

## Evaluasi Pelaksanaan Rencana Strategis Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Dalam Meningkatkan Daya Saing Sentra Industri Kerajinan Kulit Di Jalan Sawo Kabupaten Magetan

**Ilma Ameliana Putri**

Mahasiswa Program Studi Ilmu Administrasi Negara, FISIP, Universitas Airlangga

### ABSTRACT

*The purpose of this evaluation research is to describe the suitability between realization of implementation strategic plan as compared to the contents of document strategic plan Magetan Regency years 2014-2018. This research uses qualitative descriptive methods with purposive sampling informant determining technic. The selected location for this research is the Department of Industry and Trade, and also industrial centers of Magetan Regency's leather craft on the Sawo road. While technique of data collecting using observation, in-depth interviews, the study documents and also use audio-visual. Then, to test the validity of research data used the technique of triangulation of sources. Meanwhile, data analysis techniques using data reduction, data presentation and conclusion withdrawal. The results of this study indicate that the process of implementation of program improvements for SMEs has in accordance with strategic planning. Leather handicraft development also showed an increase in year after year both in terms of manpower, technology, capital and networks. Although not significantly. But the process of implementation of the strategic plan are also not fully effective and efficient. This is due to the limitations of the budgets so that program execution does not evenly, the lack of manpower and container field extension officers to accommodate the aspirations of leather craftsmen, as well as the response of the parties own craftsmen still looks less active and less avail with both to the program given by department of industry and trade (Disperindag).*

**Keywords :** *Evaluation, Strategic Planning, Competitiveness*

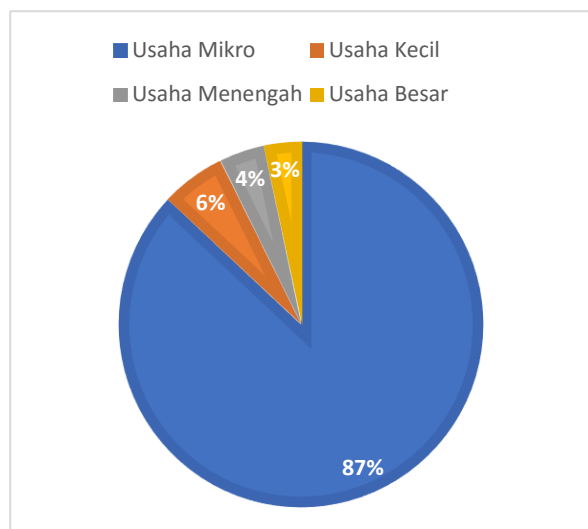
### PENDAHULUAN

Keterhubungan antar negara terjadi dalam perdagangan komoditas dan jasa yang memunculkan persaingan. Daya saing nasional sangat penting dalam era persaingan global. Menurut Hitt *et al.* (1996:8), daya saing nasional merupakan sejauh mana tingkat kemampuan suatu negara dalam memenuhi permintaan pasar internasional yang berkaitan dengan produktivitas, barang dan jasa serta bagaimana meningkatkan dan mempertahankan pendapatan penduduknya. Pentingnya daya saing dikarenakan Indonesia saat ini telah memasuki era Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) yang mulai berjalan pada akhir tahun 2015. MEA merupakan realisasi pasar bebas di Asia Tenggara pada tahun 1992 yang sebelumnya disebut dalam *Framework Agreement on Enchaning ASEAN Economic Cooperation*. MEA merupakan suatu era dimana pasar tunggal dan basis produksi terjadi secara bersamaan dan membuat arus barang, jasa ataupun modal bahkan tenaga kerja menjadi bebas tanpa batas dan hambatan tarif maupun non-tarif di kawasan ASEAN. Adanya MEA dikhawatirkan dapat membuat pasar Indonesia akan dijadikan sebagai serbuan negara-negara produsen yang telah

bergabung dalam komunitas ini. Hal ini di karenakan masyarakat Indonesia juga bersifat konsumtif, Indonesia memiliki potensi pasar yang besar namun tidak diimbangi dengan kemampuan daya saing yang baik.

Salah satu kekuatan ekonomi Indonesia yang memiliki potensi untuk dikembangkan dan dapat memberikan kontribusi bagi perekonomian Indonesia adalah UMKM (Usaha Mikro, Kecil dan Menengah). Peran UMKM dalam meningkatkan pendapatan serta penyerapan tenaga kerja saat ini sangat besar. Menurut data dari Departemen Pengembangan UMKM, Bank Indonesia, pada tahun 2014 UMKM mampu menyerap 96,7 persen dari total tenaga kerja nasional dimana 87 persen dari tenaga kerja yang diserap oleh usaha mikro. Kontribusi UMKM jika dibandingkan dengan usaha skala besar perbandingan atau gap-nya dalam hal kontribusi PDB sangat besar. Namun, UMKM masih dominan dalam hal penyerapan tenaga kerja. Hal ini ditunjukkan oleh Gambar dibawah ini:

### Grafik Kontribusi Penyerapan Tenaga Kerja UMKM dan UB Tahun 2014\* (%)



\*) Data paling mutakhir

Sumber: Data Departemen Pengembangan UMKM, Bank Indonesia (2016)

UMKM di Indonesia masih memerlukan perhatian yang lebih. UMKM harus diorientasikan pada penguatan produk-produk unggulan daerah yang saat ini banyak menarik perhatian masyarakat. Penguatan produk-produk unggulan daerah ini harus mengacu pada Instruksi Presiden Nomor 6 Tahun 2009 tentang Pengembangan Ekonomi Kreatif 2009-2015. Produk-produk unggulan tersebut banyak diproduksi oleh ekonomi kreatif. Pemerintah dituntut untuk berperan memberikan kebijakan yang tepat dalam pengembangan industri ini agar dapat membuka ruang kreasi dan peluang untuk membuka lapangan kerja baru dalam rangka mengurangi angka pengangguran. Peran pemerintah dalam Industri Kreatif juga telah diatur dalam Instruksi Presiden No. 6 Tahun 2009 tentang Pengembangan Ekonomi Kreatif.

Ada 15 sub-sektor dalam industri kreatif yaitu periklanan, arsitektur, kerajinan, desain, fashion, film, video dan fotografi, permainan interaktif, musik, seni pertunjukan, penerbitan dan percetakan, layanan komputer dan piranti lunak, radio dan televisi, riset dan pengembangan, dan kuliner. Pada tabel dibawah ini menunjukkan jumlah industri kreatif menurut sektor kreatifnya, yaitu sebagai berikut:

**Tabel Jumlah Industri Kreatif Menurut Sektor Kreatif 2011-2014 (Unit)**

No	Uraian	2011	2012	2013	2014
1	Periklanan	2.421	2.489	2.560	2.650
2	Arsitektur	3.769	3.823	3.869	3.930
3	Pasar Barang Seni	5.602	5.147	5.242	5.328
4	<b>Kerajinan</b>	<b>1.063.645</b>	<b>1.071.680</b>	<b>1.076.612</b>	<b>1.083.999</b>
5	Desain	27.211	27.521	27.931	28.311
6	Fashion	1.088.978	1.102.101	1.107.956	1.120.187
7	Film, Video, dan Fotografi	28.155	28.992	29.785	30.685
8	Permainan Interaktif	7.411	7.554	7.771	7.953
9	Musik	15.377	15.803	16.182	16.613
10	Seni Pertunjukan	22.859	23.488	24.236	24.941
11	Penerbitan dan Percetakan	55.035	55.232	55.396	55.701
12	Layanan komputer dan piranti lunak	8.301	8.550	8.734	8.987
13	Radio dan Televisi	12.004	12.418	12.481	12.824
14	Riset dan Pengembangan	1.937	2.068	2.130	2.227
15	Kuliner	2.989.512	3.031.296	3.039.281	3.069.195
<b>Jumlah</b>		<b>5.331.713</b>	<b>5.398.162</b>	<b>5.420.165</b>	<b>5.473.531</b>

Sumber : dari Laporan Kinerja Kementerian Pariwisata 2014 tentang Industri Kreatif (diolah)

Pada Tabel di atas terlihat bahwa walaupun jumlah kelompok industri kreatif kerajinan masih berada dibawah industri kuliner, namun saat ini sektor industri kerajinan memegang peranan penting dalam industri kreatif karena sub-sektor inilah lebih menonjol dalam industri kreatif, baik dalam nilai tambah, tenaga kerja, jumlah usaha, dan ekspor. Industri kerajinan di berbagai wilayah di Indonesia mengalami perkembangan pesat. Salah satunya adalah industri kerajinan kulit yang sudah banyak dikenal masyarakat disamping industri makanan dan industri *fashion* atau tekstil. Di Indonesia, kulit merupakan salah satu bahan mentah yang digunakan sebagai bahan baku dalam industri perkulitan dan karya seni. Industri kulit ini mulai berkembang di Indonesia sejak tahun 1970-an. Keberadaan industri kerajinan kulit ini juga tidak terlepas dari usaha untuk meningkatkan mutu sumber daya manusia dan kemampuan untuk memanfaatkan mutu sumber daya alam serta sumber daya lainnya. Hingga saat ini banyak muncul kawasan industri kerajinan kulit di berbagai wilayah di Indonesia baik di wilayah pulau jawa hingga wilayah-wilayah lainnya di luar pulau jawa.

Kabupaten Magetan merupakan salah satu contoh daerah yang masih mengembangkan wilayahnya melalui potensi unggulan yang dimiliki, hal ini dapat dilihat dengan semakin banyak dan berkembangnya industri kerajinan kulit di

daerahnya. Kabupaten Magetan juga menerapkan kebijakan yang diarahkan oleh pemerintah mengenai Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005-2025 dengan salah satu kebijakannya yaitu membentuk rumpun industri hulu-hilir. Pada industri pengolahan kulit yang menjadi industri hulu adalah industri penyamakan kulit, sedangkan yang menjadi industri hilirnya adalah industri kerajinan kulit. Dengan adanya kerjasama antar industri tersebut secara umum diharapkan dapat mengembangkan potensi daerah dan mengembangkan investasi dan secara khusus dapat membuka lapangan kerja dan meningkatkan pendapatan masyarakat. Jumlah sentra industri kulit di Magetan disajikan dalam data dibawah ini:

**Tabel Direktori Sentra Industri Kecil Menengah Kerajinan Kulit dan Penyamakan Tahun 2015**

WILAYAH	JENIS INDUSTRI	UNIT USAHA
Kecamatan Magetan		
1. Kelurahan Candirejo	Industri alas kaki dari kulit	57
2. Kelurahan Selosari	Industri alas kaki dan kulit	62
3. Kelurahan Magetan	Industri alas kaki dari kulit	25
4. Kelurahan Ringinagung	Industri penyamakan kulit	78
Kecamatan Ngariboyo		
1. Kelurahan Mojopurno	Industri alas kaki dari kulit	13
2. Kelurahan Mojopurno	Industri penyamakan kulit	31
3. Kelurahan Balegondo	Industri barang dari kulit	25
4. Kelurahan Banjarejo	Industri penyamakan kulit	11

Sumber: Data Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Magetan serta Profil UPT Industri Kulit dan Produk Kulit (diolah)

**Tabel Jumlah Produksi Kerajinan Kulit di Magetan 2014**

No.	Tahun	Jumlah Produksi
1.	2010	31.817.400
2.	2011	31.817.400
3.	2012	31.881.035
4.	2013	69.750.245
5.	2014	71.183.139

Sumber: Data Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Magetan (diolah)

Potensi industri kerajinan kulit jika dilihat dari dua tabel tersebut sangat besar. Barang-barang kerajinan kulit ini sudah dipasarkan hingga ke luar wilayah Kabupaten Magetan seperti Jakarta, Bojonegoro, Probolinggo, Jogjakarta hingga ke luar Pulau Jawa seperti Sumatera, Palu, Samarinda, Irian, Sulawesi, Nusa Tenggara, Kalimantan, Papua dan daerah-daerah lainnya. Jenis barang yang diproduksi antara lain, sepatu, sandal, tas, jaket dan lain-lain (Hadinata: 2014). Salah satu produk kerajinan kulit Magetan yang menjadi unggulan adalah produk

sepatu kulit asli Magetan. Hanya saja potensi, keunggulan dan jumlah produksi kerajinan kulit yang begitu besar ini belum sampai pada tingkat ekspor, karena kapasitas produksi yang belum mampu untuk memenuhi pesanan dari luar negeri. Pengrajin kulit di Kabupaten Magetan hanya mengirim beberapa barang seperti tas, dan sepasang sepatu kulit saja ke luar negeri seperti Singapura. Hal inilah yang seharusnya mendorong Pemerintah Kabupaten Magetan untuk terus mengembangkan industri kerajinan kulitnya.

Kemudian hambatan lainnya adalah sumber daya manusianya sulit dicari. Sebelum memperkerjakan pengusaha harus melatih pekerja terlebih dahulu dan hal ini membutuhkan waktu sekitar dua tahun untuk benar-benar memahami tentang ilmu persepataan (<http://kominform.jatimprov.go.id/read/laporan-utama/industri-kulit-magetan-bertahan>). Bahan baku yang ada di Kabupaten Magetan sangat melimpah, sampai saat ini sejumlah kurang lebih 1.500 unit usaha IKM alas kaki, tas, koper, dan produk kulit lainnya yang berada di Jawa Timur maupun luar Jawa Timur telah dipasok bahan baku kulit dari Magetan. Namun hanya terserap sekitar 5 persen yang digunakan oleh IKM kerajinan kulit di Magetan, sisanya dipasok keluar daerah. Hal tersebut menunjukkan bahwa kerajinan kulit di Magetan masih sangat membutuhkan Balai Latihan Kerja (BLK) yang lebih banyak agar tenaga kerja dan unit usaha semakin bertambah sehingga bahan baku yang melimpah tersebut dapat diserap lebih banyak oleh masyarakat di Kabupaten Magetan itu sendiri. Sebagian besar industri kerajinan kulit magetan tumbuh dan berkembang secara turun temurun.

Untuk mengatasi permasalahan dalam meningkatkan daya saing sentra industri kerajinan kulit di Kabupaten Magetan, maka diperlukan perencanaan strategis yang tepat. Renstra ini diperlukan untuk memberikan kejelasan arah dan pedoman bagi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Magetan. Rencana strategis disusun dengan maksud untuk menjamin konsistensi dari perencanaan, pemilihan program, kegiatan dan sebagai penyebaran visi, misi, tujuan, dan strategi yang menjadi tolak ukur penilaian kerja dalam melaksanakan tugas dan fungsi dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Magetan. Rencana strategis ini juga harus disusun dengan memperhatikan potensi, peluang dan kendala yang ada.

Rencana strategis yang tepat akan berpengaruh terhadap jalannya pembangunan. Keberhasilan dari suatu program berawal dari suatu rencana strategis yang disusun secara tepat. Namun, berdasarkan temuan data di lapangan menunjukkan bahwa strategi Pemerintah Kabupaten Magetan -dalam hal ini Disperindag- dalam meningkatkan kemampuan hasil produksi dan pendapatan pengrajin kulit, yang

bekerjasama dengan pihak Bappeda dan ketua asosiasi pengrajin kulit (Aspek) justru menimbulkan suatu masalah yaitu penyimpangan pengadaan sepatu PNS pada tahun 2014 dan merugikan APBD hingga mencapai Rp 1,2 milyar (<http://news.okezone.com/>). Dari kasus tersebut maka perlu adanya evaluasi terhadap rencana strategis dari Disperindag untuk mengetahui kesesuaian antara dokumen renstra dengan kondisi sebenarnya yang ada di lapangan. Agar kedepannya pengawasan terhadap pelaksanaan rencana strategis bagi IKM bisa lebih ketat dan tidak terjadi penyimpangan, apalagi sampai ada pihak yang dijatuhi hukuman pidana seperti yang terjadi pada tahun 2014.

Berdasarkan latar belakang masalah maka rumusan masalah penelitian yang hendak dicari jawabannya adalah bagaimana perbandingan antara realisasi dengan rencana strategis Dinas Perindustrian dan Perdagangan dalam meningkatkan daya saing sentra industri kerajinan kulit di Jalan Sawo, Kabupaten Magetan. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan perbandingan antara realisasi dengan rencana strategis Dinas Perindustrian dan Perdagangan dalam meningkatkan daya saing sentra industri kerajinan kulit di Jalan Sawo, Kabupaten Magetan.

Secara akademis manfaat penelitian ini adalah diharapkan mampu menjawab rumusan masalah yang telah dirumuskan oleh penulis yaitu mengetahui bagaimana perbandingan antara realisasi dengan rencana strategis Dinas Perindustrian dan Perdagangan dalam meningkatkan daya saing sentra industri kerajinan kulit di Kabupaten Magetan, dan diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan perbandingan dalam rangka penelitian dan pengembangan lebih lanjut dalam penerapan ilmu khususnya ilmu administrasi negara dalam hal realisasi pelaksanaan rencana strategis dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan yang telah ditetapkan. Selain itu, skripsi ini diharapkan dapat memberikan bahan perbandingan serta pengembangan lebih lanjut tentang riset evaluasi pada realisasi pelaksanaan rencana strategis serta skripsi ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya. Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran dan informasi khususnya mengenai evaluasi pelaksanaan rencana strategis serta memberikan rekomendasi yang berguna bagi Dinas Perindustrian dan Perdagangan selaku pelaksana langsung, serta Bupati Magetan untuk perbaikan strategi-strategi kebijakan ke depannya. Sehingga dapat menjadi bahan evaluasi bagi pihak-pihak terkait, dalam hal ini Dinas Perindustrian dan Perdagangan maupun Pemerintah Kabupaten Magetan sebagai produk monitoring dan evaluasi agar proses pelaksanaan renstra dapat berjalan secara maksimal dan optimal.

## **Kerangka Konseptual Evaluasi**

Evaluasi merupakan proses yang terletak pada bagian akhir dari proses kebijakan. Evaluasi digunakan untuk menilai tingkat kinerja suatu kebijakan (Subarsono, 2006:119). Penilaian disini merupakan kegiatan untuk membandingkan antara hasil yang telah dicapai dengan rencana yang telah ditentukan. Evaluasi merupakan alat untuk membantu pengambilan keputusan sejak tingkat perumusan maupun pada tingkat pelaksanaan program. Evaluasi biasanya ditujukan untuk menilai sejauh mana keefektifan suatu kebijakan guna dipertanggungjawabkan kepada konstituenya, selain itu evaluasi juga digunakan untuk melihat kesenjangan antara harapan dengan kenyataan (Nugroho, 2003:183). Dengan adanya proses evaluasi, maka dapat diketahui keberhasilan atau kegagalan dari suatu program sehingga akan diperoleh rekomendasi sebagai pedoman perencanaan dimasa yang akan datang. Menurut Hunger and Wheelen, evaluasi dan pengendalian merupakan suatu proses yang memonitor hasil kinerja yang sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan (Hunger dan Wheelen, 2003:19). Sedangkan menurut Thomas Dye, evaluasi adalah pemeriksaan objektif, sistematis dan empiris terhadap efek dari kebijakan dan program publik terhadap targetnya dari segi tujuan yang ingin dicapai. Pemaparan dari Hunger dan Wheelen serta Thomas Dye ini menunjukkan bahwa evaluasi merupakan suatu upaya yang dilakukan untuk melihat efek dari pelaksanaan program maupun kebijakan yang dibandingkan dengan target yang ingin dicapai.

Jadi dapat disimpulkan bahwa evaluasi adalah suatu proses untuk menilai seberapa jauh suatu program atau kebijakan publik yang tidak hanya digunakan untuk melihat hasil tetapi juga melihat bagaimana proses pelaksanaan kebijakan terhadap target yang ingin dicapai.

## **Fungsi Evaluasi**

Menurut William Dunn (2003:609), evaluasi memiliki sejumlah fungsi utama, yaitu:

1. Evaluasi memberikan informasi yang valid dan dapat dipercaya. Evaluasi ini menyangkut kinerja kebijakan yaitu seberapa jauh kebutuhan, nilai, dan kesempatan telah dicapai melalui tindakan publik.
2. Evaluasi memberikan sumbangan pada klarifikasi dan kritikan terhadap nilai-nilai yang mendasari pemilihan tujuan dan target. Nilai-nilai diperjelas dengan mendefinisikan dan mengoperasikan tujuan dan target. Nilai juga dikritik dengan menanyakan secara sistematis kepatasan tujuan dan target dalam hubungan dengan masalah yang dituju.

Dalam penelitian ini diharapkan dapat berfungsi sebagai informasi bagi berbagai pihak terkait seperti pemerintah kabupaten Magetan, para pengrajin kulit dan pembaca. Serta saran terkait evaluasi yang dibahas dalam penelitian ini dapat menjadi pedoman untuk proses perencanaan selanjutnya.

### Jenis-jenis Evaluasi

Secara umum menurut Wahyudi Kumorotomo (2007), ada beberapa jenis evaluasi, yaitu sebagai berikut:

#### a. *Ex-ante* (Evaluasi pada tahap perencanaan)

Evaluasi sering digunakan dalam tahap perencanaan pembangunan yang bertujuan untuk mencoba memilih dan menentukan skala prioritas terhadap berbagai alternatif dan kemungkinan terhadap cara mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

#### b. *On-going* (Evaluasi pada tahap pelaksanaan)

Evaluasi pada tahap ini yaitu dilaksanakan pada saat program atau kegiatan itu masih atau sedang berjalan, dengan maksud untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan dalam pelaksanaan kegiatan dibandingkan dengan program atau rencana yang telah ditetapkan.

#### c. *Ex-post* (Evaluasi setelah pelaksanaan berakhir)

Pada tahap ini, evaluasi lebih ditujukan untuk mengetahui apakah hasil atau capaian pelaksanaan (dampak) sudah mampu mengatasi masalah yang ingin dipecahkan.

Evaluasi pelaksanaan rencana strategis dalam penelitian ini termasuk dalam tahap pelaksanaan, karena peneliti menganalisa renstra disaat program-program dalam dokumen renstra tersebut dalam tahap pelaksanaan. Tujuannya adalah untuk melihat tingkat kemajuan program yang dilaksanakan oleh Disperindag apabila dibandingkan dengan isi dari dokumen perencanaan yang telah ditetapkan.

### Strategi

Konsep dasar strategi dalam manajemen strategik menurut Kuncoro (2005:12) adalah sejumlah keputusan dan aksi yang digunakan untuk mencapai *tujuan* dan menyesuaikan sumber daya yang dimiliki dengan peluang dan tantangan yang dihadapi dalam lingkungan industrinya. Dengan ini, dapat dilihat bahwa ciri-ciri dari strategi adalah: (a) *Goal-directed actions*, yaitu aktivitas yang menunjukkan “apa” yang diinginkan organisasi dan “bagaimana” mengimplementasikannya. (b) Mempertimbangkan semua kekuatan internal (sumber daya dan kapabilitas) serta memperhatikan peluang dan tantangan. Hal yang sama juga disampaikan oleh Siagian (2005:16) bahwa strategi berarti menentukan misi pokok organisasi yang akan digunakan untuk menjamin organisasi tersebut dan tujuan apa yang ingin dicapai. Suatu strategi

merupakan analisis yang tepat tentang kekuatan yang dimiliki oleh organisasi, kelemahan yang melekat pada organisasi, berbagai peluang yang mungkin timbul dan harus dimanfaatkan serta ancaman yang diperkirakan akan terjadi. Dengan analisis yang tepat berbagai alternatif yang dapat ditempuh akan terlihat dan lebih efektif. Jadi, strategi dalam organisasi memiliki pengertian sebagai rencana berskala besar yang berorientasi pada jangka panjang serta ditetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi dapat berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya. Kesemuanya ini diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan sasaran organisasi, institusi, atau lembaga yang bersangkutan.

Dari dua pengertian strategi yang telah disebutkan di atas menekankan bahwa strategi lebih berorientasi pada penggunaan sumber daya yang terdapat dalam organisasi. Strategi merupakan kunci keberhasilan dalam menghadapi perubahan lingkungan organisasi. Jadi, dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan suatu cara yang digunakan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya dengan menggunakan sumber daya dan kemampuan organisasi dengan peluang dan tantangan yang dihadapi dalam lingkungannya.

### Perencanaan startegis

Sedangkan menurut Bryson (2005:4), menjelaskan bahwa *strategic planning* merupakan suatu upaya yang didisiplinkan untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana menjadi organisasi, apa yang dikerjakan organisasi, dan mengapa organisasi mengerjakan hal tersebut. Adanya perencanaan strategis dapat membantu organisasi untuk berpikir dan bertindak secara strategis. Perencanaan strategis juga dapat membantu organisasi dalam mengantisipasi dan lebih responsive terhadap perubahan lingkungan di sekitarnya. Perencanaan strategis berkaitan dengan apa visi, misi, tujuan, sasaran dan pencapaian organisasi di masa depan serta berkaitan dengan bagaimana organisasi bisa menggerakkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan tersebut. Jadi dapat disimpulkan bahwa perencanaan strategis adalah proses yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk menentukan strategi atau arahan, serta mengambil keputusan untuk mengalokasikan sumber dayanya untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut.

Dalam pemerintah daerah, untuk menyusun Anggaran Berbasis Kinerja (ABK) maka organisasi pemerintah daerah (OPD) terlebih dahulu harus mempunyai Renstra. Renstra memberikan petunjuk agar organisasi pemerintah daerah untuk dapat melaksanakan program dengan benar. Pada prinsipnya, terdapat beberapa langkah umum dalam melakukan perencanaan strategis yaitu merumuskan visi dan misi organisasi, melakukan analisis

lingkungan internal dan eksternal dengan melihat lingkungan strategis organisasi, merumuskan tujuan dan sasaran tersebut. Pentingnya perencanaan strategis bagi pemerintah daerah yaitu dapat membantu perkembangan organisasi dalam menentukan arah masa depan daerahnya, hingga kecamatannya bahkan sampai ke desa-desa. Dengan melaksanakan perencanaan strategis yang benar, para eksekutif daerah dapat meningkatkan kemampuan aparturnya dalam mengevaluasi, memilih dan mengimplementasikan berbagai alternatif kebijakan untuk memberikan pelayanan terhadap kebutuhan masyarakatnya (Salusu, 2000:512).

### Daya saing

Cho dan Moon (2000) menjelaskan bahwa daya saing merupakan posisi kompetitif relatif yang dimiliki oleh suatu negara di dalam pasar internasional antara negara-negara lain yang pembangunan ekonominya juga relatif sama, seperti yang dikatakan berikut ini “*competitiveness can be defined as a nation’s relative competitive position in international market among the nations with similar economic development*”. Sementara Zuhail (2010:15) mendefinisikan daya saing sebagai gambaran bagaimana suatu bangsa termasuk perusahaan-perusahaan dan sumber daya manusianya mengendalikan kekuatan kompetensi yang dimilikinya secara terpadu guna mencapai kesejahteraan dan keuntungan. Sedangkan peran pemerintah lebih ditujukan sebagai penunjang atau fasilitator yang dapat memaksimalkan nilai tambah ekonomi. Pada dasarnya daya saing itu merupakan penciptaan keunggulan yang tidak dimiliki oleh orang lain. Keunggulan tersebut dikelompokkan menjadi dua macam, yaitu keunggulan yang diwariskan atau bersifat alami dan keunggulan yang dikembangkan. Keunggulan yang bersifat alamiah sering diartikan sebagai keunggulan komparatif yang meliputi sumber daya alam dan sumber daya manusia yang dianugerahkan. Sedangkan keunggulan yang dikembangkan biasa disebut dengan keunggulan kompetitif yang keberadaannya harus dikembangkan oleh manusia. Daya saing bukan hanya ditentukan oleh keunggulan komparatif saja, namun juga ditentukan oleh keunggulan kompetitif yang dapat dikembangkan. Keunggulan kompetitif ini tidak hanya dapat digunakan pada tingkat nasional, namun juga dapat digunakan pada tingkat industri secara kelompok maupun secara individu (Tambunan, 2004:88-89).

Dalam persaingan terdapat dua sisi, yaitu sisi kesuksesan yang dapat mendorong organisasi untuk lebih dinamis dan bersaing dalam menghasilkan produk atau jasa serta memberikan layanan terbaik bagi pasarnya, sehingga persaingan dianggap sebagai peluang yang memberikan motivasi untuk tetap berkembang. Sedangkan sisi lainnya adalah kegagalan karena persaingan dapat

memperlemah organisasi yang statis dan dan tidak mampu menghadapi persaingan, sehingga persaingan dianggap sebagai ancaman bagi organisasinya. Daya saing merupakan jantung dari suatu kinerja organisasi dalam pasar persaingan. Jadi, daya saing merupakan kemampuan suatu organisasi untuk memanfaatkan sumber daya secara optimal dalam menghadapi persaingan pasar dan digunakan untuk mengendalikan kekuatan kompetitif yang dimilikinya guna untuk mencapai kesejahteraan atau keuntungan. Daya saing dalam penelitian ini dikaitkan dengan *Enterprise Competitiveness* (Salazar, 2014:94) dalam skala industri kecil dan menengah dapat didefinisikan sebagai usaha yang memiliki kemampuan dalam memproduksi dan membuat desain produk-produk yang unik dan lebih menarik dibandingkan para pesaingnya. Daya saing dari UMKM mencakup keunggulan untuk memanfaatkan sumber daya secara optimal untuk menghasilkan produk yang diterima di pasar, kemampuan untuk tumbuh secara berkelanjutan dan kemampuan merespon perubahan pasar. Selain itu, daya saing UMKM juga dapat dipengaruhi oleh aspek internal, akses kepada sumber daya produktif, kondisi permintaan pasar, dan pangsa pasar. Daya saing UMKM juga tidak terlepas dari pengaruh kelembagaan dan kebijakan yang terkait dengan bidang usahanya.

### Dimensi Daya Saing

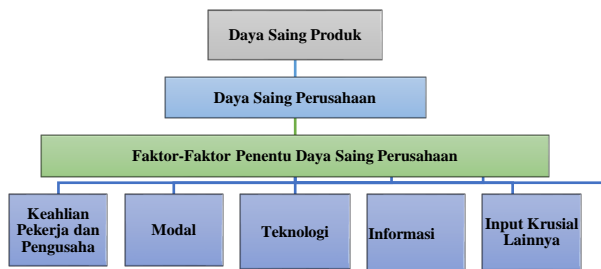
Daya saing dapat dicapai dengan cara menggunakan seluruh fungsi atau pilar dalam suatu perusahaan secara terpadu. Dimensi daya saing suatu industri/perusahaan sebagaimana yang dijelaskan oleh Muhardi (2013:41-53) dengan mengutip pendapat dari Ward *et al.* (1998) dikelompokkan menjadi empat dimensi utama yaitu biaya (*cost*), kualitas (*quality*), waktu penyampaian (*delivery time*), dan fleksibilitas (*flexibility*). Dimensi ini digunakan untuk melihat kondisi dari sentra kerajinan kulit, tentang bagaimana pengetahuan pengrajin, kualitas produk, harga dan ketepatan waktu dalam pembuatan produk.

### Faktor-faktor Daya Saing

Penentu daya saing yang utama dari suatu perusahaan adalah perusahaan itu sendiri dan pelaku kunci utamanya adalah pengusaha dan pekerja. Dalam UMKM, pengusaha akan selalu berperan penting karena pada umumnya pengusaha merupakan penggerak utama perusahaan dan ini berarti bahwa kreativitas, spirit kewirausahaan dan jiwa inovatif dari pengusaha yang didukung oleh keahlian dari pekerjaannya merupakan sumber utama peningkatan daya saing UMKM. Hal ini diakibatkan dengan kompetensi inti, yaitu kompetensi yang dibangun berdasarkan kapabilitas, keahlian, keterampilan atau bakat yang merupakan sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan, akan tetapi pengusaha UMKM di Indonesia tidak memahami bisnis mereka dalam arti tidak memahami apa yang terjadi di pasar, peluang apa yang muncul, apa tantangan-tantangan

yang sedang terjadi, dan lainnya. Agar pengusaha dapat berperan optimal, maka ada prasyarat utama yang harus dimiliki sepenuhnya yaitu pendidikan (keahlian pengusaha dan keahlian pekerja), modal, teknologi, informasi, dan input krusial lainnya (pengeluaran R&D, dan kemampuan pemasaran). Semua harus dimiliki sesuai kebutuhan yang sifatnya dinamis mengikuti perkembangan yang akan terus berlangsung misalnya seperti perubahan pasar, kemajuan teknologi, dan penemuan material-material baru untuk produksi (Tambunan, 2009:104).

### Gambar Daya Saing dan Faktor-faktor Penentu Daya Saing



Sumber : Tambunan (2009)

Untuk mewujudkan daya saing bagi UMKM tentunya tidak lepas dari dukungan pemerintah. Dukungan pemerintah dapat dilakukan melalui dua cara, yaitu secara langsung dan tidak langsung. Dukungan secara langsung yang dilakukan pemerintah mulai dari pemberian program-program kredit khusus hingga berbagai macam pelatihan. Sedangkan dukungan secara tidak langsung, yang dilakukan pemerintah terkait dengan iklim kebijakan dan segala macam peraturan yang tidak khusus ditujukan pada UMKM, tetapi sangat mempengaruhi kegiatan dan kemampuan UMKM meningkatkan keberhasilan daya saingnya. Kebijakan-kebijakan ekonomi makro yang paling berpengaruh antara lain kebijakan perbankan, kebijakan perdagangan internasional (impor dan ekspor), kebijakan ketenagakerjaan, dan segala macam peraturan dibawah wewenang peraturan daerah. Pemerintah disini berperan sebagai fasilitator dan bersifat komplementer, agar UMKM tidak selalu bergantung pada bantuan pihak luar terutama pemerintah. Pemerintah mengambil peran penting sebagai fasilitator, dan penantang, dengan maksud pemerintah dapat merangsang atau mendorong para pelaku usaha meningkatkan kinerjanya.

### Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif. Tipe penelitian yang digunakan yaitu tipe peneliti deskriptif. Penelitian ini mengambil beberapa lokasi yang dianggap relevan untuk mendukung fenomena sosial yang diangkat yaitu tentang bagaimana pelaksanaan rencana strategis meningkatkan daya saing industri kerajinan kulit di Kabupaten Magetan, sehingga lokasi yang dijadikan tempat untuk

penelitian adalah Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Magetan dan sentra industri kerajinan kulit di Jalan Sawo Kelurahan Selosari. Teknik penentuan informan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu pada orang (informan) yang dianggap paling mengetahui dan memahami tentang permasalahan penelitian (Sugiyono, 2009:214). Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data sesuai dengan pendapat Creswell (2016:267) dengan menggunakan metode observasi, wawancara, dokumentasi, dan audio-visual. Teknik pemeriksaan keabsahan data yang digunakan yaitu triangulasi teknik dan triangulasi sumber. Teknik analisa data yang digunakan yaitu reduksi data, penyajian data penarikan kesimpulan dan verifikasi.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Kondisi dan Perkembangan Sentra Kerajinan Kulit

Untuk melihat kondisi dan perkembangan sentra kerajinan kulit di Jalan Sawo ini, dari lima faktor penentu daya saing dapat disimpulkan yaitu:

##### a. Keahlian Pekerja dan Pengusaha

Dari segi keahlian pekerja dan pengusaha tentang persepatuan yang telah dikuasai diperoleh secara turun temurun. Akan tetapi, kelemahan dari keterampilan pengrajin hanya terletak pada inovasi produknya. Apalagi keadaan tersebut diperparah karena tidak adanya Balai Latihan Kerja (BLK), pelatihan yang dilaksanakan biasanya menumpang di dalam gedung pertemuan UPT LIK, sehingga pelatihan kurang intensif dan menjadi pemicu kurang berkembangnya pengetahuan pengrajin atau pekerja mengenai perkembangan desain produk. Karena *mindset* dari sebagian besar pengrajin disana masih menganut sistem tradisional dan pada akhirnya berdampak pada desain produk. Desain yang dibuat hingga sekarang masih monoton. Hal ini merupakan salah satu faktor penghambat dalam peningkatan sumber daya manusianya.

Untuk saat ini putra-putri dari para pengrajin terlihat banyak yang melanjutkan sekolah ke perguruan tinggi dan Akademi Teknologi Kulit (ATK). Dengan hal ini, diharapkan regenerasi dari pengrajin kulit memiliki wawasan yang lebih luas. Hanya saja kuantitas pekerja saat ini masih menjadi masalah. Sentra kerajinan kulit di Jalan Sawo membutuhkan banyak tenaga kerja terampil untuk meregenerasi para pekerja yang sudah lanjut usia.

##### b. Modal

Dari segi modal, sebagian besar pengrajin menggunakan permodalan pribadi dari pesanan konsumen dengan cara *down payment* (DP) sehingga sifatnya terbatas. Namun, saat ini beberapa pengrajin sudah banyak yang memanfaatkan fasilitasi modal dari perbankan atau lembaga keuangan lainnya serta menjalin kemitraan dengan pihak BUMN yang menawarkan program kredit lunak dengan bunga yang rendah. Hal ini disebabkan oleh banyaknya biaya yang dibutuhkan untuk memenuhi stok kulit

dan bahan-bahan lainnya dalam proses produksi sepatu.

c. Teknologi

Dari segi teknologi, peralatan yang digunakan terlihat mengalami perkembangan mulai tahun 2010, produktivitas pengrajin juga lebih meningkat dari sebelumnya walaupun mesin yang digunakan hanya mesin standart. Sebelum beralih menggunakan mesin, kapasitas produksi hanya mencapai lima sampai tujuh pasang sepatu setiap harinya. Setelah menggunakan mesin, produksi semakin meningkat hingga 29 s.d 30 pasang sepatu setiap harinya. Pengrajin juga mulai berinisiatif sendiri untuk mencari referensi mesin dengan teknologi terbaru. Referensi pengrajin diperoleh melalui internet, selain itu referensi juga diperoleh dari jaringan atau lembaga di provinsi yang disebut sebagai Balai Pengembangan Industri Persepatuan Indonesia (BPIPI).

d. Informasi

Dari segi pemasaran dan promosi, juga mengalami banyak peningkatan. Untuk daerah pemasarannya selain pemasaran secara lokal, pemasaran juga mulai berkembang secara regional. Pemasaran ini dilakukan karena adanya *event* pameran di luar daerah. Strategi pemasaran yang dilakukan pengrajin lebih banyak menunggu konsumen datang ke toko, mereka tidak melakukan promosi secara terus menerus ke daerah lain. Hambatan yang lain adalah pemasaran belum bisa sampai ke luar negeri dikarenakan produk yang masih homogen atau desain monoton, kapasitas produksi pengrajin belum mampu memenuhi jumlah target ekspor, dan standar permintaan bahan yang berkualitas tinggi, dari segi harga juga masih sulit dijangkau oleh pengrajin.

e. Input krusial lainnya

Faktor ini lebih berkaitan dengan penyediaan bahan baku, energi dan lain-lain sehingga diperlukan adanya jaringan kerja. Jaringan kerja internal yang dikembangkan oleh pengrajin adalah dalam hal produksi dan pengadaan bahan baku. Untuk Produksi, pengrajin melakukan kerjasama dengan pengrajin yang lain, pada saat salah satu dari mereka menerima order dalam jumlah besar dan tidak dapat memenuhi jumlah pesanan tersebut. Untuk pengadaan bahan baku, pengrajin melakukan kerjasama dengan pihak toko dan supplier yang menyediakan baik bahan utama berupa kulit atau bahan pendukung seperti sol dan lem. Jaringan kerja eksternal yang dikembangkan oleh pengrajin dengan pihak luar adalah dalam bentuk order untuk pengadaan seragam sepatu bagi pegawai dari intansi luar daerah dan sekolah tinggi.

**Perbandingan Realisasi dengan Rencana Strategis Dinas Perindustrian dan Perdagangan dalam Meningkatkan Daya Saing Sentra Industri Kerajinan Kulit Jalan Sawo**

Berikut ini adalah hasil perbandingan dari rencana strategis Dinas Perindustrian dan Perdagangan dengan realisasi pelaksanaan di lapangan:

N O	STRATEGI	INDIKATOR KINERJA	Target Kinerja Pada Tahun		Realisasi di Lapangan
			2016	2017	
1.	Melaksanakan pendataan, pembinaan dan memfasilitasi IKM/IRT dengan peralatan teknologi tepat guna	Prosentase pertumbuhan IKM  Jumlah IKM yang aktif	1,38 %  15.608	1,41 %  16.076	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dalam hal pembinaan bagi IKM kerajinan kulit, pihak Disperindag melaksanakan pelatihan rutin minimal 2x setiap tahun seperti pembuatan pola dasar, <i>assembling</i>, mukasin, dan finishing.</li> <li>Menurut data di lapangan IKM yang aktif hanya sekitar 20 peserta/IKM karena anggaran Disperindag yang terbatas, sehingga program pelatihan yang dilaksanakan ini belum merata.</li> <li>Dalam hal fasilitasi peralatan teknologi tepat guna, Disperindag memberikan bantuan mesin, seperti mesin jahit <i>flat bed</i> yang mulai diganti dengan mesin jahit <i>high speed</i>, kemudian ada mesin <i>press</i>, <i>walking foot</i>, <i>oven</i>, <i>chiller</i>, dan <i>drying</i>.</li> <li>Berdasarkan dari data wawancara, mesin yang dibutuhkan pengrajin totalnya mencapai 49 item. Namun, dalam satu tahun realisasi bantuan yang diberikan oleh Dinas Perindustrian dan Perdagangan maksimal hanya sampai 50 persen. Dari total 49 item mesin, dalam setiap tahunnya hanya terealisasi satu sampai dua mesin, karena harga satu mesin mencapai 50 juta per item. Pemberiannya pun tidak secara</li> </ul>



NO	STRATEGI	INDIKATOR KINERJA	Target Kinerja Pada Tahun		Realisasi di Lapangan
			2016	2017	
					individu, tetapi secara berkelompok dengan membentuk KUBE yang beranggotakan 10-15 orang saja.

Dari hasil perbandingan tersebut, terlihat bahwa dari pelaksanaan renstra yang ditetapkan tersebut belum terlihat mengalami pencapaian yang baik. Karena masih banyak keluhan yang disampaikan oleh beberapa pengrajin terkait bantuan mesin ini. Keluhan yang disampaikan adalah pihak dinas sendiri tidak melakukan survey lapangan sebelum memberikan bantuan mesin, pihak dinas hanya menyampaikan informasi melalui pada satu pihak yaitu Ketua Sentra. Sedangkan, banyak dari beberapa pengrajin yang menyatakan bahwa informasi yang diterima oleh ketua sentra tidak disampaikan secara merata kepada pengrajin yang lain. Hal ini menimbulkan adanya kesalahpahaman dan kurang berfungsinya koordinasi yang baik antara beberapa pengrajin, ketua sentra dan pihak dinas. Pada akhirnya, mesin yang diberikan oleh dinas tidak sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pengrajin. Dari segi merk, ukuran mesin dan daya listrik dari mesin tersebut adalah mesin yang digunakan dalam sebuah pabrik, sehingga tidak sesuai dengan kondisi pengrajin kecil.

NO	STRATEGI	INDIKATOR KINERJA	Target Kinerja Pada Tahun		Realisasi di Lapangan
			2016	2017	
1.	Peningkatan produksi, produktivitas dan nilai tambah	Jumlah desain dan pengujian produk industri	1 kali	1 kali	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dalam hal desain kerajinan kulit, belum mampu mencapai target, karena model produk yang masih monoton.</li> <li>Sedangkan realisasi peningkatan produksi sudah pernah dilakukan melalui program pengadaan sepatu PNS. Akan tetapi realisasi tersebut belum maksimal karena adanya kasus penyimpangan (korupsi).</li> </ul>

Berdasarkan data di lapangan, maka upaya Disperindag dalam peningkatan produksi IKM masih relatif lemah. Program pengadaan sepatu yang awalnya bertujuan untuk membantu pengrajin meningkatkan produksinya, pada akhirnya berujung pada kasus dugaan penyimpangan yang

menyebabkan kerugian dari kedua belah pihak baik pemerintah maupun pengrajin.

NO	STRATEGI	INDIKATOR KINERJA	Target Kinerja Pada Tahun		Realisasi di Lapangan
			2016	2017	
1.	Melaksanakan dan memfasilitasi pameran dan pasar lelang dan temu usaha. (Peningkatan promosi, pemasaran dan kerjasama dengan lembaga usaha perdagangan serta kemitraan dengan koperasi maupun perusahaan besar)	Jumlah keikutsertaan dalam jaringan promosi dan pemasaran	5 kali	12 kali	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dalam hal fasilitasi pameran dan temu usaha, pelaksanaannya sudah mampu mencapai target. Pameran dilaksanakan hampir setiap bulan dari berbagai dinas, dan setiap 3 bulan sekali dilaksanakan di luar jawa timur atau di luar pulau jawa.</li> <li>Promosi juga dilakukan dengan cara memasang baliho dan membuat pamflet serta katalog.</li> <li>Untuk meningkatkan pemasaran, dilaksanakan program ijin usaha secara gratis melalui kelurahan.</li> <li>Kemitraan atau kerjasama yang dilakukan adalah dengan pihak koperasi adalah bantuan modal dengan BUMN yang disebut sebagai PKBL.</li> <li>Kemitraan dengan dinas pariwisata adalah diadakannya peraturan jalan lingkar bagi wisatawan agar melewati jalur sarangan-sawo.</li> </ul>

Secara keseluruhan proses pelaksanaan dari rencana strategis yang telah ditetapkan oleh Dinas Perindustrian dan Perdagangan telah menunjukkan adanya ketercapaian program dari tahun ke tahun baik dari segi tenaga kerja, teknologi, modal dan jaringan kerja. Meskipun tidak secara signifikan. Akan tetapi, ada beberapa informan yang menyatakan bahwa langkah-langkah tersebut dinilai kurang tepat sasaran, karena belum dilaksanakan secara merata. Hal tersebut disebabkan karena terbatasnya anggaran yang diberikan oleh

pemerintah. Selain itu, meskipun upaya tersebut telah menganut sistem *bottom-up*, menurut beberapa pengrajin, pihak Disperindag tidak melakukan survey secara langsung ke lapangan. Sehingga membuat penyebaran informasi tentang program pemerintah (baik tentang pelatihan, bantuan modal, peralatan, dan lain-lain) tidak secara merata. Informasi hanya disalurkan pada satu sumber saja dan tidak disebar dengan baik, sehingga menimbulkan kesenjangan antara pengrajin yang lain. Kurang aktifnya wadah untuk menampung aspirasi dari para pengrajin inilah yang masih menjadi kendala.

### Kesimpulan

Dinas Perindustrian dan Perdagangan merupakan instansi pemerintah yang bergerak di bidang industri dan perdagangan. Pada penelitian ini hanya membahas pada industri kecil menengah saja. Dalam upaya mengatasi masalah dan pengembangan IKM maka Disperindag harus merespon isu-isu publik yang dinilai strategis yang selanjutnya kan dijadikan bahan dalam perumusan rencana strategis. Pentingnya rencana strategis bagi Disperindag Kabupaten Magetan adalah untuk memberikan kejelasan arah dan pedoman dalam mengatasi masalah di lingkungannya, khususnya industri kerajinan kulit. Dari hasil perbandingan antara dokumen perencanaan strategis Disperindag dengan pelaksanaan di lapangan, menunjukkan bahwa realisasi pelaksanaan program bagi peningkatan bagi IKM telah sesuai dengan renstra yang telah ditetapkan dan menunjukkan adanya ketercapaian target baik dari segi tenaga kerja, teknologi, modal dan jaringan kerja. Meskipun pencapaiannya tidak secara signifikan. Namun rencana strategis juga memiliki kekurangan dan keterbatasan, yaitu:

1. Terbatasnya anggaran yang diberikan pemerintah pusat kepada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Magetan yang menyebabkan pelatihan peningkatan SDM ini tidak dilaksanakan secara merata karena kuota peserta yang mengikuti pelatihan itu juga dibatasi hanya sekitar dua puluh orang, sedangkan UMKM produk kulit di Magetan ini berjumlah kurang lebih dua ratus unit. Sehingga penyelenggaraan pelatihan harus secara bergantian antara UMKM satu dengan yang lainnya dan pada akhirnya pengetahuan yang diterima oleh pengrajin tidak diperoleh secara penuh. Terbatasnya anggaran juga membuat jangka waktu pelatihan lebih singkat, padahal untuk memahami ilmu persepataan membutuhkan waktu yang lama. Sehingga intensitas pelatihan bagi tenaga kerja dilakukan sendiri oleh para pengrajin, daripada program pelatihan yang diberikan oleh Disperindag.
2. Kurangnya tenaga penyuluh lapangan dan wadah sebagai tempat penyampaian aspirasi para pengrajin menyebabkan sebagian pengrajin

merasa bahwa pemerintah hanya menyebarkan informasi pada satu pihak yaitu Ketua Sentra di Jalan Sawo dengan alasan bahwa memang yang mengerti kondisi lapangan dan pengrajin-pengrajin yang paling membutuhkan itu adalah ketua sentra. Hal inilah yang memicu adanya kecemburuan sosial yang terjadi diantara para pengrajin.

3. Belum adanya Balai Latihan Kerja yang didirikan khusus untuk pengrajin kulit khususnya sepatu juga menjadi pemicu kurang berkembangnya pengetahuan pengrajin dan pekerja mengenai perkembangan desain produk.

Kemudian pemikiran tradisional dari pengrajin juga membuat pelaksanaan rencana strategis Disperindag dalam mengembangkan industri kecil menjadi sedikit terhambat karena ada beberapa kendala, yaitu:

1. Program pelatihan kurang dimanfaatkan secara maksimal oleh para pengrajin karena pelatihan hanya sebagai formalitas saja untuk mengharapkan tunjangan atau pesangon yang diberikan pada saat program pelatihan ini dilaksanakan. Ilmu yang mereka dapatkan pada saat pelatihan tidak benar-benar diterapkan secara baik dalam proses produksinya, padahal pada saat pelatihan banyak dari mereka yang belum memahami teknik pembuatan pola dasar dengan baik. Pelatihan juga dapat membuang waktu mereka, karena mereka sulit meninggalkan pekerjaan di toko atau *showroom*.
2. Fasilitasi modal juga kurang dimanfaatkan dengan baik dikarenakan ada beberapa pengrajin yang tidak memenuhi persyaratan pada saat pihak penyedia modal melakukan verifikasi, mereka juga tidak memiliki segmen pasar yang bagus dan luas, sehingga mereka khawatir apabila mereka tidak dapat memenuhi kewajiban pembayaran bunga dan cicilan. Selain itu, ada beberapa pengrajin yang memang sangat tertutup dengan program yang diberikan oleh pemerintah. Hal ini juga membuat peneliti kesulitan untuk mendapat keterangan mengenai program bantuan modal dari pemerintah.
3. Pada saat ada *event* pameran, beberapa pengrajin juga masih enggan untuk berpartisipasi dalam pameran ke luar daerah karena pekerjaan di toko atau pesanan sulit ditinggalkan.

### Saran

Meskipun dalam pelaksanaan program untuk meningkatkan daya saing sentra kerajinan kulit sudah berjalan dengan baik, namun ada beberapa hal yang masih harus diperhatikan, antara lain untuk:

### 1. Pemerintah Kabupaten Magetan

Mengingat potensi sentra kerajinan kulit yang sangat besar, bagi pemerintah diharapkan lebih memperhatikan lagi kondisi pengrajin kulit di Magetan. Masalah SDM merupakan hambatan pengrajin dalam mengembangkan kerajinan kulit sehingga pemerintah melalui Dinas Perindustrian dan Perdagangan dapat menyediakan balai latihan kerja (BLK) dan program sertifikasi tenaga kerja agar dapat memacu pengrajin atau pekerja untuk meningkatkan kompetensi, keterampilan dan keahliannya. Selain itu, dengan adanya BLK, pelatihan yang dilaksanakan juga lebih intensif dan efektif daripada menyewa gedung. Serta disaat pengrajin membutuhkan tenaga kerja baru, pengrajin tidak harus melatih sendiri tenaga kerja seperti yang terjadi saat ini. Pemerintah Kabupaten Magetan diharapkan juga dapat menambah jumlah anggaran terkait dengan kerajinan kulit agar program pelatihan yang dilaksanakan lebih merata, kuota peserta dapat ditambah dan jangka waktu pelatihan juga dapat diperpanjang.

### 2. Dinas Perindustrian dan Perdagangan

Bagi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Magetan, diharapkan dapat memberikan pendampingan secara intensif melalui penambahan tenaga penyuluh lapangan dalam setiap sentra, agar informasi mengenai program pemerintah dapat tersalurkan secara merata. Kemudian Disperindag hendaknya membentuk wadah atau perkumpulan yang lebih aktif untuk menampung seluruh aspirasi dan keluhan pengrajin. Serta dalam program pembinaan bagi pengrajin kulit, Disperindag diharapkan lebih menekankan pada pemberian motivasi usaha bagi para pengrajin, sehingga pemikiran pengrajin lebih berkembang dan termotivasi untuk terus meningkatkan usaha yang dilakukan.

### 3. Pengrajin Kulit

Pengrajin industri kulit diharapkan lebih merespon dengan baik dan terbuka untuk bekerjasama dengan pihak pemerintah dalam pelaksanaan program-program yang telah diupayakan. Seperti pada saat diadakan pelatihan lanjutan diharapkan para pengrajin lebih aktif berpartisipasi dalam meningkatkan kemampuan desain. Kemudian pada saat pameran di luar daerah diharapkan pengrajin juga ikut serta mengenalkan dan menjelaskan kualitas produk unggulan kepada masyarakat luar, agar wawasan dan segmen pasar pengrajin juga lebih luas, tidak terbatas pada pasar lokal saja.

### 4. Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi tarikan bagi penelitian lain yang berkaitan dengan evaluasi pelaksanaan rencana strategis. Untuk penelitian berikutnya dapat membahas tema yang sama, namun melihat dari sudut pandang atau pendekatan evaluasi yang lain, misalnya evaluasi

pada tahap perencanaan, atau evaluasi pada tahap pasca-pelaksanaan.

### DAFTAR PUSTAKA

#### BUKU

- Bryson, John M. (2005). *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Creswell, John W. (2016). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dirgantoro, Crown (2004). *Manajemen Strategik: Konsep, Kasus, dan Implementasi*. Jakarta: Grasindo.
- Dunn, William (2003). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik: Edisi Kedua*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Fitriati, Rachma (2015). *Menguak Daya Saing UMKM Industri Kreatif: Sebuah Riset Tindakan Berbasis Soft System Methodology*. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Heene, Aime., Sebastian Desmidt, Faisal Afiff, and Ismeth Abdullah (2010). *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland & Robert E. Hoskisson (1996). *Manajemen Strategis: Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Hunger, J. David dan Thomas L. Wheelen (2003). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Kuncoro, Mudrajad (2005). *Strategi: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif?*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Moloeng, Lexy J., (2011). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Edisi Revisi*. Bandung: Penerbit PT Remaja Rosdakarya.
- Muhardi (2013). *Strategi Operasi untuk Keunggulan Bersaing*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Nugroho D., Riant (2003). *Kebijakan Publik: Formulasi, Implementasi dan Evaluasi*. Jakarta: PT Gramedia.
- Salusu, J., (2000). *Pengambilan Keputusan Strategik*. Jakarta: PT. Grafindo.
- Sarwono, Jonathan (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Satori, Djam'an dan Aan Komariah (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Penerbit Alfabeta.

Siagian, Sondang P., (2005). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Bumi Aksara.

Steiss, Alan Walter (2003). *Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations*. New York: Marcel Dekker, Inc.

Subarsono (2006). *Analisis Kebijakan Publik: Konsep, Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Sugiyono (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Tambunan, Tulus T.H., (2004). *Globalisasi dan Perdagangan Internasional*. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.

Tambunan, Tulus T.H., (2009). *UMKM di Indonesia*. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.

Zuhul (2010). *Knowledge and Innovation Platform Kekuatan Daya Saing*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

## JURNAL

Cho, Dong Sung and Hwy Chang Moon (2000). *National Competitiveness: A Nine-Factor Approach and Its Empirical Application*. Journal of Business and Economy, Fall 2000: 17-38. Seoul Nasional University. [diakses pada 16 Oktober 2016 pkl 11.55] [www.i-jibe.org/archive/2000fall/2-moon%20&%20Cho.pdf](http://www.i-jibe.org/archive/2000fall/2-moon%20&%20Cho.pdf)

Erawati, Riadila V. dan Kirwani (Tanpa Tahun). Kontribusi Industri Kerajinan Kulit Bagi Pendapatan Tenaga Kerja di Kabupaten Magetan. Jurnal Universitas Negeri Surabaya. [diakses pada 2 Februari 2017 pkl 21.36] <http://ejournal.unesa.ac.id/article/12281/53/article.pdf>

Hadinata, Rudini (2014). Analisis Strategi Pengrajin Kulit dalam Mengembangkan Usaha. Universitas Negeri Malang: JESP-Vol. 6 No.2 Nopember 2004.

Riadila V. Erawati dan Kirwani (Tanpa Tahun). Kontribusi Industri Kerajinan Kulit Bagi Pendapatan Tenaga Kerja di Kabupaten Magetan. Jurnal Universitas Negeri Surabaya. [diakses pada 2 Februari 2017 pkl 21.36] <http://ejournal.unesa.ac.id/article/12281/53/article.pdf>

Salazar, Alejandra L., Ricardo C. Soto and Rafael E. Mosqueda, (2012). *The Impact Of Financial Decisions And Strategy On Small Business Competitiveness*. Global Journal of Business Research, Volume 6 Number 2. Mexico: University of Guanajuato.

## PENELITIAN TERDAHULU

Aman, Fichrish Noor (2010). Evaluasi Rencana Strategis Dinas Kebudayaan Pariwisata Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Pati (Studi Kasus Pengembangan Pariwisata di Kabupaten Pati). Skripsi: Universitas Sebelas Maret.

Rufaida, Otit Rizki (2013). Dampak Keberhasilan Program Pengembangan Sistem Pendukung Usaha Untuk Meningkatkan Daya Saing UMKM Tekstil Di Kota Madiun. Skripsi: Universitas Airlangga.

## DOKUMEN

Departemen Pengembangan UMKM (2016). Pemetaan dan Strategi Peningkatan Daya Saing UMKM dalam menghadapi masyarakat ekonomi ASEAN (MEA) 2015 dan pasca MEA 2015. Jakarta: Bank Indonesia.

Dinas Perindustrian dan Perdagangan (2015). Direktori Sentra Industri Kecil Menengah Tahun 2015 Kabupaten Magetan.

Dokumen Rencana Strategis Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Magetan Tahun 2014-2018.

Kementerian Pariwisata (2014). Laporan Kinerja Kementerian Pariwisata Tahun 2014.

Kementerian Pariwisata Republik Indonesia (2015). Laporan Akuntabilitas Kinerja Kementerian Pariwisata Tahun 2015.

Kumorotomo, Wahyudi (2007). Materi Perkuliahan: Konsep Dasar Pemantauan dan Evaluasi. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada. [diakses pada 28 Mei 2017 pkl 16.06] <http://www.kumoro.staff.ugm.ac.id/wp-content/uploads/2007/07/kosep-dasar-pemantauan-dan-evaluasi.pdf>

Peraturan Bupati Magetan Nomor 18 Tahun 2011 Tentang Perubahan Atas Peraturan Bupati Magetan Nomor 66 Tahun 2008 Tentang Tugas Pokok Dan Fungsi Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Kabupaten Magetan.

Profil Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Magetan.

Profil UPT Industri Kulit dan Produk Kulit Magetan.

*The Global Competitiveness Report 2015-2016*. [diakses pada 14 oktober 2016 pkl 21.44]. [http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global Competitiveness Report 2015-2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global%20Competitiveness%20Report%202015-2016.pdf)

## ARTIKEL

Hendro (2017). Kejari Magetan Kembangkan Kasus Korupsi Pengadaan Sepatu, Bakal Ada Tersangka Lain. [diakses pada 24 April 2017 pkl 01.10] <http://bangsaonline.com/berita/31711/kejari-magetan-kembangkan-kasus-korupsi-pengadaan-sepatu-bakal-ada-tersangka-lain>

Industri Kulit Magetan Bertahan. [diakses pada 2 Februari 2017 pkl 21.36] <http://kominfo.jatimprov.go.id/read/laporan-utama/industri-kulit-magetan-bertahan>

Okezone (2017). Kepala Bappeda Magetan Ditahan Gara-gara Kasus Korupsi Sepatu PNS. [diakses pada 27 Mei 2017 pkl 20.21] <http://news.okezone.com/read/2017/05/11/519/1688623/kepala-bappeda-magetan-ditahan-gara-gara-kasus-korupsi-sepatu-pns>

Redaksi Kilas Jatim (2016). Perkembangan Ekspor Industri Kerajinan Indonesia Menggembirakan. [diakses pada 5 Februari 2017 pkl 23.01] <http://kilasjatim.com/perkembangan-ekspor-industri-kerajinan-indonesia-menggembirakan/>

[diakses pada 5 Februari 2017 pkl 23.22] <http://kelair.bppt.go.id/Publikasi/BukuDaurUlangIndustriKulit/Bab2-ProfilBTIK-LIKMagetan.pdf>

<http://bpipi.kemenperin.go.id> [pada tanggal 31 Maret 2017 pkl 12.57]