

POLA KEMITRAAN BISNIS ANTAR UKM
(Studi Pada Sentra Kerajinan Tas Tanggulangin – Kabupaten Sidoarjo)

Muhadjir Anwar, Eko Purwanto, dan Zumrotul Fitriyah

Pengutipan: Muhadjir Anwar, Eko Purwanto, dan Zumrotul Fitriyah (2019), Pola Kemitraan Bisnis Antar UKM (Studi Pada Sentra Kerajinan Tas Tanggulangin – Kabupaten Sidoarjo), *PROSIDING SENAMA 2019 “Potensi Perkembangan Ekonomi Digital di Indonesia”*, 49-54

**Program Studi Manajemen,
Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur
Email : muhadjira.ma@upnjatim.ac.id**

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor penting dalam pengambilan keputusan kemitraan dengan pertimbangan khusus yang diberikan pada situasi spesifik usaha kecil dan menengah (UKM) dan bagaimana model kemitraan (aliansi) pada sentra kerajinan Tas Tanggulangin Kabupaten Sidoarjo.

Sampel penelitian ini adalah Usaha Kecil Menengah (UKM) yang telah melakukan kemitraan dan masih berlanjut (sustain) pada Sentra Kerajinan Tas Tanggulangin Kabupaten Sidoarjo. Data dikumpulkan dalam tiga cara: 1) wawancara dengan responden (In-depth Interview), 2) review dokumentasi, dan 3) observasi kegiatan. Target sampel penelitian ini adalah pemilik atau pengambil keputusan pengelola UKM sejumlah 76 pemilik usaha.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa : (1) Kompetensi pada setiap rantai bisnis dan tumbuhnya lingkungan serta atmosfer bisnis yang sama menimbulkan sikap saling membutuhkan, memperkuat, dan menguntungkan menjadi dasar dalam kemitraan antar UKM, (2) Enam pilar yang terdiri kesamaan visi, kepercayaan, profesionalisme, spesialisasi, modal sosial dan sinergi telah mempengaruhi UKM di sentra kerajinan tas Tanggulangin untuk membangun kemitraan. dan (3) Keberlanjutan kemitraan dalam kurun waktu yang cukup lama, karena itu etika bisnis sebagai landasan mengembangkan kemitraan , serta adanya pola pembagian peran dan penyelesaian konflik serta perselisihan bisnis dilakukan melalui dialog dan musyawarah .

Kata Kunci : Kemitraan Bisnis dan Usaha Kecil Menengah

1. PENDAHULUAN

Dalam beberapa tahun terakhir, persaingan dicirikan dengan semakin beragamnya perusahaan yang mengarah pada suatu spesialisasi tertentu. Perusahaan tidak lagi mengelola semua persoalan untuk memproduksi sebuah produk, tetapi perusahaan lebih memfokuskan pada keahlian tertentu yang dimilikinya. Sebagai konsekuensinya perusahaan menjadi lebih terspesialisasi. Adanya spesialisasi ini mengakibatkan munculnya kebutuhan perusahaan untuk menjalin kerjasama dengan perusahaan lain yang salah satu bentuknya adalah kemitraan (aliansi). Pola kemitraan secara umum dapat diartikan sebagai bentuk kerja sama yang saling menguntungkan antara dua pihak atau lebih untuk mencapai tujuan bersama.

Saat ini perusahaan tidak bisa hanya mengandalkan sumber daya yang dimilikinya dalam mencapai keunggulan daya saingnya. Perusahaan harus melakukan kemitraan bisnis dengan berbagai pihak, baik dengan supplier, distributor bahkan dengan konsumennya. Dengan melakukan kemitraan perusahaan memperoleh beberapa manfaat penting yaitu akses terhadap pasar, teknologi serta modal (hal ini terutama jika perusahaan bermitra dengan mitra yang memiliki modal yang besar). Selain itu, dengan melakukan kemitraan perusahaan dapat meningkatkan kapabilitas organisasi maupun sumber daya manusia. (Widjajanti, 2015) . Beberapa pola kemitraan yang biasanya digunakan oleh perusahaan adalah melalui aliansi strategis dan joint venture. Aliansi strategis merupakan kemitraan bisnis yang melibatkan perusahaan dengan mitra dalam rangka meningkatkan daya saing.

Keunggulan kompetitif adalah kemampuan dalam mengatasi tantangan yang ada dan memanfaatkan peluang usaha yang timbul, termasuk peluang dalam mengembangkan diri untuk menjadi lebih besar. (Susanto, 2004) . Salah satu strategi dalam meningkatkan keunggulan kompetitif adalah membentuk aliansi (kemitraan) antara UKM, kompetitor atau dengan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Kemitraan strategis tersebut adalah sebuah cara bagi UKM agar dapat menerobos hambatan pasar pada tingkat domestik, yaitu melakukan kerja sama dengan UKM lain atau perusahaan lokal tertentu. (Rivai, 2012). Sementara Hidayat (2013) menyatakan bahwa kemitraan merupakan cara yang tepat untuk menyetarakan diri, khususnya ketika UKM mencari sumber daya unik dan unggul.

Mempertahankan unit usaha agar tetap *survive*, dalam kondisi yang cenderung kurang menentu, UKM harus adaptif dan mengikuti perkembangan perubahan yang terjadi dengan menerapkan aliansi strategis untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar. (Hidayat, 2013). Menurut hasil survei yang dilakukan pada total lebih dari 20.000 aliansi UKM yang dibentuk di seluruh dunia dalam dua tahun terakhir, jumlah unit usaha aliansi di Amerika Serikat telah tumbuh 25% setiap tahun sejak tahun 1987. Dorongan ke arah aliansi menjadi semakin kuat, terlebih lagi setelah beberapa hasil survei yang menunjukkan bahwa peningkatan yang signifikan atas pertumbuhan beberapa industri UKM. (Emulti et al., 2001). Hal ini menunjukkan bahwa banyak UKM yang telah menggunakan aliansi strategis sebagai solusi untuk menghadapi persaingan yang ada.

Hidayat (2013) melakukan penelitian tentang aliansi strategis dalam membangun keunggulan kompetitif usaha kecil menengah di Indonesia, menyimpulkan bahwa aliansi strategis UKM akan mampu mendorong peningkatan keunggulan kompetitif UKM ketika prioritas utama model aliansi ditekankan pada kepentingan kerja sama dalam peningkatan *skill* dan penerapan teknologi. Selanjutnya pengembangan model aliansi strategis UKM yang dikembangkan lebih terprioritas pada peningkatan keunggulan biaya proses transaksi dibandingkan dengan keunggulan pada kecepatan proses transaksi ataupun keunggulan pada fokus konsumen sebagai manifestasi keunggulan kompetitif UKM di Indonesia.

Banyak peneliti, terutama di negara-negara maju telah mempelajari kemitraan (aliansi) dengan penekanan khusus pada perusahaan besar dan terfokus sebagai cara internasionalisasi (Díaz et al. , 2011), namun masih sedikit rujukan untuk memahami bagaimana keputusan kemitraan (aliansi) diambil dari sudut pandang usaha kecil dan menengah (UKM). Namun, studi baru-baru ini menunjukkan bahwa kecenderungan UKM untuk bekerja sama (melakukan kemitraan) meningkat secara signifikan khususnya di negara-negara berkembang (Díaz et al. , 2011).

Kemitraan tersebut pada gilirannya akan memberikan pengaruh bagi kedua belah pihak, baik secara positif maupun negatif. Secara positif, perusahaan dan mitranya dapat mengakses pengetahuan dan peluang melakukan inovasi, meningkatkan kapabilitas anggota organisasinya serta dapat mengakses kapital dan pasar bagi perluasan pemasaran produk maupun jasa. Secara negatif, kemitraan dapat membuat perusahaan memiliki ketergantungan pada mitranya. Dalam beberapa kasus, kemitraan tersebut lebih banyak memberikan manfaat bagi perusahaan. yang terlibat (Jane, 2011) . Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor penting dalam pengambilan keputusan aliansi dengan pertimbangan khusus yang diberikan pada situasi spesifik usaha kecil dan menengah (UKM) dan bagaimana model kemitraan (alianasi) pada sentra kerajinan Tas Tanggulangin Kabupaten Sidoarjo.

Dalam penelitian ini kemitraan (alianasi) UKM harus dipahami sebagai kesepakatan kerjasama antara UKM dan / atau dengan pihak ketiga (seperti perusahaan besar, universitas, organisasi, dll.) berdasarkan kontrak bisnis (formal atau informal) untuk mencapai manfaat jangka menengah atau panjang yang hampir tidak dapat diperoleh di bawah aktivitas ekonomi secara mandiri. (Diaz et al.,2011). Sementara Wittman et al (2009), aliansi bisnis *as "collaborative efforts between two or more firms in which the firms pool their resources in an effort to achieve mutually compatible goals that they could not achieve easily alone.* Wahyuni (2003) dalam merumuskan definisi aliansi strategis mengacu pada tiga karakteristik penting sebagaimana dikemukakan beberapa akademisi yaitu bahwa aliansi strategis merupakan persatuan dua atau lebih perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah disepakati secara sah; masing-masing pihak saling membagi manfaat aliansi dan pengan dalian atas kinerja yang tercapai; mitra berkontribusi didasarkan pada satu atau lebih aspek strategis yang dianggap penting, seperti teknologi atau produk.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif , karakteristik sampel penelitian ini adalah Usaha Kecil Menengah (UKM) yang telah melakukan kemitraan dan masih berlanjut (sustain) pada Sentra Kerajinan Tas Tanggulangin Kabupaten Sidoarjo. Pengukuran dan Prosedur untuk dapat mengakses data empiris dan dengan mempertimbangkan tujuan penelitian. Kuesioner terstruktur dirancang untuk penelitian ini. Data dikumpulkan dalam tiga cara: 1) wawancara dengan informan, 2) review dokumentasi, dan 3) observasi kegiatan

wawancara tatap muka (In-depth Interview) lebih diupayakan karena memberikan kesempatan peneliti masuk secara mendalam dan memiliki informasi yang komprehensif. Kuesioner tersebut meminta responden untuk menunjukkan sejauh mana faktor yang diajukan mempengaruhi keputusan untuk terlibat dalam kemitraan (alianasi) . Target informan adalah pemilik atau pengambil keputusan pengelola UKM sejumlah 7 pemilik UKM. Karena tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengembangkan kerangka faktor utama yang mempengaruhi pengambilan keputusan kemitraan (alianasi), pemilik dan pengambil keputusan merupakan sumber tunggal yang paling tepat.

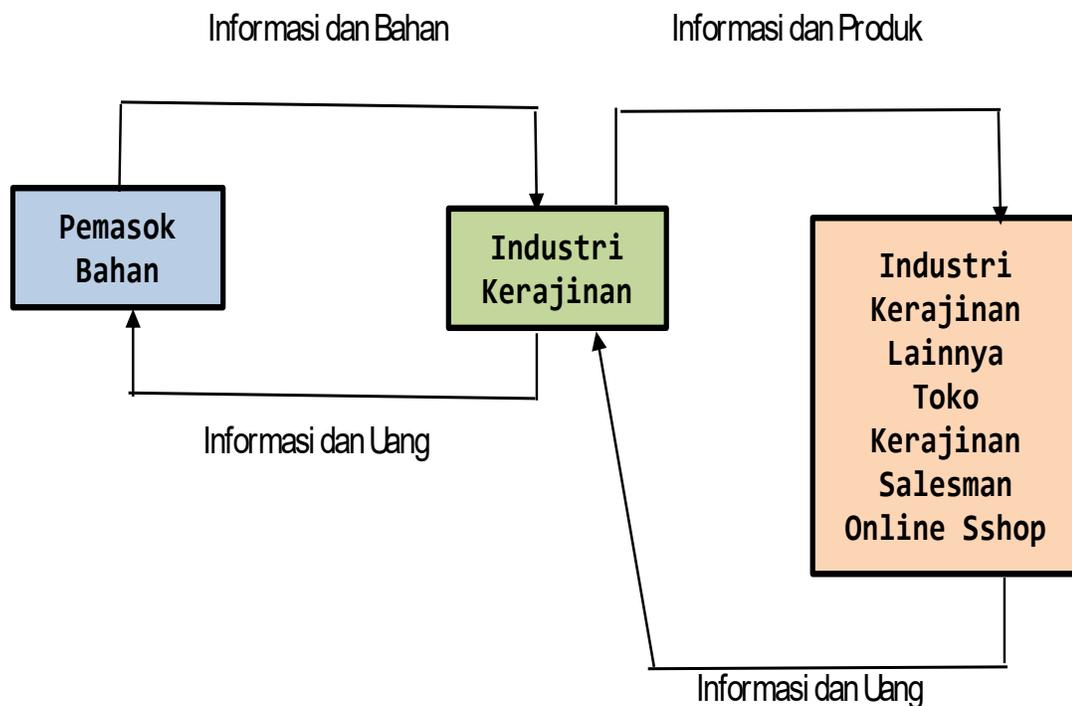
3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kemitraan stratejik atau aliansi stratejik (*strategic alliances*) dapat dilihat sebagai kesepakatan antar perusahaan untuk bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan stratejik. Bentuk-bentuk kooperasi tersebut dapat berupa berbagi sumber daya seperti pada joint venture atau tanpa berbagi sumber daya seperti kerjasama pemasaran, distribusi, kesepakatan lisensi, penelitian dan pengembangan kemitraan (O'Donnel,2014).

Kemitraan atau aliansi antar UKM pada sentra kerajinan Tas Tanggulangin lebih didasari pada kepentingan bisnis berjalan dengan proses yang alamiah. Artinya, hubungan kemitraan menjadi jawaban dari perilaku bisnis yang mengubah dari persaingan (competition) menjadi kerjasama (coopetation). Kemitraan bisnis yang terjalin di sentra kerajinan Tas Tanggulangin merupakan proses panjang, dalam pengenalan diri dan usaha. Ada beberapa beberapa bentuk kemitraan yang terjadi di Tanggulangin antar UKM industri kerajinan :

1. Pengrajin sebagai Pemasok toko kerajinan
2. Pengrajin sebagai pemasok online shop
3. Pengrajin sebagai pemasok barang pengrajin lainnya
4. Pengrajin sebagai pemasok bahan kepada pengrajin lainnya
5. Pengrajin bertindak sebagaii penghela pasar pelaku UKM lainnya
6. Pengrajin bertindak sebagai pemasok informasi pelaku industri lainnya terkait dengan pengembangan pasar maupun produk

Secara grafis bentuk kemitraan antar UKM pada Sentara kerajian tas Tanggulangin Kabupaten Sidoarjo sebaaik berikut



Gambar 1. Grafis Kerjasama di Sentra Tas Tanggulangin

Sementara itu, alasan yang mendasari UKM di sentra kerajinan tas Tanggulangin melakukan kemitraan bisnis adalah (1) Komunikasi antar pelaku usaha IKM akan lebih mudah karena alasan kesamaan atmosfir usaha, jalinan komunikasi yang baik diantara UKM mendorong

adanya kesamaan pandangan tentang usaha, yang harus dibangun secara bersama, (2) Spesialisasi dalam mata rantai bisnis, akan mempermudah kemitraan. Kondisi ini memunculkan konsep saling membutuhkan, memperkuat, dan menguntungkan menjadi dasar dalam kemitraan yang dibangun di tanggulangin dan (3) Pelaku usaha telah tumbuh dalam lingkungan yang sama, sehingga terjadi singgungan pemikiran dalam mengembangkan usaha.

Alasan-Alasan tersebut sejalan dengan teori-teori pendukung yaitu Transactions Cost Economy (Williamson, 1979) Menurut teori ini perusahaan bermitra untuk meminimalisir biaya dan resiko. Melalui kemitraan yang dibangun perusahaan berharap dapat tetap mencapai keunggulan daya saing dengan biaya dan resiko yang minim. Sementara, teori *Resource Dependency* (Glaister, 1996)., perusahaan memiliki keterbatasan dalam sumberdaya, oleh karena itu harus bermitraan untuk mengakses sumberdaya utama. Dengan menjalin kemitraan, perusahaan pada dasarnya tidak hanya mendapat akses terhadap sumberdaya utama akan tetapi juga memperoleh pengetahuan dan kapabilitas yang merupakan sumberdaya penting bagi perusahaan dalam usahanya unggul di industrinya. Teori *Organizational Learning*. Kemitraan akan menstimulasi proses belajar serta media pembelajaran. Pengetahuan menjadi alat untuk mempertahankan dan memperoleh kompetensi (Kogut, 1988) dalam Jane (2011).

Kemitraan antar UKM di sentra kerajinan tas Tanggulangin berproses secara alamiah, sehingga memiliki beberapa keunikan diantaranya : Modalitas sosial berupa kepercayaan lebih diutamakan dibandingkan pertimbangan bisnis semata saat membangun kemitraan, dalam hubungannya dengan resolusi konflik perselisihan bisnis, penyelesaian lebih mengutamakan dialog dan musyawarah, Etika bisnis menjadi penopang bangunan kemitraan yang dikembangkan, Warung kopi, bale-bale, lapangan olah raga sebagai wahana membangun dasar kemitraan sehingga cenderung informal dan Setiap pelaku industri, sudah mengetahui posisi dan ada pembagian peran yang harmonis

4. KESIMPULAN DAN SARAN

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pemhasan dapat disimpulkan ini sebagai berikut :

1. Kompetensi pada setiap rantai bisnis dan tumbuh lingkungan dan atmosfer bisnis yang sama menimbulkan sikap saling membutuhkan, memperkuat, dan menguntungkan menjadi dasar dalam kemitraan antar UKM di sentra kerajinan tas Tanggulangin Kabupaten Sidoarjo.
2. Enam pilar yang terdiri kesamaan visi, kepercayaan, profesionalisme, spesialisasi, modal sosial dan senergi telah mempengaruhi UKM di sentra kerajinan tas Tanggulangin untuk membangun kemitraan.
3. Keberlanjutan kemitraan dalam kurun waktu yang cukup lama, karena etika bisnis sebagai landasan mengembangkan kemitraan , serta adanya pola pembagian peran dan penyelesaian konflik dan perselisihan bisnis dilakukan melalui dialog dan musyawarah

SARAN

1. Pemerintah mendorong terbentuknya kemitraan yang berbasis kluster industri
2. Kemitraan bisnis sebaiknya didorong antar UKM karena berangkat dari kompetensi yang saling mendukung.
3. Kemitraan antar UKM didorong untuk melengkapi mata rantai bisnis yang mengarahkan kepada produktifitas dan efisiensi.

DAFTAR PUSTAKA

- Díaz, K, Rietdorf, U and Dornberger, U. (2011) Alliance Decision-Making of SMEs. *The Electronic Journal Information Systems Evaluation*, Volume 14 Issue 1, (pp13-26), available online at www.ejise.com
- Emulti, Dean and Kathawala, Yunus. (2001) An Overview of Strategic Alliances. *Management Decision*, 39/3, p. 205–217
- Hidayat, Anang . (2013) Aliansi Strategis Dalam Membangun Keunggulan Kompetitif Usaha Kecil Menengah Di Indonesia. *Widyariset*, Vol. 16 No. 1, April : 1–10
- Jane, Orpha (2011) Analisis Potensi Partnership sebagai Moda Untuk Meningkatkan Kapabilitas Inovasi dan Teknologi, *Jurnal Administrasi Bisnis* , Vol.7, No.2: hal. 192–205, (ISSN:0216–1249)
- O’Donnell,A. (2004) The nature of networking in small firms. *Qualitative Market Research. An International Journal*. 7, 206-217.
- O’Donnell, A. (2014) The Contribution of Networking to Small Firm Marketing. *Journal of Small Business Management* 52, 164-187.
- Rivai, Amali H. (2001) “Strategi Aliansi: Upaya Meningkatkan Nilai Tambah dan Keunggulan Bersaing Perusahaan”. *Usahawan*, No. 01, Th. XXX, Hlm. 34–42.
- Supriyanto (2012) Revitalisasi Pemberdayaan UKM, Asosiasi Pengusaha Indonesia - Apindo, (apindo.or.id).
- Susanto, Hendro. (2004) Pembentukan Aliansi Strategis Peluang dan Tantangan. *Fokus Ekonomi*, Vol. 3, Hal. 183-194.
- Wahyuni, S. (2003). Strategic Alliance Development: A study of Alliance between Competing Firms. *Research School System, Organization and Management*
- Widjajanti, Kesi. (2015) Marketing Collaboration and SME Strategy Implementation in Blora, Indonesia *Asean Marketing Journal*, June 2015 - Vol.VII - No. 1- 28-39
- Wittman, Michael. A. Shelby D. Hunt. Dennis B. Arnett. (2009) Explaining Alliance Success: Competences, Resources, Relational Factors, and Resource-Advantage Theory. *Industrial Marketing Management*, 38, 743-756.