, mamin khas, batik, konveksi dan bordir, kerajinan bambu, ikan hias dan TPI, tenun, dan industri rumah tangga. Sufianto dkk (1998) menemukan bahwa sektor perekonomian Tulungagung sebagian besar ditopang oleh usaha kecil yang tersebar di beberapa kecamatan.

Secara umum BLES menemukan beberapa permasalahan yang dihadapi Usaha Kecil Menengah (UKM), antara lain: 1) masih terbatasnya koordinasi antar instansi pemerintah yang terkait dengan pengembangan dan pemberdayaan UMKM; 2) keakuratan data UKM tangguh dan mandiri masih rendah; 3) belum optimalnya pemanfaatan teknologi tepat guna; 4) belum adanya pembatasan masuknya produk impor, khususnya dari Cina; 5) belum adanya rencana induk (*master plan*) penataan dan pembinaan industri kecil/kerajinan rakyat/PKL yang bersifat utuh dan terpadu; 6) belum akuratnya *base data* industri kecil/kerajinan rakyat/PKL (terutama non formal); dan 7) kepercayaan lembaga keuangan (besar) masih rendah.

Permasalahan tersebut juga dialami oleh usaha kecil di Tulungagung, Jawa

Timur, seperti: 1) masih terbatasnya koordinasi pemerintah terhadap pemberdayaan usaha kecil; 2) belum optimalnya teknologi tepat guna; 3) belum adanya pembatasan masuknya produk impor; 4) belum adanya *master plan* penataan dan pembinaan usaha kecil; 5) belum akuratnya *data base* usaha kecil (terutama non formal); dan 6) kepercayaan lembaga keuangan (perbankan) yang masih rendah (Bank Indonesia, 2007).

Ancaman terbesar dengan dibukanya kerjasama Indonesia dengan China dalam ACFTA (*Asean-China Free Trade Agreement*), secara langsung memukul usaha konveksi, dimana pesaing terbesar selama ini adalah China dalam pasokan kain, produk pakaian jadi, bahkan batik China juga menyerbu Indonesia. Hal ini berdampak terhadap semakin kompetitifnya usaha konveksi di Tulungagung. Usaha kecil konveksi di Tulungagung yang selama ini mengirimkan produk ke daerah-daerah menjadi sulit karena harus dapat menekan harga, untuk mengatasi persaingan yang semakin kompetitif. Usaha kecil yang ingin bertahan tidak selamanya harus menekan harga, namun juga dapat secara inovatif mengembangkan desain, kreatif membuka akses pasar dan inovatif dalam pemasaran.

Inovasi menjadi kunci keberhasilan untuk meningkatkan daya saing bisnis (Shapiro, 2002). Artinya, usaha kecil perlu melakukan inovasi agar dapat mendesain organisasinya lebih fleksibel yang memungkinkan beradaptasi terhadap perubahan orientasi pasar. Usaha kecil dapat dengan mudah beradaptasi

dengan merespon perubahan keinginan pelanggan, jalur distribusi, dan kemampuan berinovasi (Feigenbaum and Karnani, 1991).

Permasalahan yang muncul adalah bagaimana mentransfer inovasi secara tepat guna kepada usaha kecil karena seringkali mereka dihadapkan pada permasalahan biaya, antipati, pasrah, dan cepat berpuas diri yang berimbas pada terpuruknya usaha mereka. Penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan karena usaha kecil konveksi membutuhkan desain metodologis yang tepat untuk mentransfer inovasi agar secara kontinyu mereka dapat meningkatkan usaha kecilnya.

Penelitian ini berupaya menemukan model transfer inovasi yang tepat agar usaha kecil dapat lebih berdaya. Transfer inovasi pada usaha kecil sering menemui beberapa kendala, diantaranya: 1) pelaku usaha kecil hanya memiliki kapabilitas inovasi yang rendah, baik dalam inovasi produk maupun proses; 2) tingginya biaya membuat risiko tinggi yang berhubungan dengan aktivitas inovasi; 3) rasa takut atau malah antipati yang berimbas enggan untuk melakukan inovasi; dan 4) rendahnya informasi yang didapat dari pelaku usaha tentang manfaat inovasi bagi kelangsungan usaha mereka (Caputo *et al.*, 2002).

Peningkatan daya saing usaha kecil sering menemui kendala karena skala ekonomi dan sumberdaya mereka yang kecil dibandingkan dengan perusahaan besar. Kompensasi dari kelemahan tersebut, usaha kecil mampu me-

nerapkan fleksibilitas karena organisasi internal mereka yang sederhana, yang memungkinkan mereka merespon dan beradaptasi dengan perubahan (Sanchez and Marin, 2005).

Pengembangan teknologi dan inovasi menjadi elemen dasar dalam peningkatan daya saing (Hitt, *et al.* 2001). Sinergi antara teknologi dan inovasi akan menjadi yang mampu menghasilkan produk berkualitas yang berorientasi pasar dan dapat menekan harga (*low cost*).

Manajemen inovasi juga memungkinkan usaha kecil memodifikasi desain struktur organisasi mereka. Camison (1997) dalam penelitiannya mengatakan bahwa struktur organisasi yang tepat akan dapat membentuk tim kerja yang dapat mengeksplorasi inovasi, pengembangan produk, desain, *engineering*, produksi dan pemasaran

Keunggulan bersaing organisasi yang lain adalah kemampuan organisasi dalam melakukan kerjasama. Sedikit sekali perusahaan yang mampu memaksimalkan potensi sumberdaya yang dimiliki untuk melakukan kerjasama, termasuk didalamnya adalah usaha kecil (Hoffman and Schlosser, 2001). Kemampuan melakukan kerjasama terbukti dapat meningkatkan daya saing usaha kecil, karena mereka mampu mengakses sumberdaya dalam jumlah besar tanpa harus melakukan merger. Usaha kecil hanya perlu menjaga fleksibilitas mereka, yang memungkinkan mereka beradaptasi terhadap perubahan lingkungan (Glaiser and Buckley, 1996).

Istilah keunggulan kompetitif secara tradisional telah digambarkan sebagai faktor atau kombinasi dari faktor-faktor yang membuat suatu organisasi memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan organisasi lainnya dalam suatu persaingan (Fahy and Chaharbangi, 1995). Sesuai dengan definisi ini, kinerja yang lebih baik oleh suatu organisasi disebabkan oleh adanya perbedaan dalam atribut atau faktor perusahaan yang memungkinkan perusahaan melayani pelanggan dengan lebih baik dari pada yang dilakukan pesaing, sehingga menciptakan nilai pelanggan yang lebih baik pula (Ma, 1999).

Hitt *et al.* (2001) mengatakan bahwa tidak ada keunggulan kompetitif yang berlangsung untuk selamanya. Seiring berjalannya waktu, pesaing juga akan mampu memiliki sumberdaya yang unik, kemampuan dan kompetensi dasarnya yang unik untuk membentuk gagasan yang unik yang mampu bersaing dengan perusahaan. Oleh karena itu, keunggulan kompetitif hanya dapat dipertahankan dengan kompetensi dasar baru yang berfungsi sebagai keunggulan kompetitif dimasa yang akan datang. Keunggulan kompetitif dapat dibangun dengan beberapa komponen. Hill and Jones (1998) menegaskan bahwa keunggulan biaya dan diferensiasi yang berhasil dibangun dengan berlandaskan pada efisiensi, kualitas, inovasi dan *customer responsiveness*.

Salah satu upaya untuk mencapai efisiensi adalah penurunan skala ekonomis (*economic of scale*), yang dapat

didefinisikan sebagai penurunan biaya satuan yang berkaitan dengan skala output yang besar (Sunata, 2007).

Sarana bagi organisasi untuk mencapai superior kualitas adalah dengan mengimplementasikan manajemen kualitas total. Hal tersebut dapat diukur dari produk dan jasa berkualitas tinggi yang memiliki daya tahan dan daya saing perusahaan di pasar global yang sangat kompetitif (Green *et al.*, 2005).

Hal lain yang dapat meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi adalah inovasi. Inovasi merupakan kemampuan perusahaan untuk memperkenalkan produk baru dan proses produksi untuk mengkapitalisasi peluang besar (Ozsomer *et al.* 1997). Inovasi memiliki beberapa peran antara lain memperbaharui dan memperbesar rentang produk dan jasa serta pasar yang terkait, penciptaan metode baru produksi, penawaran, dan distribusi (McAdam *et al.* 1998). Struktur organisasi yang fleksibel memfasilitasi pengembangan dan implementasi gagasan-gagasan baru, dan perusahaan yang memiliki fleksibilitas cenderung lebih baik dalam melakukan inovasi dari pada perusahaan yang memiliki struktur organisasi yang kaku.

Usaha kecil dapat meraih keunggulan kompetitif apabila dapat membentuk produk yang memiliki berbeda dibanding pesaing (diferensiasi), dengan harga yang murah (*low cost*), menjaga kontinuitas produksi dan distribusi, dan selalu melakukan inovasi yang berorientasi pasar

Humphreys *et al.* (2005) menegaskan bahwa inovasi membutuhkan beberapa elemen pendukung yang penting agar implementasi inovasi dapat meningkatkan kinerja usaha kecil. Beberapa elemen tersebut adalah: kepemimpinan, pemberdayaan, budaya kerja, teknologi, pembelajaran, struktur, dan manajemen.

Berdasar penelitian-penelitian sebelumnya menegaskan bahwa inovasi menjadi strategi fundamental dalam meningkatkan keunggulan kompetitif usaha kecil. Berdasar kajian yang dilakukan peneliti, menunjukkan bahwa penelitian terdahulu masih fokus pada kendala internal usaha kecil dalam melakukan inovasi. Penelitian yang meneliti kendala inovasi dalam lingkup eksternal masih belum dilakukan secara mendalam. Hal tersebut terlihat dari penelitian yang dilakukan Caputo *et al.* (2002) yang lebih fokus menyoroti kendala internal. Pertimbangan peneliti, kendala eksternal memiliki peluang yang juga berpengaruh terhadap kendala transfer inovasi dan peningkatan kapabilitas inovasi.

Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Tulungagung, Provinsi Jawa Timur. Berdasar permasalahan yang ada, penelitian ini dilakukan dengan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang akan lebih *indepth* dalam mengurai masalah. Penelitian ini ditujukan untuk melakukan identifikasi permasalahan-permasalahan usaha kecil konveksi da-

lam melakukan inovasi, dan identifikasi terhadap pengaruh eksternal yang memungkinkan menghalangi transfer inovasi manajemen usaha kecil. Pengumpulan data dilakukan dengan metode observasi, dokumentasi, dan wawancara mendalam. Adapun yang menjadi obyek penelitian ini adalah para pengusaha kecil konveksi.

Hasil dan Pembahasan

Berdasar hasil wawancara dengan bapak Soekono, SE selaku kepala Bidang UMKM Dinas koperasi, Usaha Kecil dan Pasar di Tulungagung bahwa sebenarnya Tulungagung sudah memiliki Renstra Pengembangan UMKM, yang diantaranya adalah: membangun lembaga keuangan Mikro, revitalisasi KUR (Kredit Usaha Rakyat), pendidikan dan pelatihan, revitalisasi pasar tradisional, memantapkan kelembagaan koperasi, industri kreatif, dan *One village one product*.

Renstra tersebut sudah dalam proses implementasi, namun ada beberapa hal yang kurang optimal, seperti memantapkan kelembagaan koperasi, proses revitalisasi KUR, dan *one village one product*, belum semua desa atau kecamatan mampu mengelola potensi daerah dengan baik. Artinya potensi UMKM yang ada belum dapat meningkatkan daya saingnya. Misalnya, di Desa Pakel, meskipun sudah ada sentra kerajinan kulit, namun mati suri, belum mampu meningkatkan daya saing, karena kalah bersaing dengan Desa Tanggulangin (Si-

doarjo), Magetan dan beberapa daerah lain di luar Jawa Timur.

Permasalahan Internal yang dihadapi dalam pengembangan UMKM adalah: *pertama*, sumberdaya manusia (SDM); lemahnya SDM yang dimaksud bukan dari lemahnya jenis usaha kreatif masyarakat Tulungagung, namun lebih kepada bagaimana UMKM yang dikelola dapat bertahan, meningkatkan daya saing, dan dapat bersaing dalam pasar ekspor. Kendala santai, apa adanya, tidak mau bersinggungan dengan birokrasi (tidak mau ribet mengurus NPWP), membuat pelaku usaha lebih lambat dalam merespon perubahan peta persaingan. *Kedua*, keterbatasan modal, karena UMKM seringkali mengeluhkan bahwa usaha mereka akan dapat berkembang jika modal yang dimiliki besar. *Ketiga*, manajemen tata kelola yang tradisional, nyaris tidak mengenal teknologi modern dalam memproduksi, sehingga beberapa UMKM di Tulungagung yang mampu mengakuisisi teknologi mampu meningkatkan daya saingnya. Beberapa UMKM yang tidak mampu mengakuisisi teknologi bekerja dengan durasi kerja lebih lama, produktivitasnya rendah, dan harga yang tidak kompetitif. *Keempat*, kendala pemasaran yakni, rendahnya akses pasar, lemahnya sistem informasi pemasaran membuat UMKM kesulitan dalam mengembangkan pemasaran produknya. Seringkali pelaku usaha mengetahui bahwa produknya dibutuhkan di daerah tertentu, namun mereka kesulitan untuk masuk ke daerah tersebut karena sudah ada produk pesaing. Ke-

lima, penyediaan bahan baku, kesulitan atau hambatan yang sebenarnya terjadi bukan pada kesulitan mengakses bahan baku, namun bagaimana mendapatkan bahan baku yang murah/terjangkau dari sisi harga. Karena seringkali bahan baku produksi harus didatangkan dari luar Tulungagung, sehingga berat di ongkos produksi contohnya: meskipun campur darat/besole terkenal dengan marmer dan *Onyx*, namun sebagian besar batu *Onyx* masih didatangkan dari Bawean. Juga kulit untuk sabuk, dompet dan tas, masih mengambil dari Surabaya. Industri logam, sebagian masih bergantung kepada limbah industri dari Surabaya. Keenam, kebutuhan Sistem Informasi Manajemen (SIM); pelaku usaha merasa belum perlu menggunakan sistem informasi yang rapi atau modern berbasis teknologi, alasannya sederhana, dengan kondisi seperti yang ada saja sudah bisa jalan, buat apa beli alat kalau hasilnya sama saja.

Ditinjau dari pendekatan eksternal permasalahan pengembangan UMKM di Tulungagung adalah: *pertama*, persaingan, banyak sektor unggulan UMKM di Tulungagung juga dijumpai di daerah lain. Misalnya batu *Onyx*, dari Bawean. Juga untuk produk makanan, misal jajanan memiliki kemiripan dengan daerah lain seperti Madiun, Trenggalek, Blitar dan Ponorogo. Apalagi produk logam, kerajinan bambu, kulit dan sebagainya. Kedua, ACFTA, peran kebijakan pemerintah yang memberikan kebebasan pajak bagi produk impor dari China membuat UMKM banyak terpukul. Sebelum ada kebijakan tersebut saja, UMKM lokal

sudah merasa tersaingi, apalagi sekarang dengan kebijakan tersebut, produk China akan semakin membanjiri, karena murah. Beberapa sektor UMKM yang tersaingi secara langsung adalah industri konveksi, batik, dan logam. Meskipun dari sisi kualitas produk lokal masih mampu bersaing, bahkan lebih unggul. Namun kenyataannya, pembeli tidak begitu paham terhadap kualitas, tetapi lebih kepada harga yang murah. Ketiga, ancaman langsung produk China mulai dari mainan, makanan, alat alat rumah tangga menjadi hambatan sekaligus tantangan UMKM untuk meningkatkan daya saingnya dengan nilai kekhasan yang mampu memberikan deferensiasi produk di mata konsumen.

Langkah alternatif adalah membuka akses pasar, dengan menggelar pameran atau mengikuti gelaran pameran yang diadakan provinsi. Untuk saat ini UMKM konveksi sudah memiliki tempat di gedung pameran di provinsi. Di Tulungagung ada 31.628 UMKM yang tersebar di 19 kecamatan, di 271 desa/kelurahan yang terdiri dari beragam UMKM meliputi *handicraft*, batik, marmer, logam pandai besi, kulit, makanan dan lain-lain.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak H. Agus Sudirman dan Ibu Hj. Atik Ustadza selaku pimpinan konveksi UD Larasati, kunci usaha kecilnya dapat bertahan hidup adalah dengan inovasi. Inovasi itu dilakukan pada desain, kemasan, dan pemasaran. Kunci lain dari keberhasilan usahanya adalah dengan menanamkan kejujuran kepada pelanggan, dan karyawan.

Inovasi model desain konveksi dapat didapatkan melalui ide-ide spontan yang muncul. Menurut penuturan mereka, ide bisa didapatkan dimana-mana, mulai dari jalan-jalan, melihat fenomena alam, pohon pohon maupun daun-daun yang motif dan warnanya memberi inspirasi desain akan dapat menjadi model/motif baju yang akan dirancang. Beliau mengatakan bahwa inspirasi munculnya ide mengalir begitu saja, spontanitas.

Namun yang penting, usaha konveksi memang dituntut untuk menghasilkan desain/model baru yang memungkinkan diminati oleh konsumen. Tanpa model yang selalu baru, berimbas pada sepihnya pemesan ataupun ketika produk tersebut dipasarkan ke toko-toko, mereka akan menolaknya karena desain yang tidak baru.

Proses menghasilkan desain juga memperhatikan orientasi konsumen. Menurut penuturan ibu Atik, melihat desain yang tren saat ini sangat penting dilakukan, sehingga mereka juga mengamati pasar dan tren penjualan produk yang laku saat itu apa, sehingga mereka juga segera membuat desain yang sesuai selera konsumen.

Dapat disimpulkan bahwa disamping menghasilkan ide kreatif dengan membuat desain sendiri (*market created*), usaha konveksi juga dituntut untuk senantiasa menganalisis kondisi permintaan di pasar, artinya orientasi terhadap kebutuhan konsumen menjadi alternatif usaha konveksi dapat meningkatkan daya saingnya.

Akses mendapatkan informasi mengenai desain/model dari internet justru

jarang dilakukan. Hal ini berdasarkan pemaparan yang disampaikan narasumber, bahwa memonitor desain tergantung dari respon pasar, permintaan penjual, dan melihat tren model dari televisi maupun koran. Bahkan respon dari ibu-ibu arisan, kegiatan-kegiatan pengajian juga menjadi informasi yang akurat bagi pasar konveksi UD Larasati miliknya. Kebergantungan terhadap internet menjadi rendah karena tidak semua informasi yang tren di internet sesuai dengan kondisi di lapangan.

Persaingan usaha membuat seringkali tembak menembak desain antar pengusaha konveksi menjadi hal yang biasa. Menurutnya, hal ini biasa terjadi dalam bisnis konveksi. Apalagi memang paten produk tidak dibutuhkan dalam usaha ini. Hal ini didasari bahwa merek atau desain yang dipatenkan membutuhkan waktu lama dalam proses paten. Kedua, desain yang terus berkembang, dinamis dan inovatif membuat produk konveksi seperti sia-sia dalam mempatenkan produk mereka, karena sudah membuang biaya dan waktu untuk memburu proses paten, desain yang sudah dipatenkan malah ketinggalan jaman. Manfaat paten yang rendah membuat pengusaha konveksi di wilayah Tulungagung tidak mempatenkan desain/motif rancangannya.

Usaha ekspor sudah dilakukan oleh UD Larasati dengan mengeksport produknya ke luar negeri, diantaranya: produk rukuh, sarung bantal dan spray sudah di ekspor ke Arab Saudi dan beberapa negara Timur Tengah lainnya.

Namun ekspor yang dilakukan tidak menyertakan merek, karena akan diberi merek oleh perusahaan tujuan, sehingga seringkali produk yang mereka kirim ke Arab Saudi kembali ke Indonesia dalam bentuk souvenir orang-orang yang pulang beribadah haji.

Model pembinaan tenaga kerja yang dilakukan adalah dengan sistem pengepul/kemitraan untuk mengejar target pesanan. Sistem ini berjalan dengan perusahaan memberikan bantuan berupa alat/mesin jahit, obras dan kebutuhan produksi lainnya. Disamping itu segala kebutuhan bahan baku mulai dari kain, benang hingga desain sudah disiapkan perusahaan, sehingga karyawan tinggal mengambil untuk dikerjakan di rumah. Sistem ini memberikan keleluasaan pada karyawan untuk bekerja di rumah dan tinggal mengirimkan hasil pekerjaan mereka ke perusahaan untuk kemudian di *packaging*. Sistem pembayaran model kemitraan ini juga lebih sederhana karena tinggal menghitung berapa tingkat produktivitas karyawan. Model kemitraan yang selama ini dilakukan sudah berjalan kurang lebih 15 tahun dan tidak pernah ada permasalahan.

Karyawan juga diberi kesempatan dalam memberikan ide dan berkreasi dalam mendesain, asalkan bagus dan sesuai dengan permintaan konsumen, tidak mustahil ide dari karyawan dipakai dan diproduksi dalam skala besar. Karyawan yang sering menyumbangkan idenya akan mendapat penghargaan berupa upah yang lebih besar ataupun bonus langsung. Hal ini juga memperlancar kon-

tinuitas usaha karena lancarnya ide dan kreativitas akan mendorong kelancaran pesanan, yang berarti juga memberikan kontinuitas kerja kepada karyawan.

Meskipun ide kreasi diberikan kebebasan pada karyawan untuk menciptakan, pelaku usaha/pemilik perusahaan tidak khawatir akan disaingi oleh karyawannya sendiri, artinya baik H. Agus maupun Hj. Atik sepakat bahwa mereka memberi kebebasan kepada karyawan untuk mandiri dan keluar dari perusahaan. Meskipun sebenarnya asalkan mereka bekerja produktif, mereka dapat meraih kesejahteraan yang cukup.

Ketika usaha konveksi ini berjalan, terjadi proses pembelajaran (*learning process*), sehingga kebersamaan antara pemilik dengan karyawan terbentuk sejak mereka mulai bekerja. Orientasi pembelajaran yang ditanamkan pelaku usaha kepada karyawannya membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja, termasuk apabila karyawan mampu menciptakan desain, akan dihargai oleh pemilik, sehingga memotivasi karyawan untuk berfikir *out of the box*.

Akses pasar menjadi kunci keberhasilan usaha konveksi. *Link*/jaringan usaha sangat mahal harganya. Itu menjadi rahasia kesuksesan bisnis konveksi. Disamping itu jalinan kemitraan dengan pedagang eceran di pasar-pasar lokal maupun antar kota menjadi jaminan kelancaran usaha mereka. Hal ini dipaparkan oleh Hj. Atik, bahwa dengan menemukan akses pasar, mereka akan berusaha menjaga kerahasiaan akses pasar tersebut, dan berupaya menjaga

kepercayaan dengan mitra usaha mereka. Kuncinya adalah saling menjaga kepercayaan, sehingga pernah suatu ketika, bukan H. Agus atau Hj. Atik yang mengirim barang ke luar kota, mereka menolak menerima barang tersebut, dan baru bersedia menerima ketika ditelpon salah satu dari mereka.

Transfer inovasi usaha kecil dapat dilakukan dengan menekankan pada aspek internal dan eksternal. Aspek internal antara lain adalah dengan cara: *pertama*, menumbuhkan kesadaran pelaku usaha tentang pentingnya inovasi sebagai salah satu kunci meningkatkan daya saing bisnis. Usaha konveksi membutuhkan inovasi yang tinggi dalam berbagai aspek, diantaranya adalah inovasi dalam hal desain motif dari baju yang dihasilkan. Berdasar hasil riset, pelaku usaha yang memiliki kesadaran tinggi untuk melakukan inovasi akan dapat bertahan dan meningkatkan daya saingnya. *Kedua*, memberikan aspek pembelajaran kepada karyawan agar ide kreatif yang menjadi basis inovasi tidak akan pernah habis. Saat ini pelaku usaha sering hanya mengandalkan aspek kreativitas untuk berinovasi dari dirinya sendiri, dengan tidak memperhatikan ide karyawan. Padahal tidak jarang karyawan mampu belajar terhadap perkembangan mode/desain sehingga dapat diakomodir menjadi *idea generation* yang menjadi kekuatan desain bagi usaha konveksi yang dikelola UMKM. *Ketiga*, usaha kecil berupaya melakukan penelitian/riset sendiri, meskipun dengan tingkatan yang sederhana. Hal ini dapat dilakukan dengan

melakukan survey ke pasar-pasar besar yang ada di Surabaya ataupun Jakarta, memantau perkembangan mode dari televisi atau majalah. Setidaknya dengan riset kecil yang dilakukan, pelaku usaha sadar bahwa produknya akan mampu bersaing dengan inovasi. Ada saling hubungan antara perusahaan besar, universitas dan Pemda (fasilitator). Perusahaan besar menjadi mitra UMKM dalam membantu kegiatan produksi. Keuntungan dari perusahaan besar adalah mereka dapat berhemat tempat produksi, tidak ribet dengan urusan tenaga kerja. Perusahaan besar hanya memberikan standar kerja dan mutu agar kerjasama tersebut berkelanjutan.

Pertimbangan dari aspek eksternal dalam model transfer inovasi konveksi dapat dilihat dari beberapa hal, antara lain: *pertama*, peran Universitas sebagai lembaga yang melakukan *feasibility studies* terhadap keberadaan UMKM penerima bantuan dan sebagai lembaga independen yang menentukan tipe bantuan yang tepat terhadap UMKM di pemerintahan daerah. Universitas juga potensial dalam melakukan riset terhadap efektivitas bantuan yang diberikan oleh pemerintah. Pengabdian yang menjadi salah satu aspek Tri Dharma perguruan tinggi dapat diimplementasikan dengan melakukan uji teknologi tepat guna yang menjadi *pilot project*. Berdasarkan hasil penelitian, universitas lokal yang potensial adalah Universitas Tulungagung dan STAIN Tulungagung. Meskipun tidak menutup kemungkinan universitas negeri maupun swasta berperan dalam

fungsi itu, namun optimalisasi universitas lokal dirasa dapat lebih memberi makna sinergisitas kerjasama antara universitas dengan UMKM. Pendampingan dan hasil riset universitas dalam hal pemasaran ataupun pelatihan kepada pelaku usaha konveksi yang tersebar di Tulungagung akan memberikan dampak yang luar biasa terhadap persepsi masyarakat tentang pentingnya pendidikan. Demikian pula pembinaan dalam hal manajemen persediaan keuangan akan berdampak terhadap pola manajerial usaha konveksi yang selama ini cenderung tradisional. *Kedua*, Pemda sebagai fasilitator yang menjembatani kepentingan perusahaan besar terhadap kebutuhan UMKM, karena bagaimana pun peran pemerintah sebagai pembuat regulasi dan kewajiban pemerintah memberikan kesempatan yang adil dan melindungi kepentingan UMKM menjadi penting untuk ada. *Ketiga*, peran Dinkop UKM yang lain adalah melakukan pembinaan kepada pelaku usaha. Pengiriman pelatihan ter-*schedule* dengan koordinasi lintas SKPD. Peran Dinkop UKM lebih kepada manajemen usaha kecil maupun sistem informasi, sedangkan Dinas Perindustrian dan Perdagangan lebih kepada aspek teknis. Bantuan yang dilakukan Dinkop dalam manajemen UMKM adalah bantuan penyusunan laporan keuangan dan pengarahannya perijinan. Bantuan penyusunan laporan keuangan dimaksudkan sebagai upaya agar pelaku usaha tidak menjalankan usahanya berdasarkan intuisi semata, mereka akan dapat mengkalkulasi berapa pengeluaran dan penghasilan,

memprediksi berapa anggaran untuk pengembangan usaha, yang pada akhirnya mereka dapat memprediksi keuntungan dan kerugian dengan mengevaluasi dari catatan keuangan mereka.

Sedangkan bantuan perijinan ditujukan agar keberadaan UMKM tercatat berdasarkan kriteria jenis usaha, besaran usaha, modal usaha maupun aset usaha sehingga lebih mudah memonitor perkembangan kemajuan mereka. Disamping itu, memudahkan dalam memberikan pembinaan dan pelatihan karena dengan tercatat, Dinkop dan Disperindag mampu membuat *schedule* maupun prioritas pelatihan dan pengiriman tenaga ahli yang dapat meningkatkan *skill* pelaku usaha. Kemudahan akses pasar dan menumbuhkan kepercayaan konsumen bahwa perusahaan/usaha kecil yang dikelola sudah terdaftar, terpantau, dan terbina oleh pemerintah, sehingga lebih dapat dipertanggungjawabkan. Akses pasar yang lebih luas, karena program-program pemerintah memprioritaskan UMKM yang legal sehingga lebih mudah diperkenalkan ke pasar ekspor. Pemahaman pelaku usaha yang menganggap tidak penting mengurus perijinan adalah justru menghambat perkembangan usaha mereka, karena secara tidak langsung akan membatasi akses pasar mereka sendiri.

Kendala program pemerintah dalam dukungan adalah karena ketika pelaku usaha mengikuti program pembinaan dari pemerintah, berarti mereka harus meninggalkan usaha mereka, yang otomatis mematikan pendapatan mereka saat itu.

Peran perbankan dalam memberikan pelatihan manajerial dan keuangan. Pola peran perbankan dapat bersinergi dengan universitas lokal dan Pemda dalam mengajak pelaku usaha konveksi untuk membenahi manajerialnya, diberikan pelatihan tentang manajemen usaha, dan menjadi lebih berani untuk mengambil risiko mengambil kredit bank dengan pola pembayaran yang fleksibel. Kesulitan usaha kecil konveksi di Tulungagung dalam hal permodalan hampir juga dirasakan seluruh UMKM pada umumnya, kesulitan akses permodalan lebih disebabkan lemahnya jaminan dan kebangkrutan karena pengelolaan yang amburadul. Dukungan perbankan di Tulungagung sangat baik, ada 7 bank swasta yang mendukung, yaitu Bank Mandiri, Bukopin, BRI, BNI, Bank Jatim, BCA, maupun Bank Muamalat.

Lembaga riset menjadi sangat dibutuhkan karena keunikan permasalahan lokal yang dimiliki UMKM. Lembaga riset yang dimaksud peneliti di sini dapat berupa *innovation center* atau sebagai pusat inovasi yang menghasilkan inovasi teknologi tepat guna, pelatihan dan pembinaan manajemen usaha kecil, membuka akses pasar ke luar negeri, mediasi permasalahan modal dengan perbankan dan mediasi produk UMKM dengan perusahaan besar potensial mitra. Berdasarkan hasil wawancara dengan Soekono, SE, klinik UMKM di Jatim akan dibangun di Tulungagung yang akan melayani konsultasi, pemasaran, advokasi, inovasi, pelatihan, akses permodalan, riset dan pengembangan.

Klinik UMKM diharapkan dapat sebagai embrio pusat inovasi sehingga UMKM secara makro di Tulungagung dapat meningkatkan daya saingnya.

Terbentuknya *innovation center* akan berpeluang meningkatkan daya saing usaha konveksi di Tulungagung. Peluang *innovation center* dalam menghasilkan riset desain yang diminati konsumen, pengembangan akses pasar akan dapat dioptimalkan. Berdasarkan hasil riset, selama ini berkembangnya usaha konveksi yang ada di Tulungagung disebabkan usaha mandiri dari masing-masing pelaku usaha. Peran pemerintah daerah dalam membuka akses pasar hanya insidental pada saat pameran, namun pengembangan akses pasar rata-rata pelaku usaha karena dilakukan berdasarkan usaha sendiri. Artinya, dengan terbentuknya *innovation center* yang lebih terbuka terhadap peluang pengembangan usaha konveksi diharapkan dapat ber*impact* terhadap akses pasar yang selama ini dirintis sendiri oleh pelaku usaha.

Simpulan

Model transfer inovasi usaha kecil konveksi dapat dilakukan dengan beberapa pendekatan. Dengan pendekatan internal adalah dengan menumbuhkan kesadaran pelaku usaha tentang pentingnya inovasi, memberikan aspek pembelajaran kepada karyawan agar ide kreatif yang menjadi basis inovasi tidak akan pernah habis, dan usaha kecil berupaya melakukan penelitian/riset sendiri.

Pendekatan eksternal dapat dilakukan dengan optimalisasi peran universitas, pemerintahan daerah dalam memediasi usaha kecil dengan perusahaan besar, peran Dinkop UKM dalam melakukan pembinaan usaha, dan peran perbankan. Tidak kalah pentingnya adalah membentuk *innovation center* sebagai pusat inovasi yang menghasilkan inovasi teknologi tepat guna, pelatihan dan pembinaan manajemen usaha kecil, membuka akses pasar ke luar negeri, mediasi permasalahan modal dengan perbankan dan mediasi produk UMKM dengan perusahaan besar potensial mitra.

Daftar Pustaka

- Bank Indonesia. 2007. Base Line Survey Komoditi Produk Jenis Unggulan. www.bi.go.id
- Camison, C. 1997. "Competitiveness SMEs in Spain: Strategy and Competencies Distictive." *Strategic Management Journal*. Vol 4: 78-88.
- Caputo, A.C., Cucchiella, F., Fratocchi, L., Pelagagge, P.M., and Scacchia, F. 2002. "Methodological Framework for Innovation Transfer to SMEs." *Industrial Management and Data Systems*. Vol 102, 5: 271-283.
- Fahy, J. and Chaharbangi, K. 1995. Strategy Development: Past, Present and Future. *Management Decision*, Vol. 33, No. 6: 11-21.
- Feigenbaum, A. and A. Karnani. 1991. Output Flexibility. A Competitive Advantage for Small Firms *Strategic Management Journal*. Vol 12: 101-114.
- Glaizer, K.W and P.J. Buckley. 1996. Strategic Motives for International Alliances Formation. *Journal of Management Studies*. Vol. 33: 301-332.
- Green K. W. Jr., Inman, R.A., Brown, G. and Willis, T.H. 2005. Market Orientation: relation to structure and performance. Emerald group publishing limited. *Journal of Business and Industrial Marketing*. Vol. 20, 6: 276-284.
- Hill, C.W. and Jones, G.L. 1998. *Strategic Management: an Integrated Approach*. New York: Houghton Miffhn Company.
- Hitt, M.A., Ireland. R.D. and Hoskisson, R.E. 2001. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization 4th Edition; Concepts*. United States of America: Thompson Learning.
- Hoffman, W.H. and R. Schloser. 2001. Success Factors of Strategic Aliences in SMEs, An Empirical Study. *Long Range Planning*. Vol. 34: 357-381.
- Humphreys, P., McAdam, R., and Leckey, J. 2005. Longitudinal evaluation of innovation implementation in SMEs. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 8, No. 3: 283-304.

- Karjantoro, H. 2002. *Usaha Kecil dan Problem Pemberdayaannya*. Jakarta, Usahawan, No.04. th XXXI.
- Ma, H. 1999. Creation and Pre Emption for Competitive Advantage. *Management Decision*. Vol. 37, No. 3: 259-266.
- McAdam, R., G. Armstrong, and B. Kelly. 1998. Investigation of the relationship between total quality and innovation: a research study involving small organizations. *European Journal of Innovation Management*, 1, 3: 139-147.
- Ozsomer, A., Calantone, R.J. and Di Benedetto, A. 1997. What Makes Firms More Innovative? A Look at Organizational and Environmental Factors. *Journal of Business & Industrial marketing*, 12, 6: 400-416.
- Porter, M. E. 1985. *Keunggulan Bersaing, Menciptakan dan Memper-tahankan Kinerja Unggul*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Sanchez, A.M. and Marin, G.S. 2005. Strategic Orientation, Management Characteristics and Performance: A study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*. Vol. 43, No. 43: 287-308.
- Shapiro, S.M. 2002. *Innovation: A blue print for surviving and thriving in age of change*. New York: Donnelly and Sons Company.
- Sufianto, H., Hasyim, W., dan Surjono. 1998. Studi Perkembangan Sentra Industri Rakyat di Kota Ngunt Kabupaten Tulungagung. *Jurnal Penelitian Ilmu-ilmu Sosial (Social Sciences)*, Vol. 10, No 1.
- Sunata, W. 2007. Pengaruh Sumberdaya Perusahaan terhadap Kapabilitas, keunggulan Kompetitif dan Kinerja Usaha perusahaan *Disertasi*. Malang: Universitas Brawijaya.