

**SURAT PERJANJIAN PENUGASAN  
PELAKSANAAN PENELITIAN LANJUTAN  
SKIM PENELITIAN TERAPAN UNGGULAN PERGURUAN TINGGI  
TAHUN ANGGARAN 2022  
Nomor: 005/MACHUNG/LPPM/SP2H-LIT-MONO/III/2022**

Pada hari ini **Rabu** tanggal **Enambelas** bulan **Maret** tahun **Dua Ribu Duapuluhdua**, kami yang bertandatangan dibawah ini :

- 1. Dr. MURPIN JOSUA SEMBIRING, S.E. M.Si** : Rektor Universitas Ma Chung, dalam hal ini bertindak untuk dan atas nama Universitas Ma Chung, yang berkedudukan di Villa Puncak Tidar N-01 Malang, untuk selanjutnya disebut **PIHAK PERTAMA**;
- 2. Dr. Ir. STEFANUS YUFRA M TANEO, M.S, M.Sc.** : Dosen Program Studi Manajemen Universitas Ma Chung, dalam hal ini bertindak sebagai Ketua Pelaksana Penelitian Lanjutan skim Penelitian Terapan Unggulan Perguruan Tinggi, untuk selanjutnya disebut **PIHAK KEDUA**.

Surat Perjanjian Penugasan ini berdasarkan pada Surat Perjanjian Penugasan Penelitian Lanjutan Tahun Anggaran 2022, Nomor: 023/SP2H/PT-L/LL7/2022, tanggal 16 Maret 2022.

**PIHAK PERTAMA** dan **PIHAK KEDUA**, secara bersama-sama sepakat mengikatkan diri dalam suatu Surat Perjanjian Penugasan Penelitian Lanjutan skim Penelitian Terapan Unggulan Perguruan Tinggi dengan ketentuan dan syarat-syarat sebagai berikut:

**Pasal 1  
Lingkup Penugasan**

- (1) **PIHAK PERTAMA** memberi tugas kepada **PIHAK KEDUA**, dan **PIHAK KEDUA** menerima tugas tersebut untuk melaksanakan dan menyelesaikan Penelitian Lanjutan skim Penelitian Terapan Unggulan Perguruan Tinggi dengan judul "**Peningkatan Daya Saing Berkelanjutan pada Industri Kecil dan Menengah Makanan melalui Penguatan Rantai Pasok dan Perluasan Akses Pasar: Lesson Learned dari Pandemi Covid-19**".
- (2) Pelaksana Penelitian Lanjutan skim Penelitian Terapan Unggulan Perguruan Tinggi sebagaimana judul pada ayat (1) adalah sebagai berikut:
  - Ketua : Dr. Ir. STEFANUS YUFRA M TANEO, M.S, M.Sc.
  - Anggota 1 : MELANY, M.M.Tr.
  - Anggota 2 : SUNDAY ALEXANDER T N, M.ProcMngt
  - Anggota 3 : -
- (3) **PIHAK KEDUA** bertanggungjawab penuh atas pelaksanaan tugas dimaksud pada ayat (1).

**Pasal 2**  
**Dana Penelitian**

- (1) Dana untuk melaksanakan Penelitian Lanjutan skim Penelitian Terapan Unggulan Perguruan Tinggi untuk Tahun Anggaran 2022 dengan judul sebagaimana dimaksud pada Pasal 1 adalah sebesar **Rp189.322.000 (Seratus delapan puluh sembilan juta tiga ratus dua puluh dua ribu)** sudah termasuk pajak.
- (2) Dana tambahan untuk Penelitian dengan judul sebagaimana dimaksud pada Pasal 1 adalah sebesar - **(Nol)**.
- (3) Dana Penelitian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan (2) dibebankan pada Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Direktorat Riset, Teknologi, dan Pengabdian Kepada Masyarakat, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Tahun Anggaran 2022.

**PASAL 3**  
**Jangka Waktu**

Jangka waktu pelaksanaan penelitian dimulai sejak tanggal 16 Maret hingga 20 November 2022.

**Pasal 4**  
**Tata Cara Pembayaran Dana Penelitian**

- (1) **PIHAK PERTAMA** akan membayarkan Dana Penelitian Lanjutan Tahun Anggaran 2022 kepada **PIHAK KEDUA** secara bertahap sebagai berikut:
  - a. Pembayaran Tahap Pertama sebesar 70% dari total dana Penelitian yaitu  $70\% \times \text{Rp}189.322.000 = \text{Rp}132.525.400$  (**Seratus tiga puluh dua juta lima ratus dua puluh lima ribu tiga ratus sembilan puluh sembilan**), yang akan dibayarkan oleh **PIHAK PERTAMA** kepada **PIHAK KEDUA** setelah **PIHAK KEDUA** mengunggah Revisi Proposal dan Surat Pernyataan Kesanggupan Pelaksanaan Penelitian ke SIMLITABMAS.
  - b. Pembayaran Tahap Kedua sebesar 30% dari total dana Penelitian yaitu  $30\% \times \text{Rp}189.322.000 = \text{Rp}56.796.600$  (**Lima puluh enam juta tujuh ratus sembilan puluh enam ribu enam ratus**), dibayarkan oleh **PIHAK PERTAMA** kepada **PIHAK KEDUA** setelah **PIHAK KEDUA** mengunggah Surat Pernyataan Tanggung Jawab Belanja (SPTB) ke SIMLITABMAS.
  - c. Pembayaran Biaya Luaran Tambahan sebesar - ( ) dibayarkan kepada **PIHAK KEDUA** setelah Luaran Tambahan divalidasi oleh **PIHAK PERTAMA**.
- (2) Biaya Luaran Tambahan sebesar - ( ) Tahun Anggaran 2022 dibayarkan kepada **PIHAK KEDUA** setelah dilakukan penilaian Luaran Tambahan sebagaimana dimaksud pada ayat (2).
- (3) Dana Penelitian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) akan disalurkan oleh **PIHAK PERTAMA** kepada **PIHAK KEDUA** ke rekening sebagai berikut:

Nama : Dr. Ir. STEFANUS YUFRA M Taneo, M.S, M.Sc.  
Nomor Rekening : 345656299  
Nama Bank : BNI

- (4) **PIHAK PERTAMA** tidak bertanggung jawab atas keterlambatan dan/atau tidak terbayarnya sejumlah dana sebagaimana dimaksud pada ayat (1) yang disebabkan karena kesalahan **PIHAK KEDUA**.



**Pasal 5  
Target Luaran**

- (1) **PIHAK KEDUA** berkewajiban untuk mencapai target Luaran Wajib Penelitian sebagaimana disebutkan dalam proposal.
- (2) **PIHAK KEDUA** diharapkan dapat mencapai target Luaran Tambahan Penelitian sebagaimana disebutkan dalam proposal.
- (3) **PIHAK KEDUA** berkewajiban untuk melaporkan perkembangan pencapaian target Luaran sebagaimana dimaksud pada ayat (1) kepada **PIHAK PERTAMA**.

**Pasal 6  
Hak dan Kewajiban Para Pihak**

- (1) Hak dan Kewajiban **PIHAK PERTAMA**:
  - a. **PIHAK PERTAMA** berhak untuk mendapatkan dari **PIHAK KEDUA** Luaran Penelitian sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5;
  - b. **PIHAK PERTAMA** berkewajiban untuk memberikan dana Penelitian kepada **PIHAK KEDUA** dengan jumlah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) dan dengan tata cara pembayaran sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4.
- (2) Hak dan Kewajiban **PIHAK KEDUA**:
  - a. **PIHAK KEDUA** berhak menerima dana Penelitian dari **PIHAK PERTAMA** dengan jumlah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1);
  - b. **PIHAK KEDUA** berkewajiban menyerahkan kepada **PIHAK PERTAMA** Luaran Penelitian dan Catatan Harian Pelaksanaan Penelitian;
  - c. **PIHAK KEDUA** berkewajiban untuk bertanggungjawab dalam penggunaan dana Penelitian yang diterimanya sesuai dengan proposal kegiatan yang telah disetujui;
  - d. **PIHAK KEDUA** berkewajiban untuk menyampaikan kepada **PIHAK PERTAMA** Laporan Penggunaan Dana sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) huruf c.

**Pasal 7  
Laporan Pelaksanaan Penelitian**

- (1) **PIHAK KEDUA** berkewajiban untuk menyampaikan kepada **PIHAK PERTAMA** berupa Laporan Kemajuan, Surat Pernyataan Tanggungjawab Belanja (SPTB), Laporan Akhir, Luaran Penelitian yang tersusun secara sistematis sesuai pedoman yang ditentukan oleh **PIHAK PERTAMA**.
- (2) **PIHAK KEDUA** berkewajiban mengunggah ke laman SIMLITABMAS sesuai batas waktu yang ditentukan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset dan Teknologi, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi, dokumen sebagai berikut:
  - a. Catatan harian pelaksanaan Penelitian
  - b. Laporan Kemajuan
  - c. Surat Pernyataan Tanggungjawab Belanja (SPTB) 70% atas dana penelitian paling lambat tanggal **16 Agustus 2022**.
- (3) **PIHAK KEDUA** berkewajiban menyerahkan *Hardcopy* Laporan Kemajuan dan Rekapitulasi Penggunaan Anggaran kepada **PIHAK PERTAMA**.
- (4) **PIHAK KEDUA** berkewajiban mengunggah ke laman SIMLITABMAS selambat-lambatnya tanggal **20 November 2022** dokumen sebagai berikut:
  - a. Revisi Proposal Penelitian;
  - b. Catatan Harian Pelaksanaan Penelitian;
  - c. Laporan Kemajuan Pelaksanaan Penelitian;

- d. Surat Pernyataan Tanggungjawab Belanja (SPTB) atas dana penelitian yang telah diterima;
- e. Laporan Akhir dan/atau Luaran Wajib dan/atau Tambahan.

#### **Pasal 8 Monitoring dan Evaluasi**

- (1) **PIHAK PERTAMA** dalam rangka pengawasan akan melakukan Monitoring dan Evaluasi internal terhadap kemajuan pelaksanaan Penelitian Tahun Anggaran 2022 ini sebelum pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi eksternal oleh Direktorat Riset, Teknologi, dan Pengabdian Kepada Masyarakat, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.
- (2) **PIHAK KEDUA** yang tidak hadir dalam kegiatan Monitoring dan Evaluasi dan tanpa pemberitahuan tertulis kepada **PIHAK PERTAMA** dapat dikenakan sanksi sesuai ketentuan Direktorat Riset, Teknologi, dan Pengabdian Kepada Masyarakat, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.

#### **Pasal 9 Penilaian Luaran**

- (1) Penilaian Luaran Penelitian dilakukan oleh Komite Penilai/*Reviewer* Luaran sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- (2) Apabila dalam penilaian Luaran terdapat Luaran Tambahan yang tidak tercapai maka dana tambahan yang sudah diterima oleh peneliti harus disetorkan kembali ke Kas Negara.

#### **Pasal 10 Perubahan Susunan Tim Pelaksana dan Substansi Pelaksanaan**

Perubahan terhadap susunan tim pelaksana dan substansi pelaksanaan Penelitian ini dapat dibenarkan apabila telah mendapat persetujuan tertulis dari Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset dan Teknologi, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi.

#### **Pasal 11 Penggantian Ketua Pelaksana**

- (1) Apabila **PIHAK KEDUA** selaku ketua pelaksana tidak dapat melaksanakan Penelitian ini, maka **PIHAK KEDUA** wajib mengusulkan pengganti ketua pelaksana yang merupakan salah satu anggota tim kepada **PIHAK PERTAMA**.
- (2) Apabila **PIHAK KEDUA** tidak dapat melaksanakan tugas dan tidak ada pengganti ketua sebagaimana dimaksud pada ayat(1), maka **PIHAK KEDUA** harus mengembalikan dana Penelitian kepada **PIHAK PERTAMA** yang selanjutnya disetor ke Kas Negara.
- (3) Bukti setor sebagaimana dimaksud pada ayat (2) disimpan oleh **PIHAK PERTAMA**.



#### **Pasal 12 Sanksi**

- (1) Apabila sampai dengan batas waktu yang telah ditetapkan untuk melaksanakan Penelitian ini telah berakhir, namun **PIHAK KEDUA** belum menyelesaikan tugasnya, terlambat mengirim laporan Kemajuan, dan/atau terlambat mengirim Laporan Akhir, maka **PIHAK KEDUA** dikenakan sanksi administratif berupa penghentian pembayaran dan tidak dapat mengajukan proposal Penelitian dalam kurun waktu dua tahun berturut-turut.
- (2) Apabila **PIHAK KEDUA** tidak dapat mencapai target Luaran sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5, maka kekurangan capaian target Luaran tersebut akan dicatat sebagai hutang **PIHAK KEDUA** kepada **PIHAK PERTAMA** yang apabila tidak dapat dilunasi oleh **PIHAK KEDUA**, akan berdampak pada kesempatan **PIHAK KEDUA** untuk mendapatkan pendanaan Penelitian atau hibah lainnya yang dikelola oleh **PIHAK PERTAMA**.

#### **Pasal 13 Pembatalan Perjanjian**

- (1) Apabila dikemudian hari terhadap judul Penelitian sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 ditemukan adanya duplikasi dengan Penelitian lain dan/atau ditemukan adanya ketidakjujuran, itikad tidak baik, dan/atau perbuatan yang tidak sesuai dengan kaidah ilmiah dari atau dilakukan oleh **PIHAK KEDUA**, maka perjanjian Penelitian ini dinyatakan batal dan **PIHAK KEDUA** wajib mengembalikan dana Penelitian yang telah diterima kepada **PIHAK PERTAMA** yang selanjutnya akan disetor ke Kas Negara.
- (2) Bukti setor sebagaimana dimaksud pada ayat (1) disimpan oleh **PIHAK PERTAMA**.

#### **Pasal 14 Pajak-Pajak**

Hal-hal dan/atau segala sesuatu yang berkenaan dengan kewajiban pajak berupa PPN dan/atau PPh menjadi tanggungjawab **PIHAK KEDUA** dan harus dibayarkan oleh **PIHAK KEDUA** ke kantor pelayanan pajak setempat sesuai ketentuan yang berlaku.

#### **Pasal 15 Hasil Penelitian**

- (1) Hak Kekayaan Intelektual yang dihasilkan dari pelaksanaan Penelitian diatur dan dikelola sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan.
- (2) Setiap publikasi, makalah dan/atau ekspos dalam bentuk apapun yang berkaitan dengan Penelitian ini wajib mencantumkan pihak pemberi dana.
- (3) Hasil Pelaksanaan Penelitian ini yang berupa peralatan dan/atau alat yang dibeli dari pelaksanaan Penelitian ini adalah milik Negara yang dapat dihibahkan dihibahkan kepada institusi/lembagal masyarakat melalui Berita Acara Serah Terima (BAST) setelah dilaporkan perolehannya kepada Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset dan Teknologi, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi.

#### **Pasal 16 Penyelesaian Sengketa**

Apabila terjadi perselisihan antara **PIHAK PERTAMA** dan **PIHAK KEDUA** dalam pelaksanaan perjanjian ini akan dilakukan penyelesaian secara musyawarah dan mufakat, dan apabila tidak

tercapai penyelesaian secara musyawarah dan mufakat maka penyelesaian dilakukan melalui proses hukum.

**Pasal 17**  
**Keadaan Kahar (*Force Majeure*)**

- (1) **PARA PIHAK** dibebaskan dari tanggung jawab atas keterlambatan atau kegagalan dalam memenuhi kewajiban yang dimaksud dalam Perjanjian Penugasan ini yang disebabkan atau diakibatkan oleh peristiwa atau kejadian diluar kekuasaan **PARA PIHAK** yang dapat digolongkan sebagai keadaan memaksa (*force majeure*).
- (2) Peristiwa atau kejadian yang dapat digolongkan keadaan memaksa (*force majeure*) dalam Perjanjian Penugasan ini adalah bencana alam, wabah penyakit, kebakaran, perang, blokade, peledakan, sabotase, revolusi, pemberontakan, huru-hara, serta adanya tindakan pemerintah dalam bidang ekonomi dan moneter yang secara nyata berpengaruh terhadap pelaksanaan Perjanjian Penugasan ini.
- (3) Apabila terjadi keadaan memaksa (*force majeure*) maka pihak yang mengalami wajib memberitahukan kepada pihak lainnya secara tertulis, selambat-lambatnya dalam waktu 7 (tujuh) hari kerja sejak terjadinya keadaan memaksa (*force majeure*), disertai dengan bukti-bukti yang sah dari pihak yang berwajib, dan **PARA PIHAK** dengan itikad baik akan segera membicarakan penyelesaiannya.

**Pasal 18**  
**Lain-lain**

- (1) **PIHAK KEDUA** menjamin bahwa Penelitian dengan judul tersebut di atas belum pernah dibiayai dan/atau diikutsertakan pada Pendanaan Penelitian lainnya, baik yang diselenggarakan oleh instansi, lembaga, perusahaan atau yayasan, baik di dalam maupun di luar negeri.
- (2) Segala sesuatu yang belum cukup diatur dalam Perjanjian ini dan dipandang perlu diatur lebih lanjut dan dilakukan perubahan oleh **PARA PIHAK**, maka perubahan-perubahannya akan diatur dalam perjanjian tambahan atau perubahan yang merupakan satu kesatuan dan bagian yang tidak terpisahkan dari Perjanjian ini.

Perjanjian ini dibuat dan ditandatangani oleh **PARA PIHAK** pada hari dan tanggal tersebut di atas, dibuat dalam rangkap 2 (dua) dan bermeterai cukup sesuai dengan ketentuan yang berlaku, yang masing-masing mempunyai kekuatan hukum yang sama.

PIHAK PERTAMA



Dr. MURPIN JOSUA SEMBIRING, S.E. M.Si  
NIP: 20190010

PIHAK KEDUA



Dr. Ir. STEFANUS YUFRA M TANEQ, M.S, M.Sc.  
NIDN: 0701096401



**BERITA ACARA PEMBAYARAN**

Nomor : 005/BAP/P-I/MACHUNG/LPPM/2022

1. Nama : Dr. MURPIN JOSUA SEMBIRING, S.E. M.Si  
NIP : 20190010  
Jabatan : Rektor  
Alamat : Villa Puncak Tidar N-01 Malang

Dalam hal ini bertindak dan atas nama Universitas Ma Chung dalam Berita Acara Pembayaran ini selanjutnya disebut sebagai **PIHAK PERTAMA**.

2. Nama : Dr. Ir. STEFANUS YUFRA M Taneo, M.S, M.Sc.  
NIDN : 0701096401  
Jabatan : Ketua Pelaksana/Dosen Universitas Ma Chung  
Alamat : Villa Puncak Tidar N-01 Malang

Dalam hal ini bertindak untuk dan atas nama Ketua Pelaksana Penelitian Lanjutan skim Penelitian Terapan Unggulan Perguruan Tinggi Tahun Anggaran 2022 yang selanjutnya dalam Berita Acara Pembayaran ini disebut sebagai **PIHAK KEDUA**.

- A. Berdasarkan:  
No. dan tanggal SP2H : 005/MACHUNG/LPPM/SP2H-LIT-MONO/III/2022, tanggal 16 Maret 2022  
Nilai SP2H : **Rp189.322.000 (Seratus delapan puluh sembilan juta tiga ratus dua puluh dua ribu)**  
Judul Penelitian : Peningkatan Daya Saing Berkelanjutan pada Industri Kecil dan Menengah Makanan melalui Penguatan Rantai Pasok dan Perluasan Akses Pasar: Lesson Learned dari Pandemi Covid-19  
Uraian Pekerjaan : Penelitian Terapan Unggulan Perguruan Tinggi
- B. Berdasarkan Surat Perjanjian Penugasan Penelitian Lanjutan skim Penelitian Terapan Unggulan Perguruan Tinggi tersebut, maka **PIHAK KEDUA** berhak menerima pembayaran dari **PIHAK PERTAMA** dengan rincian sebagai berikut:
1. Pembayaran : Pertama 70%
2. Perhitungan Pembayaran
- |   |   |                      |
|---|---|----------------------|
| a. Jumlah pembayaran fisik pada BAP ini 70% | : | Rp132.525.400        |
| b. Jumlah pembayaran fisik pada BAP lalu    | : | _____ - (+)          |
| c. Jumlah pembayaran fisik s.d. BAP ini     | : | <b>Rp132.525.400</b> |

**PIHAK KEDUA** setuju atas jumlah pembayaran tersebut di atas dan dibayarkan melalui BNI dengan nomor rekening 345656299 atas nama Dr. Ir. STEFANUS YUFRA M Taneo, M.S, M.Sc.

Berita Acara ini dibuat rangkap 2 (dua) untuk dipergunakan sesuai dengan keperluan.

  
**PIHAK PERTAMA**  
**MA CHUNG**

**Dr. MURPIN JOSUA SEMBIRING, S.E. M.Si**  
**NIP. 20190010**

**PIHAK KEDUA**



**Dr. Ir. STEFANUS YUFRA M Taneo, M.S, M.Sc.**  
**NIDN. 0701096401**

## KUITANSI

Sudah Terima dari : LPPM Universitas Ma Chung

Uang sebesar (dengan huruf) : **Seratus tiga puluh dua juta lima ratus dua puluh lima ribu tiga ratus sembilan puluh sembilan**

Untuk Pembayaran : Biaya Penugasan Penelitian Lanjutan skim Penelitian Terapan Unggulan Perguruan Tinggi Tahun Anggaran 2022, sesuai dengan Surat Perjanjian Penugasan Penelitian Nomor: 005/MACHUNG/LPPM/SP2H-LIT-MONO/III/2022, tanggal 16 Maret 2022.

**Rp132.525.400**

PIHAK PERTAMA



**Dr. MURPIN JOSUA SEMBIRING, S.E. M.Si**  
**NIP. 20190010**

PIHAK KEDUA



**Dr. Ir. STEFANUS YUFRA M Taneo, M.S,**  
**M.Sc.**  
**NIDN. 0701096401**



**BERITA ACARA PEMBAYARAN**

Nomor : 005/BAP/P-II/MACHUNG/LPPM/2022

1. Nama : Dr. MURPIN JOSUA SEMBIRING, S.E. M.Si  
NIP : 20190010  
Jabatan : Rektor  
Alamat : Villa Puncak Tidar N-01 Malang

Dalam hal ini bertindak dan atas nama Universitas Ma Chung dalam Berita Acara Pembayaran ini selanjutnya disebut sebagai **PIHAK PERTAMA**.

2. Nama : Dr. Ir. STEFANUS YUFRA M TANEQ, M.S, M.Sc.  
NIDN : 0701096401  
Jabatan : Ketua Pelaksana/Dosen Universitas Ma Chung  
Alamat : Villa Puncak Tidar N-01 Malang

Dalam hal ini bertindak untuk dan atas nama Ketua Pelaksana Penelitian Lanjutan skim Penelitian Terapan Unggulan Perguruan Tinggi Tahun Anggaran 2022 yang selanjutnya dalam Berita Acara Pembayaran ini disebut sebagai **PIHAK KEDUA**.

- A. Berdasarkan:  
No. dan tanggal SP2H : 005/MACHUNG/LPPM/SP2H-LIT-MONO/III/2022, tanggal 16 Maret 2022  
Nilai SP2H : **Rp189.322.000 (Seratus delapan puluh sembilan juta tiga ratus dua puluh dua ribu)**  
Judul Penelitian : Peningkatan Daya Saing Berkelanjutan pada Industri Kecil dan Menengah Makanan melalui Penguatan Rantai Pasok dan Perluasan Akses Pasar: Lesson Learned dari Pandemi Covid-19  
Uraian Pekerjaan : Penelitian Terapan Unggulan Perguruan Tinggi

- B. Berdasarkan Surat Perjanjian Penugasan Penelitian Lanjutan skim Penelitian Terapan Unggulan Perguruan Tinggi tersebut, maka **PIHAK KEDUA** berhak menerima pembayaran dari **PIHAK PERTAMA** dengan rincian sebagai berikut:

1. Pembayaran : Kedua 30%  
2. Perhitungan Pembayaran  
a. Jumlah pembayaran fisik pada BAP ini 30% : Rp56.796.600  
b. Jumlah pembayaran fisik pada BAP lalu 70% : Rp132.525.400 (+)  
c. Jumlah pembayaran fisik s.d. BAP ini : **Rp189.322.000**

**PIHAK KEDUA** setuju atas jumlah pembayaran tersebut di atas dan dibayarkan melalui BNI dengan nomor rekening 345656299 atas nama Dr. Ir. STEFANUS YUFRA M TANEQ, M.S, M.Sc.

Berita Acara ini dibuat rangkap 2 (dua) untuk dipergunakan sesuai dengan keperluan.

**PIHAK PERTAMA**  
  
MA CHUNG

Dr. MURPIN JOSUA SEMBIRING, S.E. M.Si  
NIP. 20190010

**PIHAK KEDUA**



Dr. Ir. STEFANUS YUFRA M TANEQ, M.S,  
M.Sc.  
NIDN. 0701096401

## KUITANSI

Sudah Terima dari : LPPM Universitas Ma Chung

Uang sebesar (dengan huruf) : **Lima puluh enam juta tujuh ratus sembilan puluh enam ribu enam ratus**

Untuk Pembayaran : Biaya Penugasan Penelitian Lanjutan skim Penelitian Terapan Unggulan Perguruan Tinggi Tahun Anggaran 2022, sesuai dengan Surat Perjanjian Penugasan Penelitian Nomor: 023/SP2H/PT-L/LL7/2022, tanggal 16 Maret 2022.

**Rp56.796.600**

PIHAK PERTAMA



MA CHUNG

**Dr. MURPIN JOSUA SEMBIRING, S.E. M.Si**  
**NIP. 20190010**

PIHAK KEDUA



**Dr. Ir. STEFANUS YUFRA M Taneo, M.S,**  
**M.Sc.**  
**NIDN. 0701096401**



## SURAT PERNYATAAN TANGGUNGJAWAB MUTLAK BERDASARKAN KONTRAK PENELITIAN LANJUTAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Dr. Ir. STEFANUS YUFRA M TANEO, M.S, M.Sc.  
Jabatan : Ketua Pelaksana  
Skim : Penelitian Terapan Unggulan Perguruan Tinggi  
Institusi : Universitas Ma Chung  
Nomor SP2H : 023/SP2H/PT-L/LL7/2022  
Nomor SP2H Ma Chung : 005/MACHUNG/LPPM/SP2H-LIT-MONO/III/2022  
Jumlah Dana : Rp189.322.000

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa :

1. Bertanggungjawab penuh atas pelaksanaan kegiatan Penelitian;
2. Bertanggungjawab mutlak dalam membelanjakan dana Kontrak Penelitian Tahun Jamak dan menyimpan semua bukti-bukti pengeluaran sesuai dengan jumlah dana yang diberikan;
3. Bertanggungjawab mengembalikan sisa dana yang tidak dibelanjakan ke kas Negara;
4. Bertanggungjawab untuk menindaklanjuti dan mengupayakan hasil Kontrak Penelitian Lanjutan yang dilakukan agar terlaksana dengan efektif dan efisien serta memenuhi luaran yang dijanjikan;
5. Bertanggungjawab untuk menyerahkan *hardcopy* dan *softcopy* Laporan Kemajuan, Laporan Akhir serta Laporan Penggunaan Dana.

Malang, 16 Maret 2022

Ketua Pelaksana

Penelitian Terapan Unggulan Perguruan Tinggi



Dr. Ir. STEFANUS YUFRA M TANEO, M.S, M.Sc.

Bidang Unggulan: UMKM

Kode>Nama Rumpun Ilmu: 560/Ilmu Ekonomi

**LAPORAN TAHUN TERAKHIR**  
**PENELITIAN TERAPAN UNGGULAN PERGURUAN TINGGI**



**PENINGKATAN DAYA SAING BERKELANJUTAN PADA**  
**INDUSTRI KECIL DAN MENENGAH MAKANAN MELALUI**  
**PENGUATAN RANTAI PASOK DAN PERLUASAN AKSES PASAR:**  
***LESSON LEARNED* DARI PANDEMI COVID-19**

Tahun kedua dari rencana dua tahun

Dr. Ir. Stefanus Yufra M. Taneo, M.S., M.Sc.	NIDN: 0701096401 (Ketua)
Sunday A. Theophilus Noya, S.T., MProcMgt.	NIDN: 0720057902 (Anggota)
Melany, S.ST.Par., M.MTr.	NIDN. 0705087901 (Anggota)

**UNIVERSITAS MA CHUNG**

**November 2022**





Diéktóiat Riset dan Pengabdian Masyarakat Diéktóiat Jendéral Riset dan Pengembangan  
Kementérian Riset, Téknologi, dan Pendidikan Tinggi  
Gedung BPPF II Lantai 19, Jl. MH. Hámíin No. 8 Jakáita Pusat  
<https://simlitabmas.iistekdikti.go.id/>

## PROYEKSI ISI LAPORAN AKHIR PENELITIAN

Diláyang menyalin, menyimpan, memperbanyak sebagian atau seluruh isi lapoian ini dalam bentuk apapun kecuali oleh peneliti dan pengelola administási penelitian

### LAPORAN AKHIR PENELITIAN MULAI TAHUN

ID Póposal: 56258792-0e1d-44a0-b616-7e397fd27b5f  
lapoian akhiir Penelitian: tahun ke-2 dáii 2 tahun

#### 1. IDENTIFIKAS PENELITIAN

##### A. JUDUL PENELITIAN

Peningkatan Daya Saing Berkelanjutan pada Industri Kecil dan Menengah Makanan melalui Penguatan Rantai Pasok dan Perluasan Akses Pasar: Lesson Learned dáii Pandemi Covid-19

##### B. BIDANG, TEMA, TOPIK, DAN RUMPUN BIDANG ILMU

Bidang Fokus RIRN / Bidang Unggulan Péguiaian Tinggi	Tema	Topik (jika ada)	Rumpun Bidang Ilmu
Sosial Humaniora, Seni Budaya, Pendidikan Penelitian Lapangan Dalam Negeii (Kecil)	-		

##### C. KATEGORI, SKEMA, SBK, TARGET IKI DAN LAMA PENELITIAN

Kategori (Kompetitif Nasional/ Desentralisasi/ Penugasan)	Skema Penelitian	Strata (Dasai/ Réiapan/ Pengembangan)	SBK (Dasai, Réiapan, Pengembangan)	Taíge t Akhiir IKI	Lama Penelitian (Tahun)
Penelitian Desentralisasi			SBK Riset Réiapan	5	2

#### 2. IDENTIFIKAS PENGUSUL

Nama (Peian)	Péguiaian Tinggi/ Institusi	Pógram Studi/ Bagian	Bidang Tugas	ID Sinta	H-Index
STEFANUS YUFRA M MANEO - Ketua Pengusul	Univeísitas Ma Chung	Manajemen Inovasi		6014777	2
SUNDAY ALEXANDER THEOPHILUS N - Anggota	Univeísitas Ma Chung	Téknik Industrii	Analisis penguatan íantai	5974747	1

Pengusul			pasok		
MELANY - Anggota Pengusul	Univeísitas Ma Chung	Sastía Inggíís	Analisis peíluasan akses pasai	6158156	0

### 3. MIIRA KERJASAMA PENELITIAN (JIKA ADA)

Pelaksanaan penelitian dapat melibatkan mitía kejasama, yaitu mitía kejasama dalam melaksanakan penelitian, mitía sebagai calon pengguna hasil penelitian, atau mitía investoi

Mitía	Nama Mitía
Mitía Calon Pengguna	Endang Iíi Pujiastuti, S.Pd.

### 4. LUARAN DAN I'ARGEI'

CAPAIAN Luaian Wajib

I'ahun Luaian	Jenis Luaian	Status taiget capaian (accepted, published, teidaftai atau gíanted, atau status lainnya)	Keteíangan (uil dan nama juinal, peneíbit, uil paten, keteíangan sejenis lainnya)
1	Díaf Naskah Kebijakan Peída	I'eísedia	
2	Díaf Naskah Kebijakan Peída	Díaft	Kebijakan Peningkatan Daya Saing IKM makanan di Kabupaten Malang
2	Díaf Naskah Kebijakan Peída	I'eísedia	Kebijakan Peningkatan Daya Saing IKM makanan di Kabupaten Malang

Luaian I'ambahan

I'ahun Luaian	Jenis Luaian	Status taiget capaian (accepted, published, teidaftai atau gíanted, atau status lainnya)	Keteíangan (uil dan nama juinal, peneíbit, uil paten, keteíangan sejenis lainnya)
1	Aítikel pada Confeíence/ Seminaí Inteínasional di Pengeindeks Beíeputasi	Accepted	Inteínational Confeíence on Enteípreneuísip
2	Aítikel di Juinal Inteínasional I'eíindeks di Pengeindeks Beíeputasi	Published	Jouínal of Applied Economic Sciences
2	Bíosuí	I'eísedia	Model Penguatan íantai Pasok IKM



## 5. ANGGARAN

Rencana anggaran biaya penelitian mengacu pada PMK yang berlaku dengan besaran minimum dan maksimum sebagaimana diatur pada buku Panduan Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat

Total RAB 2 Tahun Rp. 189,322,000

Tahun 1 Total Rp. 0

Jenis Pembelanjaan	Komponen	Item	Satuan	Vol.	Biaya Satuan	Total
--------------------	----------	------	--------	------	--------------	-------

Tahun 2 Total Rp. 189,322,000

Jenis Pembelanjaan	Komponen	Item	Satuan	Vol.	Biaya Satuan	Total
Bahan	Bahan Penelitian (Habis Pakai)	-	Unit	10	450,000	4,500,000
Bahan	AIK	-	Paket	50	100,000	5,000,000
Pengumpulan Data	Uang Harian	-	OH	100	100,000	10,000,000
Pengumpulan Data	Transportasi	-	OK (kali)	30	150,000	4,500,000
Pengumpulan Data	Tiket	-	OK (kali)	5	1,000,000	5,000,000
Pengumpulan Data	Penginapan	-	OH	40	600,000	24,000,000
Pengumpulan Data	HR Pembantu Lapangan	-	OH	100	80,000	8,000,000
Pengumpulan Data	FGD persiapan penelitian	-	Paket	100	350,000	35,000,000
Pengumpulan Data	Biaya konsumsi	-	OH	100	55,000	5,500,000
Analisis Data	Uang Harian	-	OH	30	100,000	3,000,000
Analisis Data	Transportasi Lokal	-	OK (kali)	30	150,000	4,500,000
Analisis Data	Penginapan	-	OH	20	600,000	12,000,000
Analisis Data	Honorarium narasumber	-	OJ	10	900,000	9,000,000
Analisis Data	Biaya konsumsi rapat	-	OH	80	55,000	4,400,000
Pelaporan, Luaran Wajib, dan Luaran Tambahan	Publikasi artikel di Jurnal Internasional	-	Paket	1	25,007,000	25,007,000
Pelaporan, Luaran Wajib, dan Luaran Tambahan	Biaya konsumsi rapat	-	OH	53	55,000	2,915,000

Pelaporan, Luasan Wajib, dan Luasan Tambahan	Biaya seminar internasional	-	Paket	1	27,000,000	27,000,000
--	-----------------------------	---	-------	---	------------	------------

Tahun 3 Total Rp. 0

Jenis Pembelanjaan	Komponen	Item	Satuan	Vol.	Biaya Satuan	Total
--------------------	----------	------	--------	------	--------------	-------

## 6. KEMAJUAN PENELITIAN

### A. RINGKASAN

IKM makanan memiliki potensi besar untuk berkembang karena merupakan kebutuhan banyak orang, tersedia bahan baku secara lokal, dan Malang menjadi salah satu tujuan wisata sehingga produk makanan olahan dijadikan oleh-oleh bagi para pengunjung. Namun, daya saing IKM masih rendah dengan adanya pandemi Covid-19. Faktor penyebab rendah daya saing IKM makanan berdasarkan hasil penelitian sebelumnya adalah lemahnya rantai pasok dan terbatasnya pasar produk yang dihasilkan.

Penelitian ini diencanakan untuk dilaksanakan selama dua tahun dan saat ini adalah tahun pertama.

Tujuan penelitian secara umum adalah meningkatkan daya saing berkelanjutan pada IKM makanan melalui penguatan rantai pasok dan perluasan akses pasar. Tujuan khususnya adalah (1) memfasilitasi kerjasama IKM makanan dengan pemasok bahan baku dan pembeli/distributor, dan (2) mendampingi IKM makanan untuk mengajukan izin edar dalam negeri ke BPOM dan pemasaran online agar membuka akses pasar ke seluruh wilayah Indonesia.

Saat ini adalah tahun kedua dari dua tahun penelitian. Luasan wajib pada tahun kedua ini adalah penyempurnaan Draft Naskah Kebijakan tentang peningkatan daya saing berkelanjutan IKM makanan di Kabupaten Malang. Luasan tambahannya adalah artikel pada internasional conference dan publikasi pada jurnal internasional terindeks.

Kegiatan utama sampai dengan tahun kedua adalah sebagai berikut: (1) survei kondisi IKM di masa pandemic Covid-19, (2) workshop dan Focus Group Discussion (FGD) tentang rantai pasok, (3) workshop tentang pemasaran digital dan pendampingan pemasaran digital, (4) sosialisasi dan workshop tentang izin edar DM dari BPOM, (5) FGD ruang lingkup Naskah Kebijakan dan penulisan Naskah Kebijakan Peningkatan Daya Saing IKM makanan, (6) pendampingan penelusuran dan pendaftaran merek dagang ke Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, (7) sosialisasi identifikasi peluang ekspor dalam rangka perluasan pasar produk IKM.

Luasan wajib yang dijanjikan dalam penelitian ini adalah "Naskah Kebijakan tentang Peningkatan Daya Saing Berkelanjutan IKM Makanan di Kabupaten Malang", telah disusun berdasarkan hasil penelitian yang merupakan kombinasi pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Pada pendekatan kuantitatif, dilakukan melalui analisis hubungan antara ketahanan (resilience) IKM makanan terhadap pandemi Covid-19 dengan kinerja IKM makanan yang dimediasi oleh kebijakan pemerintah. Data diperoleh menggunakan kuesioner kemudian dianalisis menggunakan software WarpPLS. Sementara data kualitatif diperoleh melalui FGD dengan pelaku IKM, pengurus Forum Komunikasi Pelaku Usaha IKM, dan Pemerintah Daerah, dalam hal ini Dinas Perindustrian dan Perdagangan dan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah



(Bappeda) Kabupaten Malang. Naskah kebijakan telah disusun dan telah disosialisasikan melalui diskusi dengan dengan Organisasi Perangkat Daerah, pelaku IKM, dan pihak terkait lainnya untuk selanjutnya sudah diseiahkan kepada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Malang. Luain tambahan beupa publikasi di jurnal internasional beiepatasi dan hak cipta juga telah teipenuhi. Ada dua publikasi jurnal internasional, satu telah published dan satu lagi undeí íreview.

Kendala utama yang dihadapi dalam pelaksanaan penelitian ini adalah pandemi Covid-19. Pengumpulan data kualitatif melalui FGD, sosialisasi dan pendampingan untuk penelusuan dan pendaftaran meiek dagang, pemasaian online, penguusan izin edai BPOM, dan penjajakan kejasama untuk penguatan íantai pasok tidak bisa dilaksanakan sesuai jadwal kegiatan penelitian. Selain itu, pencaian dana kepada peneliti baiu dilaksanakan tanggal 11 Juli 2022. Hal ini mempengaruhi aktivitas penelitian.

Lapoian Akhií ini adalah tahun kedua daií dua tahun íencana penelitian, atau tahun teíakhií. Luain wajib dan luain tambahan telah teipenuhi, namun masih ada empat kegiatan penelitian yang belum tuntas, yang peílu ditindaklanjuti. Peítama, menindaklanjuti pendaftaran meiek dagang di Kementean Hukum dan Hak Asasi Manusia untuk 27 UMKM yang dilakukan pada Novembeí 2021 dan sampai saat ini belum mendapatkan seítifikat meiek. Secaia umum pendaftaran meiek dagang sampai dengan 3 tahun baiu beíhasil mempeíoleh seítifikat. Kedua, pendampingan izin edai DM daií BPOM untuk yang memelukan waktu cukup lama, mulai daií audit saiana dan píasaiana, uji aii, uji píoduk, sampai pada píoses pendaftaran di sistem online BPOM. Izin edai daií BPOM beíkisaí 2-3 tahun. Ketiga, tindaklanjut kontiak kejasama antaia pemasok bahan baku (kedelai) dengan industii kecap dan tahu- tempe. Kejasama ini membutuhkan dukungan pemeíntah daeiah yang memiliki otoíitas teíkait píroduksi, konsumsi, dan distíibusi baíang dan jasa di daeiah. Keempat, menindaklanjuti hasil sosialisasi dan identifikasi peluang ekspoi píoduk IKM beísama Kantorí Wilayah Bea dan Cukai Jawa ímuí II sesuai dengan klasifikasinya atau klasteíisasi yang telah dilakukan. Rencananya topik ini akan dilanjutkan dengan penelitian yang akan datang kaíena teíkait eíat dengan upaya pemeíntah untuk meningkatkan ekspoi píoduk IKM/UKM, upaya memasukkan IKM/ UKM dalam íantai pasok global, dan upaya agai IKM/ UKM naik kelas. Sasaiannya adalah meningkatkan kineíja dan daya saing IKM/ UKM sekaligus meningkatkan ekspoi nonmigas daií UMKM yang saat ini baiu mencapai sekitaí 14% daií total nilai ekspoi nasional.

## B. KATA KUNCI

Daya saing beíkkelanjutan; IKM makanan; íantai pasok; peíluasan pasai; Covid-19

Pengisian poin C sampai dengan poin H mengikuti template berikut dan tidak dibatasi jumlah kata atau halaman namun disarankan ringkas mungkin. Dilarang menghapus/modifikasi template ataupun menghapus penjelasan di setiap poin.

**C. HASIL PELAKSANAAN PENELITIAN:** Tuliskan secara ringkas hasil pelaksanaan penelitian yang telah dicapai sesuai tahun pelaksanaan penelitian. Penyajian meliputi data, hasil analisis, dan capaian luaran (wajib dan atau tambahan). Seluruh hasil atau capaian yang dilaporkan harus berkaitan dengan tahapan pelaksanaan penelitian sebagaimana direncanakan pada proposal. Penyajian data dapat berupa gambar, tabel, grafik, dan sejenisnya, serta analisis didukung dengan sumber pustaka primer yang relevan dan terkini.

Penelitian ini direncanakan untuk dilaksanakan selama dua tahun dan saat ini adalah tahun pertama. Tujuan penelitian secara umum adalah meningkatkan daya saing berkelanjutan pada IKM makanan melalui penguatan rantai pasok dan perluasan akses pasar. Tujuan khususnya adalah (1) memfasilitasi kerjasama IKM makanan dengan pemasok bahan baku dan pembeli/distributor, dan (2) mendampingi IKM makanan untuk mengajukan izin edar dalam negeri ke BPOM dan pemasaran *online* agar membuka akses pasar ke seluruh wilayah Indonesia.

Saat ini adalah tahun kedua dari dua tahun penelitian. Luaran wajib pada tahun kedua ini adalah penyempurnaan Draft Naskah Kebijakan tentang peningkatan daya saing berkelanjutan IKM makanan di Kabupaten Malang. Luaran tambahannya adalah artikel pada international conference dan publikasi pada jurnal internasional terindeks.

Kegiatan utama sampai dengan tahun kedua adalah sebagai berikut: (1) survei kondisi IKM di masa pandemic Covid-19, (2) workshop dan Focus Group Discussion (FGD) tentang rantai pasok, (3) workshop tentang pemasaran digital dan pendampingan pemasaran digital, (4) sosialisasi dan workshop tentang izin edar DM dari BPOM, (5) FGD ruang lingkup Naskah Kebijakan dan penulisan Naskah Kebijakan Peningkatan Daya Saing IKM makanan, (6) pendampingan penelusuran dan pendaftaran merek dagang ke Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, (7) sosialisasi identifikasi peluang ekspor dalam rangka perluasan pasar produk IKM.

Indikator capaian sampai dengan tahun kedua ini adalah (1) presentasi di konferensi internasional, (2) perolehan hak cipta model penguatan rantai pasok, (3) 10 IKM melakukan pemasaran online dan meningkat omzet penjualannya, (4) proses izin edar DM dari BPOM untuk 3 IKM makanan, (5) adanya kerjasama IKM dengan pemasok bahan baku, dan (6) tersusunnya Naskah Kebijakan, dan (7) submit manuskrip publikasi jurnal internasional.

Berikut adalah uraian masing-masing aktivitas dengan indikator capainnya.

### **1. Survei Kondisi IKM Makanan di Masa Pandemi Covid-19**

Sebelum survei, tim peneliti melakukan sosialisasi untuk menjelaskan rencana kegiatan penelitian, tujuan yang akan dicapai, proses pelaksanaan penelitian, dan manfaatnya bagi IKM makanan di Kabupaten Malang

Kegiatan dilakukan pada tanggal 29 September 2021, yang dihadiri oleh:

- a. Para Kepala Seksi (Kasi) terkait IKM makanan dan minuman di Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag) Kabupaten Malang, yaitu Kasi Olahan Makanan, Kasi Olahan Tembakau dan Minuman, dan Kasi Industri Pertanian dan Kehutanan
  - b. Ketua dan pengurus inti Forum Komunikasi Pelaku Usaha Industri Kecil dan Menengah/Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (FKPU IKM/UMKM) Kabupaten Malang
  - c. Ketua Paguyuban dan Asosiasi terkait makanan dan minuman yang tergabung dalam FKPU IKM/UMKM
- Pada pertemuan ini juga dilakukan uji coba kuesioner online yang akan digunakan dalam survei.

Data yang dikumpulkan melalui kuesioner online adalah sebagai berikut:

- a. Identitas responden
- b. Sumber daya internal IKM, meliputi kondisi keuangan, motivasi, kompetensi teknologi informasi, inovasi, dan penguasaan informasi. Masing-masing diturunkan menjadi item-item yang sesuai dengan kondisi IKM makanan
- c. Kebijakan stimulus pemerintah kepada UMKM, meliputi kebijakan stimulus keuangan (penundaan pokok dan bunga, subsidi bunga kredit, insentif perpajakan, pinjaman kredit modal kerja) dan stimulus nonkeuangan kepada UMKM (belanja produk UMKM dari pemerintah, Kerjasama BUMN dengan e-commerce untuk UMKM go online, training UMKM melalui webinar dalam berbagai bidang).
- d. Ketahanan IKM terhadap pandemi Covid-19, yang meliputi: pengaturan kerja dari rumah, potongan gaji pekerja, menciptakan pekerjaan baru, memperpendek rantai pasok, menggeser/mengubah produksi, dan membangun platform online.

e. Kinerja IKM, meliputi: Omzet penjualan, keuntungan, dan jumlah pelanggan.

Survei online dilakukan selama sekitar 2 minggu dan pelaku IKM yang mengisi dan mengembalikan kuesioner sebanyak 297 orang yang mewakili usahanya.

Berikut adalah uraian singkat tentang karakteristik responden, yang meliputi umur, pendidikan, pengalaman berusaha, jenis kelamin, dan jumlah tenaga kerja.

Tabel 1 menunjukkan bahwa umur responden paling banyak berada pada kisaran 35-44 tahun dan terbanyak kedua adalah 45-54 tahun.

Tabel 1. Umur Pelaku IKM Makanan di Kabupaten Malang

Rentang Umur (tahun)	Jumlah (orang)	Persentase (%)
15 – 24	18	6.1
25 – 34	65	21.9
35 – 44	105	35.4
45 – 54	92	31.0
55 – 65	17	5.7
Jumlah	297	100.0

Sumber: Data primer, diolah (2021)

Pelaku IKM makanan yang berusia muda, yakni kurang dari 35 tahun termasuk cukup besar (28%). Beberapa penelitian membuktikan bahwa pelaku usaha yang berumur kurang dari 34 tahun adalah yang paling berinovasi dibandingkan pelaku usaha di atas 55 tahun (Meyer, 2015; Noviyanti et al., 2020). Artinya, pelaku usaha IKM makanan di Kabupaten Malang memiliki potensi untuk meningkatkan daya saing berkelanjutan.

Tabel 2 menunjukkan bahwa pelaku UKM makanan di Kabupaten Malang paling banyak berpendidikan SM/ sederajat. Pelaku usaha yang berpendidikan perguruan tinggi juga cukup banyak (sekitar 27%). Hal ini menunjukkan lulusan perguruan tinggi yang menjadi *entrepreneur* cukup besar. Oleh karenanya potensi IKM makanan di Kabupaten Malang untuk meningkatkan daya saing berkelanjutan cukup besar.

Tabel 2. Pendidikan Pelaku IKM Makanan di Kabupaten Malang

Pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
SMP/ sederajat	63	21.2
SMA/ sederajat	154	51.9
Perguruan Tinggi	80	26.9
Jumlah	297	100.0

Sumber: Data primer, diolah (2021)

Tabel 3 memperlihatkan bahwa pengalaman pelaku usaha dalam bidang usaha yang sama sebagian besar (55,6%) kurang dari 5 tahun dan terbanyak kedua 36% antara 5 sampai 10 tahun. Data lebih detail menunjukkan bahwa cukup banyak yang baru 1-2 tahun terakhir berusaha di bidang makanan dan minuman setelah terjadinya pandemi Covid-19.

Tabel 3. Pengalaman Pelaku IKM Makanan di Kabupaten Malang

Pengalaman	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Kurang dari 5 tahun	165	55.6
5-10 tahun	107	36.0
11-15 tahun	13	4.4
Lebih dari 15 tahun	12	4.0
Jumlah	297	100.0

Sumber: Data primer, diolah (2021)

Tabel 4 memperlihatkan bahwa jauh lebih banyak perempuan yang menekuni bidang makanan dan minuman, yaitu 78,8% dibandingkan laki-laki yang hanya 21,2%. Keterlibatan perempuan dalam IKM/UMKM lebih besar dibandingkan laki-laki karena karakteristik perempuan seperti rajin, teliti, ulet, sabar, jujur, tangguh, rasa



tanggung jawab yang tinggi, kemauan yang kuat, semangat yang tinggi dan disiplin (Noviyanti et al., 2020). Selain itu, pengusaha perempuan lebih berani mengambil risiko dan menyukai tantangan di atas dibandingkan laki-laki (Sherlywati et al., 2017).

Tabel 4. Jenis Kelamin Pelaku IKM Makanan di Kabupaten Malang

Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Laki-laki	63	21.2
Perempuan	234	78.8
Jumlah	297	100.0

Sumber: Data primer, diolah (2021)

Dilihat dari jumlah tenaga kerja seperti disajikan di Tabel 5 menunjukkan bahwa Sebagian besar IKM makanan termasuk kategori Usaha Mikro menurut kriteria Badan Pusat Statistik karena 65,7% memiliki tenaga kerja 1 sampai 4 orang. Usaha Menengah hanya 2%, dan hal ini sejalan dengan kondisi UMKM secara nasional dengan Usaha Mikro sekitar 98% sisanya adalah Usaha Kecil, Menengah, dan Besar.

Tabel 5. Jumlah Tenaga Kerja IKM Makanan di Kabupaten Malang

Jumlah Tenaga Kerja	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1-4 orang	195	65.7
5-19 orang	96	32.3
20-99 orang	6	2.0
Jumlah	297	100.0

Sumber: Data primer, diolah (2021)

Berikut adalah hasil dari ketahanan IKM makanan terhadap pandemi Covid-19.

Tabel 6 menyajikan pendapat pelaku IKM terhadap pernyataan: "Pengaturan kerja dari rumah bagi karyawan membuat usaha saya mampu bertahan di masa Covid-19". Hasilnya, sebagian besar (57%) tidak tahu jawaban yang pasti karena banyak unsur ketidakpastian. Namun 18,2% sangat setuju bahwa kalau pekerja bisa bekerja dari rumah mereka akan membuat usahanya bertahan di masa pandemi Covid-19.

Tabel 6. Pendapat Pelaku IKM Makanan terhadap Pengaturan Kerja dari Rumah

Pendapat	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
Sangat tidak setuju	27	9.1
Tidak setuju	24	8.1
Tidak tahu	169	56.9
Setuju	23	7.7
Sangat setuju	54	18.2
Total	297	100.0

Sumber: Data primer, diolah (2021)

Tabel 7 menyajikan pendapat pelaku IKM makanan terhadap pernyataan: "Pemotongan gaji karyawan membantu usaha saya mampu bertahan di masa Covid-19". Hasilnya menunjukkan bahwa sebagian besar pelaku IKM makanan sangat tidak setuju dan tidak setuju (sekitar 42%). Pemotongan gaji pekerja bukan menjadi alternatif pilihan dalam menghadapi pandemi Covid-19 bagi pelaku IKM makanan.

Tabel 7. Pendapat Pelaku IKM Makanan tentang Pemotongan Gaji Pekerja

Pendapat	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
Sangat tidak setuju	96	32.3
Tidak setuju	58	19.5
Tidak tahu	93	31.3
Setuju	22	7.4
Sangat setuju	28	9.4
Total	297	100.0

Sumber: Data primer, diolah (2021)

Tabel 8 menyajikan pendapat pelaku IKM makanan terhadap pernyataan: “Dengan menciptakan kegiatan atau layanan baru kepada konsumen membantu usaha saya mampu bertahan di masa Covid-19”. Hasilnya menunjukkan bahwa sebagian besar pelaku IKM makanan sangat setuju (44%). Kegiatan baru yang banyak dilakukan misalnya beralih ke penjualan makanan beku, produk makanan fungsional dan kesehatan.

Tabel 8. Pendapat Pelaku IKM Makanan tentang Penciptaan Kegiatan Baru

Pendapat	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
Sangat tidak setuju	5	1.7
Tidak setuju	8	2.7
Tidak tahu	89	30.0
Setuju	64	21.5
Sangat setuju	131	44.1
Total	297	100.0

Sumber: Data primer, diolah (2021)

Tabel 9 menyajikan pendapat pelaku IKM makanan terhadap pernyataan: “Dengan memperpendek rantai pasok bahan baku atau penjualan produk maka usaha saya mampu bertahan di masa Covid-19”. Hasilnya menunjukkan bahwa sebagian besar pelaku IKM makanan tidak tahu (41,4%). Namun lebih banyak pelaku IKM Makanan yang setuju dan sangat setuju (sekitar 49%) bahwa memperpendek rantai pasok, misalnya langsung kepada konsumen akhir, akan lebih mampu bertahan di masa pandemi Covid-19.

Tabel 9. Pendapat Pelaku IKM Makanan tentang Memperpendek Rantai Pasok

Pendapat	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
Sangat tidak setuju	12	4.0
Tidak setuju	17	5.7
Tidak tahu	123	41.4
Setuju	61	20.5
Sangat setuju	84	28.3
Total	297	100.0

Sumber: Data primer, diolah (2021)

Tabel 10 menyajikan pendapat pelaku IKM makanan terhadap pernyataan: “Dengan mengubah produksi maka usaha saya mampu bertahan di masa Covid-19”. Hasilnya menunjukkan bahwa sebagian besar pelaku IKM makanan tidak tahu (45,5%). Namun cukup banyak pelaku IKM Makanan yang setuju dan sangat setuju (sekitar 43%) bahwa dengan mengubah produksi akan lebih mampu bertahan di masa pandemi Covid-19.

Tabel 10. Pendapat Pelaku IKM Makanan tentang Mengubah Produksi

Pendapat	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
Sangat tidak setuju	16	5.4
Tidak setuju	20	6.7
Tidak tahu	135	45.5
Setuju	51	17.2
Sangat setuju	75	25.3
Total	297	100.0

Sumber: Data primer, diolah (2021)

Tabel 11 menyajikan pendapat pelaku IKM makanan terhadap pernyataan: “Dengan membuat *platform online* untuk pemasaran atau pembelian bahan baku maka usaha saya mampu bertahan di masa Covid-19”. Hasilnya menunjukkan bahwa sebagian besar pelaku IKM makanan tidak tahu (52,2%). Namun cukup banyak pelaku IKM Makanan yang setuju dan sangat setuju (sekitar 35%) bahwa dengan membuat *platform online* akan lebih mampu bertahan di masa pandemi Covid-19.

Tabel 11. Pendapat Pelaku IKM Makanan tentang Membuat *Platform Online*

Pendapat	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
Sangat tidak setuju	15	5.1
Tidak setuju	22	7.4
Tidak tahu	155	52.2
Setuju	40	13.5
Sangat setuju	65	21.9
Total	297	100.0

Sumber: Data primer, diolah (2021)

Tabel 12 menyajikan pendapat pelaku IKM makanan terhadap pernyataan: “Dengan adanya program non-keuangan dari pemerintah (ASN membeli produk IKM, kerjasama untuk go online/digital, pelatihan) meningkatkan omzet penjualan usaha saya”. Hasilnya menunjukkan bahwa sebagian besar pelaku IKM makanan sangat setuju dan setuju (sekitar 77%). Dengan demikian kebijakan ASN membeli produk IKM/UMKM terbukti meningkatkan omzet dan membuat IKM lebih mampu bertahan di masa pandemi Covid-19.

Tabel 12. Pendapat Pelaku IKM Makanan tentang Kebijakan Stimulus Nonkeuangan (Pembelian Produk dari ASN) Meningkatkan Omzet Penjualan

Pendapat	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
Sangat tidak setuju	3	1.0
Tidak setuju	7	2.4
Tidak tahu	59	19.9
Setuju	67	22.6
Sangat setuju	161	54.2
Total	297	100.0

Sumber: Data primer, diolah (2021)

Tabel 13 menyajikan pendapat pelaku IKM makanan terhadap pernyataan: “Dengan adanya program non-keuangan dari pemerintah (ASN membeli produk IKM, kerjasama untuk go online/digital, pelatihan) meningkatkan keuntungan usaha saya”. Hasilnya menunjukkan bahwa sebagian besar pelaku IKM makanan sangat setuju (36%), tetapi tidak sebanyak pada kenaikan omzet. Bagi IKM peningkatan omzet penjualan adalah yang utama dibandingkan keuntungan. Dengan demikian kebijakan ASN membeli produk IKM/UMKM terbukti meningkatkan keuntungan dan membuat IKM lebih mampu bertahan di masa pandemi Covid-19.

Tabel 13. Pendapat Pelaku IKM Makanan tentang Kebijakan Stimulus Nonkeuangan (Pembelian Produk dari ASN) Meningkatkan Keuntungan

Pendapat	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
Sangat tidak setuju	8	2.7
Tidak setuju	17	5.7
Tidak tahu	92	31.0
Setuju	73	24.6
Sangat setuju	107	36.0
Total	297	100.0

Sumber: Data primer, diolah (2021)

Tabel 14 menyajikan pendapat pelaku IKM makanan terhadap pernyataan: “Dengan adanya program non-keuangan dari pemerintah (ASN membeli produk IKM, kerjasama untuk go online/digital, pelatihan) meningkatkan jumlah pelanggan usaha saya”. Hasilnya menunjukkan bahwa sebagian besar pelaku IKM makanan sangat setuju (35,4%), tetapi cukup banyak juga pelaku IKM yang tidak tahu (32%) bahwa hal tersebut dapat meningkatkan jumlah pelanggan. Namun secara umum kebijakan ASN membeli produk IKM/UMKM meningkatkan jumlah pelanggan dan membuat IKM lebih mampu bertahan di masa pandemi Covid-19.



Tabel 13. Pendapat Pelaku IKM Makanan tentang Kebijakan Stimulus Nonkeuangan (Pembelian Produk dari ASN) Meningkatkan Jumlah Pelanggan

Pendapat	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
Sangat tidak setuju	10	3.4
Tidak setuju	19	6.4
Tidak tahu	95	32.0
Setuju	68	22.9
Sangat setuju	105	35.4
Total	297	100.0

Sumber: Data primer, diolah (2021)

Hasil analisis statistik dan ditulis dalam bentuk makalah untuk konferensi internasional yang telah selesai dilaksanakan tanggal 26 Oktober 2021 di Universitas Jenderal Soedirman, Purwokerto, Jawa Tengah. Selain itu, ada dua publikasi di jurnal internasional terindeks, 1 (satu) telah *published* dan satu lagi sudah submitted. Bukti international conference dan publikasi jurnal internasional disajikan di **Lampiran 1 dan Lampiran 2**.

## 2. Focus Group Discussion (FGD) dan Survei Lapangan terkait Rantai Pasok

Kegiatan FGD dilaksanakan pada tanggal 24 Oktober 2021 dengan pesertanya adalah:

- Kepala Bagian Ekonomi dan Sumber Daya Alam, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Malang
- Sekretaris Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag) Kabupaten Malang
- Kepala Seksi Olahan Makanan, Disperindag Kabupaten Malang sudah selesai
- Kepala Seksi Olahan Tembakau dan Minuman, Disperindag Kabupaten Malang
- Kepala Seksi Industri Hasil Pertanian dan Kehutanan
- Ketua FKPU IKM/UMKM Kabupaten Malang
- Ketua Paguyuban Makanan dan Minuman FKPU IKM/UMKM Kabupaten Malang
- Ketua Paguyuban Makanan dan Minuman Malang Jati Asri
- Sekretaris Asosisasi Pasar Tani
- Pelaku IKM makanan dan minuman

FGD yang berlangsung selama 6 jam mendiskusikan dua hal pokok yakni penguatan rantai pasok dan ruang lingkup Naskah Kebijakan tentang peningkatan daya saing berkelanjutan IKM makanan di Kabupaten Malang

Untuk mengarahkan jalannya FGD, di awal diskusi tim peneliti menyampaikan dua pendekatan teoretis dalam kajian daya saing berkelanjutan. Pertama, Poters' *Five Forces* (Porter, 1992), meliputi pemasok, pembeli, produk pengganti, pendatang baru potensial, dan persaingan diantara perusahaan yang ada. Kedua, pendekatan *Resource-Base Theory* (Barney & Clark, 2007), dengan kerangka analisis VRIO (*Value, Rareness, Imitability, Organization*). Pendekatan pertama bersumber pada faktor eksternal, sedangkan pendekatan kedua bersumber pada faktor internal IKM.

Hasil FGD menunjukkan bahwa rantai pasok yang dirasakan sangat penting saat ini adalah hubungan IKM/UMKM dengan pemasok bahan baku dan bahan pendukung seperti minyak goreng. Rantai pasok dengan pembeli dalam jangka pendek ini terbantu dengan adanya kebijakan Bupati Malang yang mewajibkan Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk berbelanja produk IKM/UMKM minimum Rp50.000 per bulan. Namun, perlu dipikirkan dan dicarikan rantai pasok dan penguatan pasar jangka panjang.

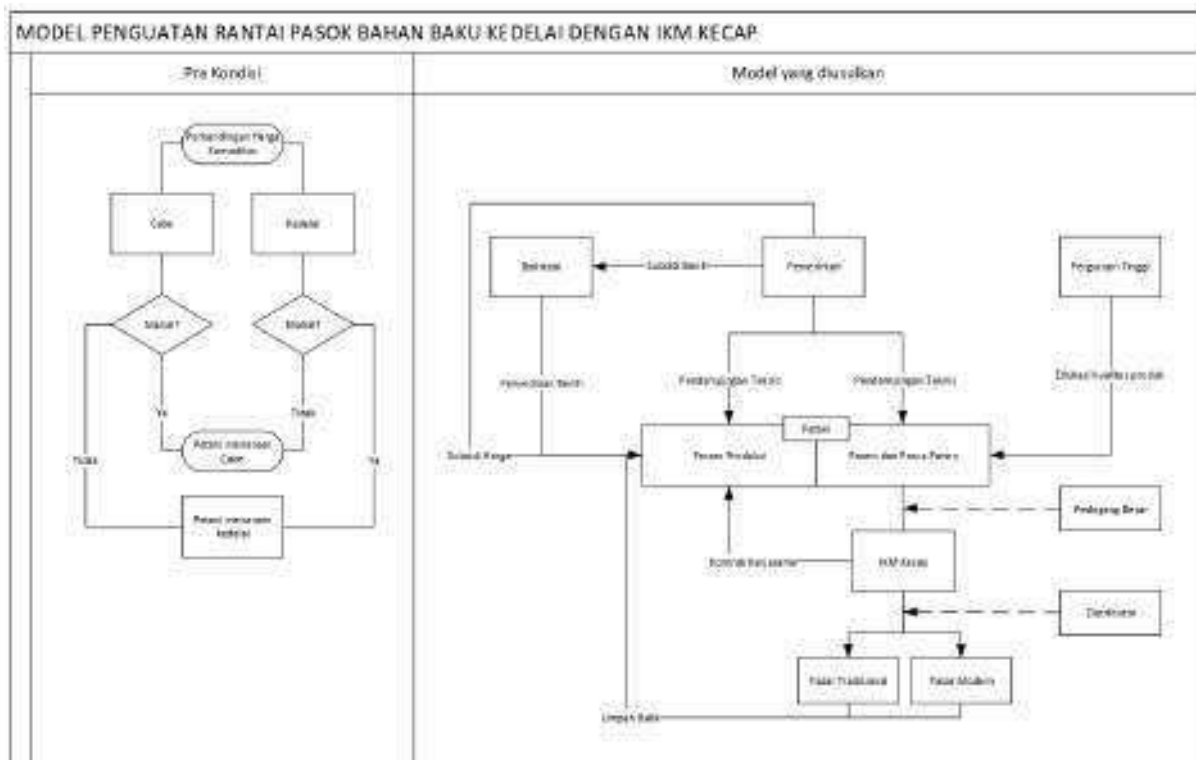
Salah satu pasokan bahan baku yang seringkali menjadi masalah adalah kedelai. Kedelai impor harganya lebih murah, tersedia setiap saat, dan bersih sehingga memudahkan IKM dalam proses produksi. Sementara produk kedelai lokal harganya lebih mahal, tidak selalu tersedia saat dibutuhkan, dan kotor sehingga menyebabkan pengusaha harus mengeluarkan waktu dan tenaga ekstra dalam membersihkan.

Namun, diakui bahwa produk kedelai lokal rasanya lebih enak dibandingkan kedelai impor. Kabupaten Malang memiliki potensi besar dalam produksi kedelai lokal. Kedelai juga telah lama menjadi produk strategis nasional, namun belum berhasil mencapai sasaran untuk sewasembada kedelai.

Oleh karena itu, penelitian ini menindaklanjuti dengan untuk menjalin kerjasama antara petani kedelai dengan pengusaha kecap, tahu, dan tempe. Tim penelitian melakukan pendekatan dengan Pemerintah Daerah (Dinas Tanaman Pangan dan Bappeda) untuk mewujudkan kerjasama ini. Telah dilakukan survei di salah satu lokasi pusat produksi kedelai lokal Kabupaten Malang, yaitu di Desa Arjosari, Kecamatan Kalipare. Hasil diskusi dengan petani, pada prinsipnya mereka siap memproduksi kedelai lokal dengan harga jual yang layak dan mampu

bersaing dengan produk cabe yang seringkali lebih menarik minat petani karena harga jualnya lebih mahal dibandingkan kedelai. Draft Perjanjian kerjasama antara petani kedelai lokal dengan IKM kedelai dan tahu disajikan di **Lampiran 3**. Untuk menandatangani kerjasama ini masih membutuhkan pendekatan lebih intensif dengan petani maupun industri kecap karena petani dan pelaku IKM belum terbiasa melakukan kerjasama tertulis. Disamping itu, pemerintah daerah perlu memfasilitasi kerjasama tersebut untuk meyakinkan petani dan pelaku IKM bahwa bentuk kerjasama seperti ini akan lebih mudah mendapatkan fasilitas dari program-program pemerintah seperti subsidi, pelatihan, dan pendampingan teknis.

Kerjasama antara petani kedelai lokal dan industri kecap akan memperkuat rantai pasok kedelai lokal dan kecap. Rantai pasok ini melibatkan beberapa pihak mulai dari penyediaan benih kedelai sampai dengan pemasaran produk kecap. Model penguatan rantai pasok kedelai lokal dan industri kecap disajikan di Gambar 1 berikut ini.



Gambar 1. Model Penguatan Rantai Pasok Bahan Baku Kedelai dengan IKM Kecap

Pada model yang diusulkan, benih kedelai yang ditanam petani sebaiknya yang dihasilkan oleh Balai Penelitian Kacang-Kacangan dan Umbi-umbian (Balitkabi) yang telah tersertifikasi dan berkualitas baik sehingga produktivitas lebih tinggi dibandingkan benih dari petani sendiri. Benih bersertifikasi lebih mahal karena itu perlu ada subsidi dari pemerintah. Besarnya subsidi diperlukan kajian tersendiri.

Dalam proses produksi, petani perlu mendapat bimbingan teknis dari pemerintah dalam hal ini dinas terkait seperti Dinas Pertanian Tanaman Pangan melalui Penyuluh Pertanian Lapangan (PPL), dan Balitkabi. Salah satu keluhan industri pengolahan/pengrajin tahu, tempe, kecap, adalah kedelai lokal kotor sehingga butuh waktu dan biaya dalam proses olahan makanan berbahan baku kedelai lokal. Untuk itu, maka perlu bimbingan teknik dan edukasi dari pemerintah maupun perguruan tinggi terkait proses panen dan penanganan pascapanen agar kedelai yang dijual dalam kondisi bersih.

Untuk menjamin petani menanam kedelai dan memasok produknya ke IKM kecap dalam jangka panjang, maka perlu ada kontrak Kerjasama yang mengikat. Isi kontrak antara lain tentang jumlah pasokan, harga, dan frekuensi pasokan dalam satu tahun. Kontrak kerjasama ini perlu didukung oleh pemerintah, dalam hal ini dinas terkait (misalnya Tanaman Pangan, Perindustrian dan Perdagangan, Koperasi dan UKM, Ketahanan Pangan). Subsidi harga diperlukan dalam penetapan harga karena harga kedelai lokal lebih mahal dibandingkan kedelai impor.

Dalam pemasaran produk kedelai ke IKM kecap dan produk kecap ke retail modern maupun pasar tradisional sebaiknya tanpa pedagang perantara. Umumnya pedagang perantara memperoleh keuntungan lebih besar dari petani dan IKM (kecap). Untuk itu, pemasaran perlu didukung teknologi digital. Penggunaan teknologi digital

dalam komunikasi proses produksi dan pemasaran dapat difasilitasi oleh Perguruan Tinggi melalui kegiatan tridarma, termasuk program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM).

Model ini telah didaftarkan di Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia dan telah mendapatkan Sertifikat Hak Cipta (**Lampiran 4**).

### 3. Workshop dan Pendampingan Pemasaran Digital

Berdasarkan hasil diskusi tim peneliti dengan FKPU IKM/UMKM Kabupaten Malang disepakati 10 IKM yang akan didampingi dalam proses pemasaran Digital selama 7 bulan. Identitas dan kondisi kelima IKM yang didampingi disajikan di Tabel 14.

Tabel 14. Identitas IKM yang Didampingi dalam Pemasaran Digital

No.	Nama	Jenis kelamin	Umur (tahun)	Lama menjalankan usaha	Pendidikan Terakhir	Nama Merek
1	Frida Tri Andriani	Perempuan	50	6	SMA	InAn Collection
2	Dyah Kusumawati	Perempuan	52	3	SMA	ArWEL Crochet
3	Nunuk indasah	Perempuan	44	1.5	Sarjana	eNiz
4	Elok evi nurul aini	Perempuan	42	3	Sarjana	Elvina( batik mojo)
5	Nurul kumala dewi	Perempuan	32	4	Sarjana	Nuy's
6	Wahyu	Laki-laki	50	16	Sarjana	Jawulan
7	Dewi khoiriyah	Perempuan	53	5	SMA	Kalijaga de batik
8	HALFi Eka sufyana	Perempuan	34	6	SMA	Orsasa
9	Rodhiatul janah	Perempuan	47	3	SMA	Kletakkletuk
10	Novida Purnamayati	Perempuan	50	3	SMA	Envede

Lanjutan Tabel 14.

No.	Pernah/Tidak mengikuti workshop pemasaran digital	Media pemasaran digital yang digunakan	Omzet penjualan saat ini (Rp/Bulan)	Jumlah pelanggan	Area pemasaran
1	Tidak pernah	FB, IG, WA	400.000	4 orang	Seputar malang
2	Pernah	FB, IG, story' WA, Shopee	2.000.000	Tidak ada	Jakarta Bali
3	Pernah	IG, google bisnis	350.000	3-5 orang	Area Jatim
4	Tidak pernah	IG, WA	2.000.000	10 orang	Masih daerah malang
5	Tidak pernah	FB dan WA	500.000	3 orang	Malang
6	Tidak pernah	FB, IG, WA	2.000.000	200 orang	Luar kota
7	Pernah	IG, WA	5.000.000	5 orang	Hingga luar pulau d luar kota, tp krn mrk teman
8	Tidak pernah	FB, IG, WA	6.000.000	1.000 orang	Kabupaten Malang
9	Tidak pernah	FB, IG, Shopee	2.000.000	20 orang	Kirim ke Jakarta, Denpasar dan Makassar
10	Tidak pernah	FB, IG	300.000	20 orang	Malang
		Rata-rata	2.055.000		

Data identitas pelaku IKM seperti disajikan di Tabel 14 menunjukkan bahwa sebagian besar peserta (90%) adalah perempuan. Usia mereka berkisar 34 sampai 50 tahun, pendidikan SMA dan Sarjana, 50% merek usaha belum terdaftar, 70% tidak pernah mengikuti pelatihan pemasaran digital. Media sosial yang digunakan untuk pemasaran digital cukup bervariasi. Omzet penjualan sangat bervariasi, rata-rata Rp 2.055.000 per bulan. Jumlah pelanggan pun sangat bervariasi. Hanya 3 IKM yang area pemasarannya luas, di luar Jawa Timur.

Proses pendampingan dilakukan melalui 6 (enam) tahap sebagai berikut:

1. Identifikasi permasalahan yang dihadapi oleh pelaku IKM, dilaksanakan pada tanggal 1 April 2022
2. Pelatihan tahap I dilaksanakan pada tanggal 24 Mei 2022
3. Proses pendampingan selama 3 bulan
4. Evaluasi dan pelatihan tahap II pada tanggal 22 Agustus 2022
5. Proses pendampingan selama sekitar 1,5 bulan
6. Evaluasi proses pendampingan pemasaran digital selama 7 bulan dilaksanakan pada tanggal 5 Oktober 2022

**Pada tahap pertama**, diidentifikasi permasalahan yang dihadapi oleh pelaku IKM, yang dilaksanakan pada 1 April 2022 diperoleh sejumlah permasalahan sebagai berikut:

1. IKM merasa kesulitan dalam permasalahan online, karena kurang mengetahui bagaimana mengoperasikan marketplace.
2. Pelaku IKM tidak memiliki pengetahuan dalam pemasaran online.
3. IKM merasa kesulitan dalam membayar gaji karyawan dikarenakan selama pandemic pemasukan berkurang.
4. Kurangnya SDM yang memadai dalam kinerja pemasaran digital.
5. Pelaku IKM tidak memiliki pengetahuan untuk mendesain produk dll...
6. IKM tidak maksimal dalam pemasaran online.
7. Pemasaran masih di dalam lingkup kenalan, namun penjualan sudah ke luar pulau.
8. Karena proses produksi dikerjakan sendiri sehingga pemasaran online juga tertunda.
9. Pelaku usaha kurang mengetahui konten pemasaran online yang seperti apa yang cocok dengan usahanya.
10. Banyaknya persaingan antar kompetitor.
11. Pelaku usaha masih kurang tau dalam menentukan harga yang sesuai dengan barang yang dihasilkan.
12. Pelaku usaha tidak memiliki SDM yang memadai dalam membuat konten dalam pemasaran online.
13. Pelaku usaha kurang mengetahui bagaimana mengelola e-commerce nya.
14. Kurang mengetahui keinginan konsumen dalam mendesain packaging produk.
15. Pelaku usaha kurang mengetahui keinginan konsumen dalam hal menarik minat konsumen pada penampilan produknya.
16. Pelaku usaha kurang mengetahui memproses pemasaran online.
17. Pelaku usaha dalam mempraktekan kembali pengetahuan tentang pemasaran digital.
18. Pelaku usaha ingin mengetahui bagaimana cara membuat produksi yang menarik, sehingga menarik minat konsumen agar dapat bersaing dengan banyaknya competitor.
19. Permasalahan digital yang dihadapi sama dengan sama dengan pengrajin batik lainnya.
20. Kurangnya SDM yang dapat handle admin media social digital yang digunakan.
21. SDM yang kurang sehingga menunda produksi produk.
22. Kurangnya minat orang terhadap kerajinan tangan/ craft.
23. Craft rajut kurang mendapat sambutan oleh banyak orang atau peminat yang kurang.
24. Banyaknya competitor yang serupa.
25. Sulit mendapat SDM yang memenuhi kriteria pelaku usaha.
26. Kurangnya branding produk.
27. Ingin memiliki ciri khas tersendiri untuk rajutan khas Indonesia.
28. Ingin membuat foto produk yang baik dan caption produk yang baik.
29. Sulit dalam membuat postingan yang cocok dengan produk yang dihasilkan.
30. Ingin belajar untuk membuat postingan yang menarik.
31. Sulit dalam pemasaran pada marketplace
32. Memiliki masalah digital yang sama dengan IKM yang lain.

Faktanya diperoleh 32 masalah yang dihadapi oleh 10 orang pelaku IKM. Kendala yang paling banyak yang dihadapi oleh para IKM dalam pemasaran digital adalah;

1. Konten dan caption pemasaran kurang inovatif.
2. Desain packaging yang kurang inovatif.
3. SDM yang kurang dalam mengolah media digital.
4. Kurang nya waktu untuk mengolah media digital.
5. Kurang nya pengetahuan dalam mengoperasikan gadget.

Berdasarkan hasil diskusi dengan para pelaku usaha, disepakati oleh para pelaku IKM bahwa kebutuhan mereka yang penting dan mendesak yang perlu dilakukan melalui pelatihan dan pendampingan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana membuat desain packaging yang menarik.
2. Bagaimana mengatur waktu postingan produk di media digital.



3. Ingin saat program pendampingan, operasionalnya menggunakan 1 gadget (HP) saja.
4. Pemaksimalan Instagram, cara membuat desain Instagram yang menarik.
5. Cara membuat konten yang menarik.

**Pada tahap kedua**, pelatihan dilaksanakan pada tanggal 24 Mei 2022. Ada 4 topik yang dilatihkan kepada para pelaku IKM, yaitu: (1) pemasaran digital yang efektif. (2) digital branding UMKM, (3) mendesain instagram post dengan mudah menggunakan aplikasi Canva, dan (4) fotografi produk UMKM.

**Pada tahap ketiga**, proses pendampingan kepada para pelaku IKM yang telah mendapatkan pelatihan. Pendampingan dilakukan oleh tim dosen bersama 2 orang mahasiswa melalui program MBKM. Untuk mempermudah proses komunikasi maka dibentuk grup Whatsapp (WA). Proses pendampingan ini berlangsung selama 3 bulan.

**Pada tahap keempat**, evaluasi dan pelatihan tahap II pada tanggal 22 Agustus 2022. Pada evaluasi diperoleh kesimpulan bahwa kendala utama yang dihadapi IKM setelah pelatihan pertama adalah kurang konsisten dalam melakukan pemasaran online.

Sementara kunci dari kesuksesan dalam pemasaran digital adalah konten, creator, dan konsistensi. Pelaku IKM dapat melakukan strategi 15 jam: 85 hari/1 jam :6 hari adalah strategi yang digunakan untuk membantu para pengusaha untuk mempermudah mengatur waktu dalam membuat konten. Salah satu cara untuk memasarkan produk melalui media digital ialah dengan bantuan *influencer*. Penggunaan “#” juga dapat mempengaruhi postingan sebuah produk dapat menarik minat atau muncul di beranda media digital pelanggan. Pemilihan “#” yang tepat dan sesuai dengan sasaran pasar.

**Tahap kelima**, proses pendampingan dalam aplikasi hasil pelatihan setelah tanggal 22 Agustus sampai dengan 4 Oktober 2022. Proses pendampingan dilakukan oleh tim peneliti (dosen) bersama mahasiswa melalui grup WA dan komunikasi langsung bila diperlukan.

**Tahap keenam**, evaluasi proses pendampingan pemasaran digital selama 7 bulan dilaksanakan pada tanggal 5 Oktober 2022.

Tabel 15. Perkembangan Kinerja Pemasaran Digital IKM

No.	Nama	Kondisi awal pendampingan			Kondisi 7 bulan kemudian		
		Omzet penjualan (Rp/Bulan)	Jumlah pelanggan	Area pemasaran	Omzet penjualan (Rp/Bulan)	Jumlah pelanggan	Area pemasaran
1	Frida Tri Andriani	400.000	4 orang	Seputar Malang	500.000	14 oran	Malang, Sidoarjo, Banyuwangi
2	Dyah Kusumawati	2.000.000	Tidak ada	Jakarta Bali	2.000.000	Tidak ada	Jakarta, Malang Raya
3	Nunuk indasah	350.000	3 orang	Area Jatim	500.000	4 orang	Malang dan Depok
4	Elok evi nurul aini	2.000.000	10 orang	Masih daerah Malang	3.500.000	7 orang	Daerah Kabupaten Malang
5	Nurul kumala dewi	500.000	3 orang	Malang	1.000.000	9 orang	Area Kab.Malang
6	Wahyu	2.000.000	2 orang	Luar kota	2.000.000	2 orang	Luar kota
7	Dewi khoiriyah	5.000.000	5 orang	luar pulau krn teman	5.000.000	9 orang	Sekitar Daerah Malang
8	HALFi Eka sufyana	6.000.000	100 orang	Kabupaten Malang	5.000.000	100 orang	Blitar, Kota Malang, Kab. Malang
9	Rodhiatul janah	2.000.000	20 orang	Jakarta, Denpasar, Makassar	2.500.000	60 orang	Kepanjen, Malang, Jakarta (paket)
10	Novida Purnamayati	300.000	20 orang	Malang	350.000	16 orang	Sekitar Kepanjen, Sumberpucung,

							Bululawang, Gondanglegi
	Rata-rata	2.055.000		Rata-rata	2.235.000		

Kinerja setelah pendampingan dilihat dari omzet penjualan meningkat relatif kecil, dari rata-rata Rp 2.055.000/bulan menjadi Rp 2.235.000/bulan. Namun ada 5 IKM yang jumlah pelanggannya meningkat, 3 IKM tidak mengalami perubahan jumlah pelanggan, dan ada 2 IKM yang menurun pelanggannya. Area pemasaran sebagian besar IKM makin meluas

#### 4. Sosialisasi dan Workshop tentang Izin Edar DM dari BPOM serta Pendampingan Proses Perizinan

Hasil dikoordinasi dengan FKPU IKM/UMKM Kabupaten Malang akhirnya memilih 5 IKM untuk didampingi dalam proses izin edar dari BPOM. Dasar pemilihannya adalah potensi produk IKM tersebut dan telah memiliki P-IRT dan Nomor Induk Berusaha (NIB).

IKM yang terpilih adalah sebagai berikut:

- 1) Ibu Sri Nahari: produknya minuman sari lemon
- 2) Ibu Titik: produknya minuman sari buah (Gentong)
- 3) Ibu Maslukah: produknya minuman herbal
- 4) Ibu Sri Wahyuni: produknya jahe alang-alang

Sosialisasi tentang pentingnya izin edar, persyaratan, dan prosedurnya dilakukana oleh tim peneliti. Untuk meyakinkan para pelaku IKM bahwa izin edar dari BPOM dapat diperoleh sepanjang memenuhi persyaratan dan ada persyaratan khusus bagi UMKM termasuk IKM, maka dihadirkan salah satu IKM yang telah berhasil melewati tahapan audit sarana produksi dan proses produksi hasil pendampingan tahun sebelumnya. Testimoni dari sesama pelaku IKM meyakinkan 4 pelaku IKM terpilih untuk melakukan pendaftaran.

Saat ini sedang dilakukan proses pendaftaran ke BPOM Surabaya. Selanjutnya menunggu proses untuk audit sarana dan prasarana.

Proses pendampingan proses pengurusan izin edar BPOM sangat diperlukan oleh pelaku IKM karena keterbatasan pengetahuan dan keterbatasan sarana dan prasarana produksi membuat pelaku IKM kurang percaya diri. Ada satu produk IKM dari Ibu Fina yakni minuman dari pucuk dau asam (Sinome) telah berhasil setelah dua kali audit sarana dan prasarana. Setelah itu, dilakukan pengujian kualitas air dan dinyatakan memenuhi syarat. Tahap terakhir adalah pengujian nutrisi di Laboratorium Bersertifikasi (Biochem) atas rekomendasi BPOM. Hasilnya dinyatakan memenuhi syarat dan telah diupload di sistem dan saat ini menunggu hasil akhir dalam bentuk penerbitan nomor izin edar DM dari BPOM. Satu produk lagi dari Ibu Titik yang sudah mendapatkan hasil uji laboratorium dan telah diupload ke sistem informasi BPOM. Saat ini menunggu hasil akhirnya berupa penerbitan nomor izin edar DM BPOM.

Bukti pendaftaran dan pengujian nutrisi disajikan di **Lampiran 5**.

#### 5. FGD Ruang Lingkup Naskah Kebijakan

Kegiatan FGD dilaksanakan pada tanggal 24 Oktober 2021 dengan pesertanya adalah:

- a. Kepala Bagian Ekonomi dan Sumber Daya Alam, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Malang
- b. Sekretaris Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag) Kabupaten Malang
- c. Kepala Seksi Olahan Makanan, Disperindag Kabupaten Malang
- d. Kepala Seksi Olahan Tembakau dan Minuman, Disperindag Kabupaten Malang
- e. Kepala Seksi Industri Hasil Pertanian dan Kehutanan
- f. Ketua FKPU IKM/UMKM Kabupaten Malang
- g. Ketua Paguyuban Makanan dan Minuman FKPU IKM/UMKM Kabupaten Malang
- h. Ketua Paguyuban Makanan dan Minuman Malang Jati Asri
- i. Sekretaris Asosisasi Pasar Tani
- j. Pelaku IKM makanan dan minuman

FGD yang berlangsung selama 5 jam lebih memberikan banyak perspektif tentang permasalahan yang dihadapi oleh IKM makanan dalam peningkatan daya saingnya. Secara umum permasalahan berasal dari faktor internal dan eksternal IKM makanan.

Untuk mengarahkan jalannya FGD, di awal diskusi tim peneliti menyampaikan dua pendekatan teoretis dalam kajian daya saing berkelanjutan. Pertama, Poters' Five Forces (Porter, 1992), meliputi pemasok, pembeli, produk pengganti, pendatang baru potensial, dan persaingan diantara perusahaan yang ada. Kedua, pendekatan Resource-Base Theory (Barney & Clark, 2007), dengan kerangka analisis VRIO (Value, Rareness, Imitability, Organization). Pendekatan pertama bersumber pada faktor eksternal, sedangkan pendekatan kedua bersumber pada faktor internal IKM.

Hasil FGD menunjukkan menunjukkan bahwa ruang lingkup kebijakan yang diperlukan cukup luas, mulai dari input, proses produksi, pasca produksi, pemasaran, dan dukungan dari institusi terkait baik pemerintah maupun nonpemerintah seperti perguruan tinggi dan lembaga-lembaga sosial ekonomi lainnya.

Pada saat ini penelitian baru berhasil memperoleh sebagian informasi permasalahan dan alternatif solusi dari semua komponen (input, proses, produksi, pasca produksi, pemasaran, institusi terkait). Sebagian informasi dan alternatif solusinya telah dituangkan dalam Draft Naskah Kebijakan.

Draft Naskah Kebijakan telah didiskusikan dengan pimpinan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) terkait, perwakilan FKPU IKM/UMKM, dan perwakilan IKM Kabupaten Malang pada tanggal 18 November 2022. Organisasi Perangkat Daerah yang ikutserta adalah Dinas Perindustrian dan Perdagangan, Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Dinas Pertanian Tanaman Pangan, Dinas Ketahanan Pangan, Dinas Kebudayaan dan Pariwisata, dan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Malang.

Naskah Kebijakan selanjutnya diserahkan kepada Bappeda Kabupaten Malang karena Bappeda melakukan fungsi koordinasi OPD terkait IKM Makanan. Naskah Kebijakan disertai bukti serahterima dari Tim Penelitian kepada Bappeda Kabupaten Malang disajikan di **Lampiran 6**.

## 6. Pendampingan Penelusuran dan Pendaftaran Merek Dagang ke Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia

Hasil koordinasi dengan mitra, yaitu FKPU IKM/UMKM, dan Dinas Perindustrian dan Perdagangan dalam hal ini Kepala Seksi Olahan Makanan, Kepala Seksi Industri Hasil Pertanian dan Kehutanan, dan Kepala Seksi Olahan Tembakau dan Minuman, maka ditetapkan 27 IKM yang perlu didampingi dalam proses penelusuran dan pendaftaran merek dagang ke Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Dasar pemilihan IKM adalah telah memiliki Nomor Induk Berusaha (NIB) dan belum memperoleh fasilitas pendampingan dari Pemerintah.

Kegiatan sosialisasi dan pendampingan dilakukan pada tanggal 26 September 2021. Kegiatan dihadiri oleh Sekretaris Disperindag, semua Kepala Seksi Disperindag yang terkait, Ketua FKPU IKM/UMKM, dan 27 IKM terpilih. Daftar IKM terpilih tersebut adalah sebagai berikut:

No	Nama Pemilik Merek	Alamat Pemilik	Nama Merek	Kelas Merek	Jenis Merek
1.	Firda Tri Andriani	Jl. Jaya Simandara II 6.H/39, Sekarpuro, Pakis, Kabupaten Malang	Katon Ayu	25	syal renda; syal untuk menutup kepala; syal yang melingkar di leher; syal leher [muffler]; syal pashmina; syal wol; bandana [syal]; syal bahu; syal sutra; syal sutra; syal; syal dan jilbab; syal kasmir
2.	Minuk Yuli Sulistiani	Jambangan, Jambangan, Dampit, Kabupaten Malang	Santen Kentel	30	makanan ringan berbahan dasar tepung; Cone snack [makanan ringan berbahan dasar tepung]; makanan ringan berbahan dasar tepung terigu; kerupuk opak

3.	Hidayatul Muthoharoh	Jambangan, Jambangan, Dampit, Kabupaten Malang	Ta Dor	30	kerupuk; kerupuk bawang; kue stik bawang
4.	Nofia Puspita Sari	Jambangan, Jambangan, Dampit, Kabupaten Malang	Mempor	30	Permen jahe; kue stik bawang; kue, biskuit, kue kering
5.	Yayuk Supiyatin	Kedungrampal Lor, RT. 005, RW 002, Sidodadi, Gedangan, Kabupaten Malang	Tunas Bp	29	keripik pisang
6.	Winda Yasinta	Kedungpedaringan, RT 13, RW 2, Kedungpedaringan, Kepanjen, Kabupaten Malang	Yonda	25	syal renda; syal untuk menutup kepala; syal yang melingkar di leher; syal leher [muffler]; syal pashmina; syal wol; bandana [syal]; syal bahu; syal sutra; syal sutra; syal; syal dan jilbab; syal kasmir
7.	Siti Chalimatul	Jl. Diponegoro, RT 07, RW 01, Sukorejo, Gondanglegi, Kabupaten Malang	Alfi Mas	29	keripik
8.	Nabella Zya Arofa	Dsn. Begawan RT.28 RW.03 Pandansari Lor, Jabung, Kabupaten Malang	Weargloeshoes	25	sepatu
9.	Lasiyem	Dsn. Krajan Kidul RT.08 RW.02 Gedangan, Gedangan, Kab. Malang	Delas	29	keripik pisang; Sale pisang
10.	Yeti Susilowati	Dsn Madyorenggo, RT 03, RW 03, Talok, Turem, Kabupaten Malang	Mam Azza	29	keripik paru;
11.	Novida Purnamayati	Jl. Mentaraman 3 RT.06 RW.04 Kepanjen, Kepanjen, Kabupaten Malang	Envede	24	kain bordir
12.	Alik Yusiana	Toyomerto RT.08 RW. 03 Wonoagung, Kasembon, Kabupaten Malang	Al Yusna	26	korsase bunga buatan; bunga buatan; bunga buatan dari tekstil; karangan bunga buatan
13.	Afif Adi Febriandika	Jl. Pesantren RT.06 RW.01 Jambangan, Dampit, Kabupaten Malang	Nyetet	30	minuman berbahan dasar kopi atau kakao dengan atau tanpa susu; kopi bubuk
14.	Sri Yunaning	Dsn. Bacok RT.04 RW.04 Pondok Agung, Kasembon, Kabupaten Malang	Janse	32	jus jeruk nipis (sirup); jus jeruk nipis untuk digunakan dalam persiapan minuman
15.	Husnati	Jl. K.H. Hasyim Asyari RT.09 RW.03 Brongkal, Pagelaran, Kab. Malang	Hc Husna Collection	26	korsase bunga buatan; bunga buatan; bunga buatan dari tekstil; karangan bunga buatan
16.	Muhammad Alfani	Dusun Krajan RT.18 RW.05 Pagak, Pagak,	Alpag	4	bahan bakar BIOMASSA; briket



	Magfurin	Kabupaten Malang			
17.	Yuliana	Dusun Prambon I RT.02 RW.01 Kaumrejo, Ngantang, Kabupaten Malang	Nyuss Nyess	30	roti
18.	Sutri Asminah	Banu RT.12 RW.02 Banturejo, Ngantang, Kabupaten Malang	Pandhu	30	kopi bubuk; sambel pecel; Bumbu pecel; roti kering
19.	Miyem Tiningsih	Dusun Bayanan RT.19 RW.03 Ngantru, Ngantang, Kabupaten Malang	Cita Boga	30	minuman serbuk berbahan dasar rempah (jahe, kunyit, temulawak)
20.	Ika Wulandari	Jl. RA. Kartini RT.04 RW.02 Suwaru, Pagelaran, Kabupaten Malang	Naziky	29	keripik
21.	Yus Suhartatik	Jl. Garuda RT.20 RW.04 Karangpandan, Pakisaji, Kabupaten Malang	Iyus	30	terasi
22.	Nurul Kumala Dewi	Kepanjen Permai II Blok B-06 Talangagung, Kepanjen, Kabupaten Malang	Nuy's	30	roti kering; makanan ringan berbahan dasar tepung;
23.	Soepriyanto	Dsn. Krajan RT.15 RW.03 Sumberbening, Bantur, Kabupaten Malang	Omah Batik B-Dhan	24	Kain batik; Pakaian batik; baju batik
24.	Imam Rofi'i	Dsn. Krajan Kidul RT.09 RW.02 Gedangan, Gedangan, Kab. Malang	Sejaten	30	Kopi bubuk;
25.	Tutuk Yudiasih	Jl. Kendalisodo RT.13 RW.03 Karangpandan, Pakisaji, Kabupaten Malang	Karang Wijaya	24	Kain batik; Pakaian batik; baju batik
26.	Ernawati Agustina	Jl. Tenaga RT.27 RW.10 Kepuharjo, Karangploso, Kab. Malang	Jurloem	30	lumpia; lumpia kering; lumpia basah
27.	Astutik Ningtias	Jl. Tarupala 04 Kebonagung, Pakisaji, Kabupaten Malang	Wagastu	24	Kain batik; Pakaian batik; baju batik

Kegiatan diawali dengan sosialisasi tentang pentingnya merek dagang dalam pengembangan usaha untuk memperluas pasar dan meningkatkan daya saing berkelanjutan yang disampaikan oleh tim peneliti. Selanjutnya kegiatan penelusuran merek dagang yang layak untuk didaftarkan karena memiliki keunikan atau orisinalitas yang tinggi (di atas 80%). Kegiatan ini dilakukan oleh tenaga Konsultan Kekayaan Intelektual dari Pusat Kekayaan Intelektuan Universitas Ma Chung.

Hasil penelusuran merek IKM pada laman Kekayaan Intelektual, Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia di sajikan di **Lampiran 7**.

IKM yang merek dagang usahanya memiliki keunikan atau orisinalitas rendah diberik kesempatan sekitar satu minggu untuk melakukan perubahan dengan bantuan atau pendampingan dari tenaga konsultan kekayaan intelektual. Akhirnya diperoleh 25 IKM yang memenuhi syarat untuk didaftarkan ke Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Saat ini dalam tahapan proses pendaftaran dengan rekomendasi dari Dinas Perindustrian dan

Perdagangan Kabupaten Malang untuk memperoleh keringan biaya dari pemerintah. Pemerintah menetapkan biaya pendaftaran merek dagang bagi UMKM lebih murah.

## 7. Sosialisasi dan Identifikasi Peluang Ekspor Produk IKM

Sosialisasi dan identifikasi peluang ekspor produk IKM sangat penting untuk mendorong perluasan akses pasar bagi IKM yang memiliki potensi memasuki pasar internasional. Kegiatan ini dilakukan dengan mengajak kerjasama beberapa institusi terkait, yaitu: Kantor Wilayah Ditjen Bea dan Cukai Jawa Timur II, Dewan Kerajinan Nasional Daerah (Dekranasda) Kabupaten Malang, Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Malang.

Kegiatan sosialisasi dan identifikasi peluang ekspor produk IKM diikuti oleh 37 IKM yang memiliki peluang ekspor dengan narasumber dari tiga pihak yang dibutuhkan oleh IKM berdasarkan hasil diskusi awal dengan pengurus Forum Komunikasi Pelaku Usaha Industri Kecil dan Menengah (FKPU IKM) Kabupaten Malang, yaitu: (1) Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Timur tentang “Peluang Pasar Ekspor Produk IKM”, (2) Kantor Wilayah Ditjen Bea dan Cukai Jawa Timur II tentang “Kemudahan Ekspor Produk IKM”, dan (3) Lembaga Pembiayaan Ekspor Indonesia tentang “Alternatif Pembiayaan Ekspor bagi IKM”.

Hasil dari sosialisasi dan identifikasi ini adalah sebagai berikut. Pertama, dilihat dari kemampuannya dalam melakukan pemasaran di dalam negeri dan ekspor, maka IKM dikelompok menjadi 3 klaster, yaitu: Klaster 1 adalah IKM yang sudah memiliki pasar ekspor dan ingin memperluas pasar ekspornya, klaster 2 adalah IKM yang sudah memiliki pasar ekspor dan ingin memiliki pasar ekspor, dan klaster 3 adalah IKM yang ingin memperkuat pasar lokalnya. Kedua, tim peneliti bersama Kantor Wilayah Bea dan Cukai Jawa Timur II akan menindaklanjuti hasil identifikasi ini dalam bentuk pendampingan dengan target paling tidak ada satu IKM yang berhasil mencapai tujuan dalam klasternya masing-masing.

Daftar Hadir IKM peserta sosialisasi dan identifikasi serta klasterisasi IKM disajikan di **Lampiran 8**.

D. **STATUS LUARAN:** Tuliskan jenis, identitas dan status ketercapaian setiap luaran wajib dan luaran tambahan (jika ada) yang dijanjikan. Jenis luaran dapat berupa publikasi, perolehan kekayaan intelektual, hasil pengujian atau luaran lainnya yang telah dijanjikan pada proposal. Uraian status luaran harus didukung dengan bukti kemajuan ketercapaian luaran sesuai dengan luaran yang dijanjikan. Lengkapi isian jenis luaran yang dijanjikan serta unggah bukti dokumen ketercapaian luaran wajib dan luaran tambahan melalui BIMA.

### 1. Luaran wajib

Luaran wajib yang dijanjikan dalam penelitian ini adalah “Naskah Kebijakan tentang Peningkatan Daya Saing Berkelanjutan IKM Makanan di Kabupaten Malang”. Naskah Kebijakan ini disusun berdasarkan hasil penelitian yang merupakan kombinasi pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Pada pendekatan kuantitatif, dilakukan melalui analisis hubungan antara ketahanan (resilience) IKM makanan terhadap pandemi Covid-19 dengan kinerja IKM makanan yang dimoderasi oleh kebijakan pemerintah. Data diperoleh menggunakan kuesioner kemudian dianalisis menggunakan software WarpPLS. Sementara data kualitatif diperoleh melalui *Focus Group Discussion* (FGD) dengan pelaku IKM, pengurus Forum Komunikasi Pelaku Usaha IKM, dan Pemerintah Daerah, dalam hal ini Dinas Perindustrian dan Perdagangan dan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Malang.

Status luaran wajib adalah Naskah Kebijakan (**Lampiran 6**) sudah didiskusikan dengan Organisasi Perangkat Daerah terkait dan telah diserahkan ke Bappeda Kabupaten Malang.

### 2. Luaran Tambahan

Luaran tambahan yang dijanjikan dalam penelitian ini adalah presentasi di *international conference* dan Hak Cipta.

Status luaran tambahan pertama adalah telah presentasi dan dalam proses penerbitan prosiding. International Conference yang diikuti bertema: 11<sup>th</sup> Sustainable Competitive Advantage: Scaling Up SME Resilience in Dealing with Triple Disruption”, diorganisasikan oleh Universitas Jenderal Soedirman dan dilaksanakan pada tanggal 26 Oktober 2021.

Makalah yang disajikan berjudul “Scaling Up Micro, Small and Medium Enterprises Resilience and Performance through the Purchase of Products by the State Civil Servant: Case in Malang Regency” (**Lampiran 1**).

Luaran tambahan kedua adalah hak cipta tentang “Model Penguatan Rantai Pasok Bahan Baku Kedelai dengan IKM Kecap. Statusnya adalah terdaftar dan telah memperoleh sertifikatnya (**Lampiran 3**).

**E. PERAN MITRA:** Tuliskan realisasi kerjasama dan kontribusi Mitra baik *in-kind* maupun *in-cash* (untuk Penelitian Terapan, Penelitian Pengembangan, PTUPT, PPUPT serta KRUP). Bukti pendukung realisasi kerjasama dan realisasi kontribusi mitra dilaporkan sesuai dengan kondisi yang sebenarnya. Bukti dokumen realisasi kerjasama dengan Mitra diunggah melalui BIMA.

Mitra dalam penelitian ini adalah Fotum Komunikasi Pelaku Usaha Industri Kecil dan Menengah/Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (FKPU IKM/UMKM) Kabupaten Malang.

Realisasi Kerjasama dan kontribusi mitra adalah dalam bentuk *in-kind*, yang meliputi:

1. Memfasilitasi pertemuan antara tim peneliti dengan pengurus FKPU IKM/UMKM dan perwakilan pelaku usaha untuk sosialisasi dan diskusi tujuan, tahapan penelitian, dan manfaatnya bagi IKM makanan
2. Berkoordinasi dengan tim peneliti untuk memilih jenis dan pelaku IKM makanan dalam sosialisasi dan pendampingan proses penelusuran dan pendaftaran merek dagang, pendampingan pemasaran online, dan pendampingan pengurusan izin edar DM dari BPOM, peninjauan kerjasama dalam penguatan rantai pasok, dan memfasilitasi Kerjasama dengan Dewan Kerajinan Daerah (Dekranasda) Kabupaten Malang dan Kantor Wilayah Ditjen Bea dan Cukai Jawa Timur II tentang identifikasi peluang produk IKM memasuki pasar internasional.
3. Memfasilitasi perolehan rekomendasi dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Malang sehingga para pelaku IKM makanan dapat memperoleh keringan biaya pendaftaran merek dagang dengan skema program khusus bagi UMKM.

**F. KENDALA PELAKSANAAN PENELITIAN:** Tuliskan kesulitan atau hambatan yang dihadapi selama melakukan penelitian dan mencapai luaran yang dijanjikan, termasuk penjelasan jika pelaksanaan penelitian dan luaran penelitian tidak sesuai dengan yang direncanakan atau dijanjikan.

Kendala utama yang dihadapi dalam pelaksanaan penelitian ini adalah pandemi Covid-19. Pengumpulan data kualitatif melalui FGD, sosialisasi dan pendampingan untuk penelusuran dan pendaftaran merek dagang, pemasaran online, pengurusan izin edar BPOM, dan peninjauan kerjasama untuk penguatan rantai pasok tidak bisa dilaksanakan sesuai jadwal kegiatan penelitian.

Selain itu, pencairan dana kepada peneliti baru dilaksanakan tanggal 11 Juli 2022. Hal ini mempengaruhi aktivitas penelitian.

**G. RENCANA TAHAPAN SELANJUTNYA:** Tuliskan dan uraikan rencana penelitian di tahun berikutnya berdasarkan indikator luaran yang telah dicapai, rencana realisasi luaran wajib yang dijanjikan dan tambahan (jika ada) di tahun berikutnya serta *roadmap* penelitian keseluruhan. Pada bagian ini diperbolehkan untuk melengkapi penjelasan dari setiap tahapan dalam metoda yang akan direncanakan termasuk jadwal berkaitan dengan strategi untuk mencapai luaran seperti yang telah dijanjikan dalam proposal. Jika diperlukan, penjelasan dapat juga dilengkapi dengan gambar, tabel, diagram, serta pustaka yang relevan. Pada bagian ini dapat dituliskan rencana penyelesaian target yang belum tercapai.

Laporan Akhir ini adalah tahun kedua dari dua tahun rencana penelitian, atau tahun terakhir. Luaran wajib dan luaran tambahan telah terpenuhi. Luaran tambahan adalah publikasi di jurnal internasional bereputasi. Publikasi ini telah terpenuhi satu artikel yang terpublikasi di jurnal internasional bereputasi pada bulan Februari 2022 namun jurnal tersebut (*Journal of Asian Finance, Economics, and Business/JAFEB*) status discontinue pada awal tahun 2022. Oleh karena itu saat ini telah submit satu manuskrip ke jurnal internasional bereputasi, yaitu *Management* (Scopus-Q2). Saat ini dalam status *under review*.

Selain luaran wajib dan tambahan, masih ada kegiatan penelitian yang belum tuntas, yang perlu ditindaklanjuti, yaitu:

1. Menindaklanjuti pendaftaran merek dagang di Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia untuk 27 UMKM yang dilakukan pada November 2021 dan sampai saat ini belum mendapatkan sertifikat merek. Secara umum pendaftaran merek dagang sampai dengan 3 tahun baru berhasil memperoleh sertifikat.
2. Pendampingan izin edar DM dari BPOM untuk yang memerlukan waktu cukup lama, mulai dari audit sarana dan prasarana, uji air, uji produk, sampai pada proses pendaftaran di sistem online BPOM. Izin edar dari BPOM berkisar 2-3 tahun.
3. Tindaklanjuti kontrak kerjasama antara pemasok bahan baku (kedelai) dengan industri kecap dan tahu-tempe. Kerjasama ini membutuhkan dukungan pemerintah daerah yang memiliki otoritas terkait produksi, konsumsi, dan distribusi barang dan jasa di daerah.
4. Menindaklanjuti hasil sosialisasi dan identifikasi peluang ekspor produk IKM bersama Kantor Wilayah Bea dan Cukai Jawa Timur II sesuai dengan klasifikasinya atau klusterisasi yang telah dilakukan. Rencananya topik ini akan dilanjutkan dengan penelitian yang akan datang karena terkait erat dengan upaya pemerintah untuk meningkatkan ekspor produk IKM/UKM, upaya memasukkan IKM/UKM dalam rantai pasok global, dan upaya agar IKM/UKM naik kelas. Sasarannya adalah meningkatkan kinerja dan daya saing IKM/UKM sekaligus meningkatkan ekspor nonmigas dari UMKM yang saat ini baru mencapai sekitar 14% dari total nilai ekspor nasional.

**H. DAFTAR PUSTAKA:** Penyusunan Daftar Pustaka berdasarkan sistem nomor sesuai dengan urutan pengutipan. Hanya pustaka yang disitasi pada laporan kemajuan yang dicantumkan dalam Daftar Pustaka.

- [1] T. Masduki, "Transformasi UMKM dan Koperasi," *Kompas*, Jakarta, p. 6, 2020.
- [2] A. Somamihardjo, "UMKM dan Kemandirian Pangan," *Kompas*, p. 6, Sep. 2020.
- [3] Kemenperin, "Peraturan Menteri Perindustrian Republik Indonesia Nomor 64/M-Ind/Per/7/2016 tentang Besaran Jumlah tenaga Kerja dan Nilai Investasi untuk Klasifikasi Usaha Industri." Kementerian Perindustrian, Jakarta, 2016.
- [4] BPS, "Penjelasan Konsep Industri Pengolahan," *Badan Pusat Statistik*, 2020. [Online]. Available: <https://www.bps.go.id/subject/9/industri-besar-dan-sedang.html>.
- [5] BPS, "Perkembangan UMKM Periode 1997 - 2018." Badan Pusat Statistik, Jakarta, 2020.
- [6] Komite Inovasi Nasional, *Prospek inovasi indonesia*. Jakarta: Komite Inovasi Nasional, 2012.
- [7] M. Taneo, Stefanus Yufra M., Sunday Noya, Etsa Astridya Setiyati, "Laporan Tahun Terakhir Penelitian Dasar Unggulan Perguruan Tinggi," 2018.
- [8] M. Taneo, Stefanus Yufra M., Sunday Noya, Etsa Astridya Etiyati, "Disruptive Innovation-Based Model of Sustainable Competitiveness Development in Small and Medium Food Industries," *Matrik J. Manajemen, Strategy. Bisnis dan Kewirausahaan*, vol. 11, no. 1, pp. 15–25, 2019.
- [9] M. Taneo, Stefanus Yufra M., Sunday Noya, Etsa Astridya Setiyati, "Laporan Kemajuan Penelitian Terapan Unggulan Perguruan Tinggi," Malang, 2020.
- [10] R. A. Bahtiar and J. P. Saragih, "Dampak Covid-19 terhadap perlambatan ekonomi sektor umkm," *J. Bid. Ekon. dan Kebijak. publik*, vol. 7, no. 6, pp. 19–24, 2020.
- [11] A. F. Thaha, "Dampak Covid-19 Terhadap UMKM di Indonesia," *J. Brand*, vol. 2, no. 1, pp. 147–153, 2020.
- [12] T. Alwi and H. Maisir, "Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Bisnis dan Eksistensi Platform Online," no. April, 2020.
- [13] "Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 36 Tahun 2009 tentang Kesehatan," 2009.
- [14] BSN, "Produk Pangan Wajib Tersertifikasi Mutu dan Aman." Badan Standarisasi Nasional, Jakarta, 2017.
- [15] R. Mawar Dwi Yulianti and Mustarichie, "TATA CARA REGISTRASI UNTUK PANGAN OLAHAN INDUSTRI RUMAH TANGGA (PIRT) DAN MAKANAN DALAM NEGERI (MD) DALAM RANGKA PENINGKATAN PRODUK YANG AMAN DAN BERMUTU DI BANDUNG JAWA BARAT," *Farmaka*, vol. 4, no. Md, pp. 1–15, 2013.
- [16] R. J. Anugrah, "Efektifitas penerapan strategi online marketing oleh umkm dalam masa pembatasan sosial berskala besar (psbb) corona viruses disease 2019 (covid-19)," vol. 2, pp. 55–65, 2020.
- [17] B. P. Brodjonegoro, "UMKM 4.0," *Kompas*, Jakarta, p. 6, 2020.
- [18] Kemenperin, "Making Indonesia 4.0," *Kementerian Perindustrian dan Perdagangan*. pp. 1–8, 2018.
- [19] L. W. Black, J. S. and Porter, *Management: Meeting New Challenges*. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 2000.
- [20] D. N. 2007 Barney, J.B. dan Clark, *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford: Oxford University Press, 2007.
- [21] and M. K. M. Krajewski, L.J., L.P. Ritzman, *Operations Management: Processes and Supply Chains*.



- Tenth Edition*. Boston: Pearson, 2013.
- [22] J. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.pdf," *J. Manage.*, vol. 17, no. 1, pp. 99–120, 1991.
- [23] A. C. Y. W. David B. Grant, Alexander Trautrim, *Sustainable Logistic and Supply Chain Management. Second Edition*. London: Kogan Page Limited, 2017.
- [24] D. Ariani and B. M. Dwiyanto, "ANALISIS PENGARUH SUPPLY CHAIN MANAGEMENT TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN (Studi Pada Industri Kecil dan Menengah Makanan Olahan Khas Padang Sumatera Barat)," *J. Stud. Manaj. Organ.*, vol. 10, no. 2, pp. 132–141, 2013.
- [25] A. Agus, "Supply Chain Management: The Influence of SCM on Production Performance and Product Quality," *J. Econ. Bus. Manag.*, vol. 3, no. 11, pp. 1046–1053, 2015.
- [26] P. O. E. Talumewo, L. Kawet, and J. J. Pondaag, "Analisis Rantai Pasok Ketersediaan Bahan Baku di Industri Jasa Makanan Cepat Saji pada KFC Multimart Ranotana," *J. EMBA*, vol. 2, no. 3, pp. 1584–1591, 2014.
- [27] dan O. S. Bubun, Sukardi, "Kinerja Rantai Pasok Kedelai di Kabupaten Grobogan," *J. Apl. Manaj. dan Bisnis*, vol. 4, no. 1, pp. 32–43, 2018.
- [28] C. Furqon, "ANALISIS MANAJEMEN DAN KINERJA RANTAI PASOKAN," *MANOVA*, vol. 2, no. 2, pp. 109–126, 2020.
- [29] S. Alim, D. Retnoningsih, and D. Koestiono, "Kinerja Manajemen Rantai Pasok Keripik Apel Pada Industri Kecil di Kota Batu," *Habitat*, vol. 29, no. 1, pp. 38–49, 2018.
- [30] BPOM, "Laporan Tahunan 2019," Surabaya, 2020.
- [31] T. Maryati, R. Syarief, and R. Hasbullah, "Analisis Faktor Kendala dalam Pengajuan Sertifikat Halal. (Studi Kasus: Pelaku Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Makanan Beku di Jabodetabek)," *J. Ilmu Produksi dan Teknol. Has. Peternak.*, vol. 4, no. 3, pp. 364–371, 2016.
- [32] I. Setiawati, "Pengaruh Strategi Pemasaran Online Terhadap Peningkatan Laba Umkm," *Strateg. Komun. Pemasar.*, no. 20, pp. 1–5, 2017.
- [33] M. T. Febriyanto and D. Arisandi, "Pemanfaatan Digital Marketing Bagi Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah Pada Era Masyarakat Ekonomi Asean," *J. Manaj. Dewantara*, vol. 1, no. 2, pp. 61–76, 2018.
- [34] I. D. Utama, "Analisis Strategi Pemasaran Pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Pada Era Digital di Kota Bandung," *Equilib. J. Ilm. Ekon. dan Pembelajarannya*, vol. 7, no. 1, p. 1, 2019.
- [35] R. Slamet, B. Nainggolan, R. Roessobiyatno, H. Ramdani, A. Hendriyanto, and L. L. Ilma, "Strategi Pengembangan Ukm Digital Dalam Menghadapi Era Pasar Bebas," *J. Manaj. Indones.*, vol. 16, no. 2, p. 136, 2017.
- [36] H. Awali, "Urgensi Pemanfaatan E-Marketing Pada Keberlangsungan Umkm Di Kota Pekalongan Di Tengah Dampak Covid-19," *Balanc. J. Ekon. dan Bisnis Islam*, vol. 2, no. 1, pp. 1–14, 2020.
- [37] J. W. Cresswell, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*, by John W. Cresswell. 2007.
- [38] U. Sekaran, *Research Methods for Business: A Skill Building Approach. Fourth Edition*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2003.
- [39] R. E. A. Hair, J.F., William C. Black, Barry J. Babin, *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. New Jersey: Prentice-Hall Inc, 2010.

Lampiran 1

Makalah Konferensi Internasional

---

**From:** Dr. Siti Zulaikha Wulandari, S.E., M.Si <[icsca2021@conftool.net](mailto:icsca2021@conftool.net)>

**Sent:** Saturday, October 16, 2021 10:52 PM

**To:** Sunday Noya <[sunday.alexander@machung.ac.id](mailto:sunday.alexander@machung.ac.id)>

**Cc:** [noyasunday@gmail.com](mailto:noyasunday@gmail.com) <[noyasunday@gmail.com](mailto:noyasunday@gmail.com)>

**Subject:** ICSCA 2021 | Registration Confirmation

Dear Mr. Sunday Noya,

Thank you for your registration. You have been registered successfully as a participant. Please log in to the ConfTool system to print out registration confirmation and invoice. The total fee amounts to Rp 1,000,000.00.

Please transfer the fee to the following bank account during the next 7 days:

Account Holder : SCA FEB UNSOED

Account No. : 123 7272 752

Bank : BANK BNI

Reason for transfer: ICSCA2021, ID 1145, ICSCA 2021-0000, ICSCA 2021

Please transfer with a nominal amount according to the provisions.

Direct Link to Invoice and Registration Confirmation:

<https://www.conftool.net/icsca2021/pi.php?ID=1145&key=cbc85ea8709472701bf31>

Details of the Participant's Registration

-----

User ID : 1145

Registration Date : 16th Oct 2021, 10:49:34pm

Status : LOCAL PRESENTER

---

# CERTIFICATE

## OF APPRECIATION

This certificate is proudly presented to :

**Stefanus Yufra M. Taneo**

who has joined as

## PRESENTER

in the 11<sup>th</sup> Sustainable Competitive Advantage 2021 International Conference, Colloquium, and Call for Papers with theme  
*"Scaling up SME Resilience in Dealing with Triple Disruption"*

The event was held in Collaboration between Bank Indonesia Representative Office Purwokerto  
and the Faculty of Economics and Business, Universitas Jenderal Soedirman.

Purwokerto, 26<sup>th</sup> October 2021

Chief Committee  
of 11<sup>th</sup> Sustainable Competitive  
Advantage

Dean of Faculty of Economics and Business  
Universitas Jenderal Soedirman



Prof. Wiwiek Rabi'atul Adawiyah, M.Sc., Ph.D

Head of Bank Indonesia  
Representative Purwokerto



Samsun Hadi



Dr. Siti Zulaikha Wulandari, S.E., M.Si.



# CERTIFICATE

## OF APPRECIATION

This certificate is proudly presented to :

**Sunday Noya**

who has joined as

**PRESENTER**

in the 11<sup>th</sup> Sustainable Competitive Advantage 2021 International Conference, Colloquium, and Call for Papers with theme  
*"Scaling up SME Resilience in Dealing with Triple Disruption"*

The event was held in Collaboration between Bank Indonesia Representative Office Purwokerto  
and the Faculty of Economics and Business, Universitas Jenderal Soedirman.

Purwokerto, 26<sup>th</sup> October 2021

Chief Committee  
of 11<sup>th</sup> Sustainable Competitive  
Advantage

Dean of Faculty of Economics and Business  
Universitas Jenderal Soedirman



Prof. Wiwlek Rabi'atul Adawiyah, M.Sc., Ph.D

Head of Bank Indonesia  
Representative Purwokerto



Samsun Hadi



Dr. Siti Zulaikha Wulandari, S.E., M.Si.

# CERTIFICATE OF APPRECIATION

This certificate is proudly presented to :

**Melany**

who has joined as

**PRESENTER**

in the 11<sup>th</sup> Sustainable Competitive Advantage 2021 International Conference, Colloquium, and Call for Papers with theme  
*"Scaling up SME Resilience in Dealing with Triple Disruption"*

The event was held in Collaboration between Bank Indonesia Representative Office Purwokerto  
and the Faculty of Economics and Business, Universitas Jenderal Soedirman.

Purwokerto, 26<sup>th</sup> October 2021

Chief Committee  
of 11th Sustainable Competitive  
Advantage

Dean of Faculty of Economics and Business  
Universitas Jenderal Soedirman



Prof. Wiwlek Rabi'atul Adawiyah, M.Sc., Ph.D

Head of Bank Indonesia  
Representative Purwokerto



Samsun Hadi



Dr. Siti Zulaikha Wulandari, S.E., M.Si.



# CERTIFICATE

## OF APPRECIATION

This certificate is proudly presented to :

**Etsa Astridya Setiyati**

who has joined as

**PRESENTER**

in the 11<sup>th</sup> Sustainable Competitive Advantage 2021 International Conference, Colloquium, and Call for Papers with theme  
*"Scaling up SME Resilience in Dealing with Triple Disruption"*

The event was held in Collaboration between Bank Indonesia Representative Office Purwokerto  
and the Faculty of Economics and Business, Universitas Jenderal Soedirman.

Purwokerto, 26<sup>th</sup> October 2021

Chief Committee  
of 11<sup>th</sup> Sustainable Competitive  
Advantage

Dean of Faculty of Economics and Business  
Universitas Jenderal Soedirman



Prof. Wiwlek Rabi'atul Adawiyah, M.Sc., Ph.D

Head of Bank Indonesia  
Representative Purwokerto



Samsun Hadi



Dr. Siti Zulaikha Wulandari, S.E., M.Si.

## FULL PAPER TEMPLATE 11<sup>th</sup> ISCA 2021

# Scaling Up Micro, Small and Medium Enterprises Resilience and Performance through the Purchase of Products by the State Civil Servant: Case in Malang Regency

Stefanus Yufra M. Taneo<sup>1</sup>, Sunday Noya<sup>2\*</sup>, Melany<sup>3</sup>, Etsa Astridya Setiyati<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Department of Management, Faculty of Business and Economics, Universitas Ma Chung,  
e-mail: stefanus.yufra@machung.ac.id; Indonesia

<sup>2\*</sup>Department of Industrial Engineering, Faculty of Science and Technology, Universitas Ma Chung,  
e-mail: sunday.alexander@machung.ac.id; Indonesia

<sup>3</sup>Department of English Letters, Faculty of Language and Art, Universitas Ma Chung,  
e-mail: melany.agustina@machung.ac.id; Indonesia

<sup>4</sup>Entrepreneurship Department, BINUS Business School Undergraduate Program.  
e-mail: etsa.setiyati@binus.ac.id

\*corresponding author

---

### ABSTRACT

Micro, Small and Medium Enterprise (MSME) is one of the sectors most affected by the Covid-19 pandemic. This is an indication of the weak resilience of MSMEs to external factors. The government has launched various financial and non-financial stimulus programs for MSMEs, one of which is the purchase of MSME products by the government of Malang Regency. There is no research on the effectiveness of government policies, especially the purchase of MSME products. This study fills this gap with the aim of analyzing the role of the government through the policy of purchasing MSME products by state civil servants in scaling up MSME resilience to the Covid-19 pandemic and the performance of MSMEs. In addition, this study also investigates the role of the government in strengthening the relationship between resilience and MSME performance. Data were collected through an online questionnaire distributed to MSMEs in Malang Regency in the last week of September to the first week of October 2021. MSME data were accessed through the Communication Forum for Small and Medium Industry Business Actors (FKPU IKM) Malang Regency which is under the coordination of the Industry Service. and Trade. No population data is available, but 388 questionnaires filled out and returned and 355 eligible for analysis were considered representative. Data were analyzed using WarpPLS. The results show that resilience is positively and significantly related to the performance of MSMEs. The policy of purchasing MSME products by state civil servants has been proven to improve MSME performance directly or indirectly through resilience. However, the policy for purchasing MSME products has not significantly strengthened the relationship between resilience and MSME performance. The results of this study provide follow-up information for the Malang Regency government and related parties to improve policy effectiveness.

**Keywords:** resilience; MSME; government role; Covid-19; Malang; state civil servant; purchase of product.

## **1. Introduction**

The Covid-19 pandemic has impacted all economic sectors and Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) is one of the most affected sectors (Masduki, 2020). This is understandable because MSMEs cover 99.99 percent of total businesses in Indonesia and absorb 97 percent of the workforce and contribute 61 percent to Gross Domestic Product/GDP (Badan Pusat Statistik /BPS, 2020). The survey of the Ministry of Cooperatives and SMEs (Kementerian Koperasi dan UKM, 2020) showed that 50 percent of MSMEs closed their businesses and the remaining half had to operate with a drastic decline in turnover in March and April 2020, 88 percent had no cash and savings during the pandemic, limited access to formal financing, and more than 60 percent cut workers. This finding indicates the weak resilience of MSMEs to external factors such as the Covid-19 pandemic. Resilience is defined as the capacity to act or react in response to these unpredictable events to prevent them from having a negative impact on the organization and its profitability (Conz et al., 2017).

The weak resilience of MSMEs to the Covid-19 pandemic has led to a decline in MSME business performance, which is indicated by, among other things, the number of sales and income. Research results from the Ministry of National Development Planning/Bappenas (OJK-BCG Join Research, 2020) and the Financial Services Authority/OJK and the Boston Consulting Group/BCG (2020) showed a decline in MSME income ranging from 40-80 percent and more than 80 percent experiencing a decrease in turnover.

To increase the resilience and economic recovery of MSMEs, the government launched various financial and non-financial stimulus policies aimed specifically at MSMEs. One of the non-financial stimulus policies is spending on MSME products from the government. In April 2021, the Regent of Malang requires all state civil servants to buy MSME products at least Rp. 50,000 per month. There is no research that evaluates the effectiveness of the stimulus policy. Islami et al. (2021) found that government programs were perceived positively by MSME actors in dealing with Covid-19 in Malang but some programs were very insignificant to provide benefits. The Bappenas survey in December 2020 of 2,535 MSMEs, who knew less than 50 percent of the program.

This study fills the gap with the aim of analyzing the government's role through the policy of purchasing MSME products by state civil servants in increasing resilience to the Covid-19 pandemic and the performance of MSMEs. In addition, this study also investigates the role of the government in strengthening the relationship between resilience and the performance of MSMEs in the era of the Covid-19 pandemic.

## **2. Literature Review**

In the press release on May 5, 2021, the Coordinating Ministry for Economic Affairs of the Republic of Indonesia (2021) affirmed Small and Medium Enterprises (SME) as the most important pillar for Indonesia's national economy. Quoting the Ministry of Cooperatives and SMEs



of the Republic of Indonesia, it is stated that the current development of SME is so fast that it has reached 64.2 million business units with a contribution to Gross Domestic Product (GDP) of 8,573.89 trillion rupiah or 61.07% of the national total. Its contribution to absorb 97% of the total workforce and can collect up to 60.4% of the total national investment makes SME undeniably the most important sector supporting the national economy.

However, excel in quantity does not necessarily make SME immune to the pressure from external factors. Their limited access to resources makes them vulnerable (Taneo et al., 2021). The Covid 19 pandemic that broke out in early 2020 has devastated various economic sectors, including SME. The facts from various studies show the impact of the pandemic on the decline in SME resilience and performance (Zutshi et al., 2021; Keogh-Brown et al., 2020; Martinez-Cillero et al., 2020; Juergensen et al., 2020; Bartik et al., 2020).

### *2.1 SME Resilience*

Resilience comes from the Latin word *resilire* which means "jump back", which is then used in the field of ecology to explain the ability of an ecosystem to respond to disturbances from the surrounding environment. In engineering context, resilience expresses the ability of a system to bounce back after experiencing a shock (Sausser et al., 2020). In relation to SME, we define resilience as SME's dexterity in managing disruption and maintaining its business. The disruption referred to the turbulence caused by the Covid 19 pandemic.

According to Lee et al. (2013) resilience is the ability of groups or individuals to control uncertainty. They categorize resilience into two dimensions, planned and adaptive. Planned resilience relates to the preparations made to deal with a crisis, while adaptive resilience is the reaction given in dealing with a crisis. Both planned and adaptive resilience are mutually reinforcing to each other and both are very much needed for SMEs to face crises. Studies conducted by Corey & Deitch (2011) and Orchiston et al. (2016) concluded that resilience significantly affects the performance of an organization.

Many studies have been carried out to develop methods and indicators for measuring resilience. This article utilizes indicators used by Punescu & Mátyus (2020) in their research, to measure SME resilience when dealing with the Covid 19 pandemic. The six indicators used in this research are (1) telework, (2) pay-cut, (3) new job, (4) supply chain shortening, (5) production shift, and (6) online platforms. Telework is quantified by the extent to which an enterprise organizes works or activities without meeting face-to-face. Pay-cut is an indicator that measures how capable an enterprise considering the payroll deductions of its employees to save its financial condition. New jobs measured by how an enterprise take an advantage of changes created by pandemic and create new jobs. Supply chains shortening is measured by how an enterprise cuts their supply chain and shortens the path between producers and consumers. Production shift is measured by looking at how capable an enterprise is in changing its production to meet the needs caused by the crisis. And online platforms are measured by the extent to which an enterprise uses online media as a marketing tool.

### *2.2 SME Performance*

The performance of SME has long been the object of research by many researchers. In general, performance is defined as accomplishment or achievement of an activity. In a business context, performance is defined as the degree to which the goal of the business was accomplished in comparison to the final output in one period of business (Yıldız et al., 2014). According to Wood (2006) business performance is evaluated by measuring the success or failure of an organization in achieving its objectives.

Performance has many dimensions. The four operational dimensions that are most frequently cited are time, quality, flexibility, and finance. In addition to these four dimensions, customer satisfaction and human resources are also dimensions that are considered critical. Hudson et al. (2001) in their investigation grouped terms that are often used in various studies to measure performance into these six dimensions. Product, performance, delivery reliability, waste, dependability, and innovation are terms that represent quality. Lead time, delivery reliability, process throughput time, process time, productivity, cycle time, delivery speed, labor efficiency, and resource utilization can be grouped in the time dimension. Manufacturing effectiveness, resource utilization, volume flexibility, new product introduction, computer systems, future growth, and product innovation as terms of flexibility. Finance is represented by cash flow, market share, overhead cost reduction, inventory performance, cost control, sales, profitability, efficiency, product cost reduction. Market share, service image, integration with customers, competitiveness, innovation, and delivery reliability are terms that represent customer satisfaction. Lastly, employee relationships, employee involvement, workforce, employee skills, learning, labor efficiency, quality of work life, resource utilization, and productivity are terms that are often used to replace human resources.

In this study, to measure SME performance, we use three indicators. They are profit, turnover, and number of customers (Wood, 2006).

### *2.3 Resilience and Performance*

As previously mentioned, resilience has a positive relationship with performance. In conjunction with SME, Orchiston et al. (2016) also found that resilience has an impact on performance. Still in the SME context and its response to the covid 19 pandemic, Sobaih et al. (2021) confirmed that resilience directly, positively, and significantly influences performance. Previously, Corey & Deitch (2011), in their research also confirmed the key role of resilience for business performance.

The importance of resilience for performance can be explained also through research by Akgün & Keskin (2014) who claim that organizational resilience can be an equipment that utilizes changing environment for profitability, a financial dimension of business performance. The study conducted by Orchiston et al. (2016) also mentions that building resilience requires good planning and problem solving, these aspects which then positively affect performance

Mccann (2009) conducted research on resilience in turbulence conditions. The results of this study indicate that, even in crisis conditions, enterprises that are able to build agility and resilience will still be able to enhance their performance. Seeing the significance of the effect of resilience on business performance, Jiang et al. (2019) recommends enterprises to adopt resilience in their business.

These arguments and the empirical evidence on the effect of resilience, leading us to our first hypothesis:

**H1:** Resilience is significantly and positively associated with SME performance.

#### *2.4 Government Role*

It has been explained previously that the Covid 19 pandemic has left a harmful trace to SME resilience and performance. Reviving these two aspects in SME will obviously be very difficult without interference of authority. In Hadi & Supardi (2020) research on the revitalization of SMEs in Yogyakarta during the Covid 19 pandemic, the role of policies taken by the Yogyakarta Government is an important factor needed to accelerate the process of stabilizing SME businesses. Similar action was taken by Saudi Arabia Government by announcing a set of urgent initiatives to assist enterprises. These measures result in an increase in the number of SMEs (Nurunnabi, 2020). Fernandes (2020) also highlighted the importance of government policies to resolve liquidity problems in SME during the pandemic.

Actually, even without a crisis condition, according to several studies, the role of the government is an important variable for the development of resilience and performance. Ndiaye et al. (2018) noted the important role of the government as a driver for improving SME performance, through the creation of policies to improve infrastructure and energy services, to incentivize formal registrations of SMEs, and to promote financial access for SMEs. Dandago & Usman (2011) underlined the government's role in establishing economic policies to sustain a conducive climate for profitable SMEs.

From the above discussion, it is concluded that government interventions have a serious role to close a financial gap and enhance SME performance (Bouri, 2011). Not only performance, Mustiraya et al. (2019) notes the important role of government policies to enhance SME resilience. Not only direct and indirect driving factors, government roles can also act as moderating factors that strengthen the effects of other factors on SME performance (Shams & Hoque, 2018).

The Government of Indonesia through its policies also takes on a role to support SME resilience and performance during the pandemic. The Indonesian National Development Planning Agency (Bappenas) in its review of the Covid-19 response policy stated that there are at least eight programs launched by the government to improve SME resilience and performance. These programs are: (1) Delay in principal and interest installments for SMEs, (2) Tax incentives for SME, (3) SME working capital loan warranty, (4) SME Loan Interest Subsidy, (5) Stimulus for emergency working capital assistance for SMEs affected by COVID-19, (6) SME products purchasing by government, (7) State-owned enterprise cooperation with e-commerce for SMEs go-online, and (8) SME webinar trainings ((Bappenas, 2020). Responding to these policies, the Malang District Government issued a circular that requires civil servants in their territory, to set aside a minimum of Rp. 50,000 every month for SME products purchasing. This study tries to examine the effectiveness of this policy on SME resilience and performance enhancement.

Based upon the prior reasoning, we postulate:

**H2.** Government role through “SME products purchasing by Civil Servant “policy is positively related to SME resilience.

**H3.** Government role through “SME products purchasing by Civil Servant “policy is positively related to SME performance.

**H4.** Government moderates the relationship between SME resilience and SME performance.

**Based on our hypotheses construct, we conclude our** theoretical framework as follow:

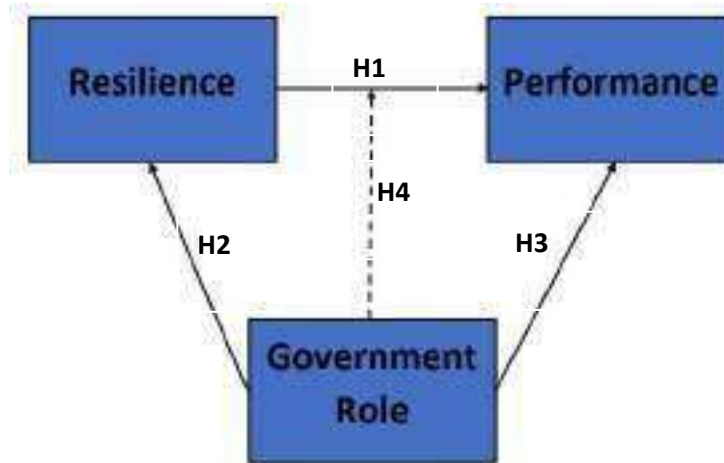


Figure 2. Model relationship between variables in this study

### 3. Research Methodology

The research was conducted on MSMEs in Malang Regency. This area was chosen with the main consideration of the Malang Regent's policy through a Circular issued on April 5, 2021 which requires all state civil servants to buy MSME products at least Rp. 50,000 per month. The criteria for MSMEs are based on Law Number 20 of 2008. Data on the population of MSMEs in Malang Regency are not available but it can be accessed through the Communication Forum for Micro, Small and Medium Enterprises (FKPU UMKM) Malang Regency.

Based on the research objectives, the variables studied are the resilience of MSMEs to the Covid-19 pandemic, the performance of MSMEs, and the role of the government through the purchase of MSME products by state civil servants. The indicators of MSME resilience were adopted from Păunescu, & Mátyus (2020), namely: working from home arrangements, deductions from workers' salaries, creating new jobs, shortening supply chains, shifting or changing production, and building online platforms. MSME performance is measured by the number of sales, profits, and the number of customers (Wood, 2008). The government's role is measured by the perception of MSME actors regarding product purchases by state civil servants (Bappenas, 2020). All indicators were measured using a Likert scale with 5 gradations from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree).

Data were collected using an online questionnaire distributed through the MSME FKPU management in the third week of September 2021 and on October 8, 2021 who had filled out and returned 388 questionnaires. state civilians so they were not included in the analysis. Thus the number of samples analyzed was 355. This number is considered adequate for analysis and the results can be generalized. According to Memon et al. (2020) a sample of 100 can be considered

large in a research and very large samples for more than 400 (Zikmund et.al., 2009). Respondents are owners and managers of MSMEs who are considered to know the most about business resilience during the Covid-19 pandemic.

Data were analyzed using Warp Partial Least Square-Structural Equation Modeling (WarpPLS-SEM) software based on the following two considerations (Gentle et al., 2010; Sholihin & Ratmono, 2013; Hair et al. 2014). First, parameter estimation using WarpPLS-SEM is very efficient because it has greater statistical power than other methods based on covariance, which is more likely to give results that are in accordance with population conditions. Second, WarpPLS-SEM can provide coefficients and p-values directly on the model with moderating variables. The model evaluation uses the fit and quality indices model (Hair et al., 2014) and the hypothesis test uses the t-test (Hair et al., 2014; Sholihin & Ratmono, 2013).

## 4. Results

### 4.1 Model Evaluation

Examination of the overall measure of fit model is carried out by referring to the Model Fit and Quality Indices according to the WarpPLS 5.0 User Manual (Kock, 2015). Some of the indices referred to are Average Path Coefficient (APC), Average R-squared (ARS), and Average Adjusted R-square (AARS). A summary of the goodness of fit model is presented in Table 1.

Table 1. Evaluation of Goodness of Fit Model

Goodness of Fit	Coeff. (p-value)	Cut-off	Information
Average Path Coefficient (APC)	0,279 (0,001)	0,05	Significant (good)
Average R-Squared(ARS)	0,247 (0,001)	0,05	Significant (good)
Average Adjusted R-squared (AARS)	0,242 (0,001)	0,05	Significant (good)
Average Block VIF (AVIF)	1,266	≤ 5: acceptable ≤ 3,3: ideal	Ideal
Average full collinearity VIF (AFVIF)	1.472	≤ 5: acceptable ≤ 3,3: ideal	Ideal
Tenenhaus GoF (GoF)	0,439	≥ 0,1: small ≥ 0,25: medium ≥ 0,36 big	Big
Sympson's paradox ratio (SPR)	1,000	≥ 0,7: acceptable 1: ideal	Ideal
R-squared contribution ratio (RSCR)	1,000	≥ 0,9: acceptable 1: ideal	Ideal
Statistical suppression ratio (SSR)	1,000	≥ 0,7: acceptable	Acceptable



Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)	1,000	$\geq 0,7$ : acceptable	Acceptable
--	-------	-------------------------	------------

Based on the parameters presented in Table 2 and rules of thumb evaluation of the WarpPLS structural model according to Hair et al. (2014) and the WarpPLS 5.0 User Manual (Kock, 2015) the structural model is good. The Average Path Coefficient (APC) is significant at  $\alpha = 1\%$  indicating that the coefficient of the latent variable in the model is significant. Average R-Squared (ARS) is also significant at  $\alpha = 1\%$ , which indicates that the exogenous latent variable used has a strong relationship with the endogenous latent variable. This is also reinforced by the large explanatory ability of the analyst model, which is indicated by the large Tenenhaus GoF index ( $\geq 0.36$ ). Other indices are also eligible, thus it can be concluded that the overall model is acceptable to test the research hypotheses.

#### 4.1 Hypothesis Testing

The statistical analysis of the relationship between resilience and MSMEs performance with moderating the roles of government policies are presented in Figure 2, while the path coefficients are presented in Table 3.

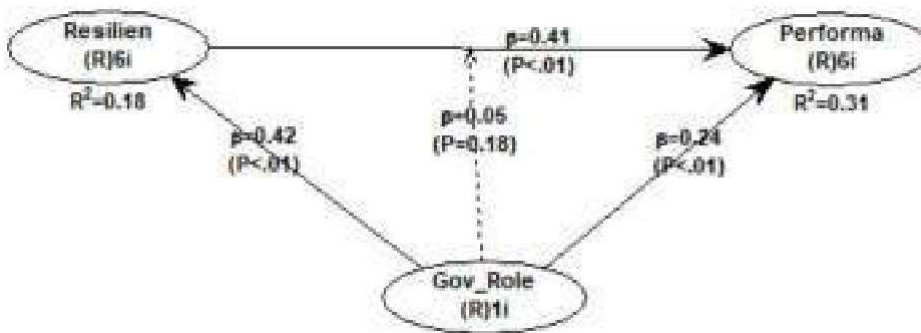


Figure 2. Relationship between Resilience and SME’s Performance with Government Policy as the Moderating Variable

Table 2. The Path Coefficient of the Relationship between Resilience and MSMEs performance with Government's Role as the Moderation Variable

Independent and Moderating Variable	Dependent variable: Performance		Dependent variable: Resilience		Decision on the Null Hypothesis
	Coefficient	p-value	Coefficient	p-value	
Resilience	0.409	< 0.001			H1: Rejected
Government role	0.235	< 0.001			H3: Rejected
Government role*Resilience	0.049	0.175			H4: Accepted
Government role			0.423	< 0.001	H2: Rejected

The results of statistical analysis shows that all of the proposed hypotheses are accepted, except for the moderating variable. This means that there is insufficient evidence that the purchase of MSME products by state civil servants strengthens the relationship between resilience and MSME performance.

## **5. Discussion**

The results of the study prove that resilience has a positive and significant relationship with the performance of MSMEs in Malang Regency. The increasing resilience of MSMEs is followed by an increase in their performance. The findings of this study strengthen previous studies during the Covid-19 pandemic (Sobaih et al., 2021). If the Covid-19 pandemic is seen as a form of economic turbulence, this finding also strengthens the research conducted by McCann et al. (2009) so that exactly what was suggested by Jiang et al. (2019) for enterprises to adopt resilience in their business.

Most of the MSMEs studied were members of the Communication Forum for Small and Medium Industry Business Actors. This forum plays a role in providing information related to business management. This strengthens the research findings of Akgün & Keskin (2014) that organizational resilience can be an equipment that utilizes changing environment for profitability, a financial dimension of business performance.

Purchases of MSME products made by state civil servants positively improve MSME performance during the Covid-19 pandemic. The Malang Regent's policy is implemented through a Circular Letter issued on May 5, 2021 and effectively implemented in June 2021. The contents of the Circular include, "all civil servants of the Malang Regency are required to support the movement of buying local products for Micro, Small and Medium Enterprises and Small and Medium Industries in Malang Regency. at least Rp. 50,000 (fifty thousand rupiahs) by exchanging shopping vouchers at the Gallery of the Regional National Craft Council of Malang Regency as a product center for Micro, Small and Medium Enterprises and Small and Medium Industries of Malang Regency"

This local government policy has a positive and significant impact in improving the performance of MSMEs. This policy has only been implemented for four months when this research was conducted. The number of state civil servants in Malang Regency is around 11 thousand people so that in one month the value of purchasing MSME products is at least 550 million rupiah then the total value for four months is more than 2 billion rupiah. This value is very meaningful for MSMEs, especially during the Covid-19 pandemic.

The purchase of MSME products by state civil servants has also been proven to significantly increase the resilience of MSMEs during the Covid-19 pandemic. The findings also strengthen Hadi & Supardi's (2020) research that during the Covid 19 pandemic, the role of policies taken by the Yogyakarta Government is an important factor needed to accelerate the process of stabilizing SME businesses. Similar action was taken by Saudi Arabia Government by announcing a set of urgent initiatives to assist enterprises during the pandemic era (Nurunnabi, 2020). The purchase of MSME products by state civil servants also helps to resolve liquidity problems in SME during the pandemic as highlighted by Fernandes (2020). The findings of this study also prove that

government policies have a direct and indirect effect on the performance of MSMEs through increasing resilience.

However, the purchase of MSME products by state civil servants does not significantly moderate the relationship between resilience and performance of MSMEs. There is not enough evidence that this government policy strengthens the relationship between resilience and MSME's performance, because it has only been going on for four months, not all MSME actors are aware of the policy. A total of 33 or 8.5 percent of the total 388 respondents did not know the policy for purchasing MSME products by state civil servants. In addition, there is no data on what products are purchased or demanded by state civil servants. The types of MSME products available at the National Craft Council Gallery of Malang Regency are (1) primary needs, in the form of nine basic ingredients; (2) secondary needs, in the form of processed food and beverage products; (3) tertiary needs, in the form of handicrafts, batik and other local products. The insignificant moderation of purchasing MSME products by the government on the relationship between resilience and performance can occur because the purchase of certain types of products is still limited so that it has not had a broad impact.

The Malang Regent's policy has the potential to increase the resilience and performance of MSMEs because of the obligation to use local MSMEs products in carrying out official activities. For example, snacks in official meetings use local MSME food and beverage products. Another alternative is the obligation for state civil servants to use batik clothes produced by MSMEs on certain days. This Malang Regency government policy is in line with the Proudly Made in Indonesia National Movement (*Bangga Buatan Indonesia*) which was first launched on May 14, 2020 by President Joko Widodo (Kementerian Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi, 2021).

## **6. Conclusion**

The role of MSMEs in the Indonesian economy is not in doubt, but MSMEs are still weak in facing the threat of external factors such as the Covid-19 pandemic which has an impact on MSME performance. The role of government policy through the purchase of MSME products by state civil servants in Malang Regency has been proven to improve MSME performance directly or indirectly through resilience. The economic principle of "Government sometimes improve market outcome" is proven.

Further research is needed to investigate the types of MSME products that are purchased the most or are the least sought after by the state civil apparatus. This is important for MSMEs and related parties in an effort to improve the quality of MSME products and services to buyers. To further expand the impact, wider and more intensive socialization to all MSME actors regarding the policy of purchasing MSME products by the Malang Regency Government still needs to be improved.

## **Acknowledgements (Optional)**

We would like to thank the Ministry of Research, Technology and Higher Education for funding this research through a decentralized grant for the Higher Education Leading Applied Research scheme for the 2021-2022 Fiscal Year.

## References

- Akgün, A. E., & Keskin, H. (2014). Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. *International Journal of Production Research*, 52(23), 6918–6937. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.910624>
- Badan Pusat Statistik (BPS). (2020). *Perkembangan UMKM Periode 1997 - 2018*.
- Bappenas (Badan Perencanaan Pembangunan Nasional). (2020). *Kajian Kebijakan Penanggulangan Dampak COVID-19 terhadap UMKM: Survei Pemulihan bagi UMKM Indonesia*.
- Bartik, A. W., Bertrand, M., Cullen, Z. B., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. T. (2020). *NBER WORKING PAPER SERIES HOW ARE SMALL BUSINESSES ADJUSTING TO COVID-19? EARLY EVIDENCE FROM A SURVEY*. <http://www.nber.org/papers/w26989>
- Bouri. (2011). *Report on Support to SMEs in Developing Countries Through Financial Intermediaries*.
- Conz, E., Denicolai, S., & Zucchella, A. (2017). The Resilience Strategies of SMEs in Mature Clusters. *J. Enterprising Commun*, 11(1), 186–210.
- Corey, C. M., & Deitch, E. A. (2011). Factors affecting business recovery immediately after Hurricane Katrina. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 19(3), 169–181. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2011.00642.x>
- Dandago, K. I., & Usman, A. Y. (2011). *Assessment of Government Industrialisation Policies on Promoting the Growth of Small Scale Industries in Nigeria*.
- Fernandes, N. (2020). *Economic effects of coronavirus outbreak (COVID-19) on the world economy*. <https://ssrn.com/abstract=3557504>
- Gentle, J. E., Härdle, W. K., & Mori, Y. (2010). *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications*. Springer. <http://www.springer.com/series/7286>
- Hadi, S., & Supardi. (2020). Revitalization Strategy for Small and Medium Enterprises after Corona Virus Disease Pandemic (Covid-19) in Yogyakarta. *JOURNAL OF XI'AN UNIVERSITY OF ARCHITECTURE & TECHNOLOGY*, XII(IV). <https://doi.org/10.37896/jxat12.04/1149>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Premier on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications, Inc.
- Hudson, M., Smart, A., & Bourne, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations and Production Management*, 21(8), 1096–1115. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005587>
- Islami, N. W., Supanto, F., & Soeroyo, A. (2021). Peran Pemerintah Daerah dalam Mengembangkan UMKM yang Terdampak Covid-19. *Karta Rajharja*, 2(1), 45–47. <http://ejurnal.malangkab.go.id/index.php/kr>
- Jiang, Y., Ritchie, B. W., & Verreynne, M. L. (2019). Building tourism organizational resilience to crises and disasters: A dynamic capabilities view. *International Journal of Tourism Research*, 21(6), 882–900. <https://doi.org/10.1002/jtr.2312>

- Juergensen, J., Guimón, J., & Narula, R. (2020). European SMEs amidst the COVID-19 crisis: assessing impact and policy responses. *Journal of Industrial and Business Economics*, 47(3), 499–510. <https://doi.org/10.1007/s40812-020-00169-4>
- Kementerian Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi. (2021, January 11). *Bangga Buatan Indonesia. Kementerian Koordinator Bidang Kemaritiman Dan Investasi.*
- Kementerian Koperasi dan UKM. (2020). *Survei Dampak COvid-19.*
- Keogh-Brown, M. R., Jensen, H. T., Edmunds, W. J., & Smith, R. D. (2020). The impact of Covid-19, associated behaviours and policies on the UK economy: A computable general equilibrium model. *SSM - Population Health*, 12. <https://doi.org/10.1016/j.ssmph.2020.100651>
- Kock, N. (2015). *WarpPLS 5.0 User Manual*. Laredo. [www.scriptwarp.com](http://www.scriptwarp.com)
- Lee, A. v., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience. *Natural Hazards Review*, 14(1), 29–41. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)nh.1527-6996.0000075](https://doi.org/10.1061/(asce)nh.1527-6996.0000075)
- Masduki, T. (2020, October 19). Transformasi UMKM dan Koperasi. *Kompas*, 6.
- Mccann, J. (2009). *Building Agility, Resilience and Performance in Turbulent Environments.*
- Memon, M. A., Ting, H., Cheah, J.-H., Thurasamy, R., Chuah, F., & Cham, T. H. (2020). Sample Size for Survey Research: Review and Recommendations. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 4(2), i–xx. [https://doi.org/10.47263/jasem.4\(2\)01](https://doi.org/10.47263/jasem.4(2)01)
- Mustiraya, R., Sudrajat, A., & Supriatna, D. (2019). *Proceedings of the 5 th of International Seminar on Border Region 4 th May*. <http://marketeers.com>
- Ndiaye, N., Abdul Razak, L., Nagayev, R., & Ng, A. (2018). Demystifying small and medium enterprises' (SMEs) performance in emerging and developing economies. *Borsa Istanbul Review*, 18(4), 269–281. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2018.04.003>
- Nurunnabi, M. (2020). Recovery planning and resilience of SMEs during the COVID-19: experience from Saudi Arabia. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 16(4), 643–653. <https://doi.org/10.1108/JAOC-07-2020-0095>
- OJK-BCG Join Research. (2020). *Bagaimana UMKM & Perbankan dapat Sukses di Era Disrupsi Ekonomi & Digital.*
- Orchiston, C., Prayag, G., & Brown, C. (2016). Organizational resilience in the tourism sector. *Annals of Tourism Research*, 56, 145–148. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.11.002>
- Punescu, C., & Mátyus, E. (2020). Resilience measures to dealing with the COVID-19 pandemic Evidence from Romanian micro and small enterprises. *Management and Marketing*, 15(s1), 439–457. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0026>
- Sausser, B., Mansouri, M., & Omer, M. (2020). Using Systemigrams in Problem Definition: A Case Study in Maritime Resilience for Homeland Security. *Journal of Homeland Security and Emergency Management*, 8(1). <https://doi.org/10.2202/1547-7355.1773>
- Shams, A., & Hoque, M. M. (2018). International Journal of Business Economics and Management Studies Does Government Support Policy Moderate the Relationship Between Entrepreneurial

Orientation and Bangladeshi SME Performance? A SEM Approach. *International Journal of Business Economics and Management Studies*, 6(3), 37–59. [www.scientificrc.com](http://www.scientificrc.com)

Sholihin, M., & Ratmono, D. (2013). *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 3.0 untuk Hubungan Nonlinier dalam Penelitian Sosial dan Bisnis*. Penerbit ANDI.

Sobaih, A. E. E., Elshaer, I., Hasanein, A. M., & Abdelaziz, A. S. (2021). Responses to COVID-19: The role of performance in the relationship between small hospitality enterprises' resilience and sustainable tourism development. *International Journal of Hospitality Management*, 94. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102824>

Wood, E. H. (2006). The internal predictors of business performance in small firms: A logistic regression analysis. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), 441–453. <https://doi.org/10.1108/14626000610680299>

Taneo, S. Y. M.; Noya, S.; Setiyati, E. A.; Melany (2021) Inovasi Disruptif: Strategi untuk Memenangkan Usaha. Yogyakarta. Penerbit ANDI.

Yıldız, S., Baştürk, F., & Boz, İ. T. (2014). The Effect of Leadership and Innovativeness on Business Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 785–793. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.064>

Zutshi, A., Mendy, J., Sharma, G. D., Thomas, A., & Sarker, T. (2021). From challenges to creativity: Enhancing smes' resilience in the context of covid-19. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 13, Issue 12). MDPI AG. <https://doi.org/10.3390/su13126542>



## Lampiran 2

Publikasi Jurnal Internasional Bereputasi

Print ISSN: 2288-4637 / Online ISSN 2288-4645  
doi:10.13106/jafeb.2022.vol9.no3.0245

# The Role of Local Government in Improving Resilience and Performance of Small and Medium-Sized Enterprises in Indonesia\*

Stefanus Yufra M. TANEQ<sup>1</sup>, Sunday NOYA<sup>2</sup>, Melany MELANY<sup>3</sup>, Etsa Astridya SETIYATI<sup>4</sup>

Received: November 30, 2021 Revised: February 06, 2022 Accepted: February 15, 2022

## Abstract

During the COVID-19 pandemic, several studies focused on financial programs and SMEs' performance, but research on the relationship between non-financial programs, resilience, and SMEs' performance is still sparse. This study fills the gap by analyzing the role of local government in increasing SME resilience and performance by purchasing products (through civil servants) from SMEs and by facilitating online training to SMEs. This study also investigates the role of the local government in strengthening the relationship between resilience and SME performance. Data was collected using an online questionnaire distributed to SMEs in Malang Regency. As many as 410 questionnaires were received and eligible for statistical analysis using WarpPLS. The results show that resilience is positively and significantly related to the performance of SMEs. The local government programs have been proven to improve SME performance directly and indirectly through resilience. Local government programs are not proven to strengthen the relationship between resilience and the performance of SMEs, indicating that the role of government in developing countries such as Indonesia is more appropriate to be "rowing rather than steering" not "steering rather than rowing".

**Keywords:** Resilience, SME, Local Government, COVID-19, State Civil Servant, Performance

**JEL Classification Code:** L210, L230, L250, L260, M21

## 1. Introduction

The COVID-19 pandemic has impacted all economic sectors and Small and Medium Enterprises (SMEs) are one of the most affected sectors (Masduki, 2020). This is understandable because SMEs cover 99.99 percent of total businesses in Indonesia, absorb 97 percent of the workforce, and contribute 61 percent to Gross Domestic Product/GDP (The Indonesian Central Agency of Statistic, 2020). The survey of The Indonesian Ministry of Cooperatives and SMEs (2020) showed that 50 percent of SMEs closed their businesses and the remaining half had to operate with a drastic decline in turnover in March and April 2020, 88 percent had no cash and savings during the pandemic, limited access to formal financing, and more than 60 percent cut workers. Their limited access to resources makes SMEs vulnerable (Eggers, 2020). This finding indicates the weak resilience of SMEs to external factors such as the COVID-19 pandemic. Resilience is the ability of an organization to anticipate, prepare for, respond to, and adapt to both incremental changes and sudden disruptions from an external perspective (Conz et al., 2017).

### \*Acknowledgements:

We would like to thank the Ministry of Research, Technology, and Higher Education for funding this research through a decentralized grant for the Higher Education Leading Applied Research scheme for the 2021-2022 Fiscal Year.

<sup>1</sup>First Author. Lecturer, Innovation Management Department, Faculty of Business and Economics, Universitas Ma Chung, Indonesia. ORCID ID: 0000-0003-3769-8652.

Email: stefanus.yufra@machung.ac.id

<sup>2</sup>Corresponding Author. Lecturer, Department of Industrial Engineering, Faculty of Science and Technology, Universitas Ma Chung, Indonesia. ORCID ID: 0000-0002-2377-4725. [Postal Address: Villa Puncak Tidar N-01, Malang, Jawa Timur, 65151, Indonesia] Email: sunday.alexander@machung.ac.id

<sup>3</sup>Lecturer, Department of English Letters, Faculty of Language and Art, Universitas Ma Chung, Indonesia. ORCID ID: 0000-0002-3238-6468. Email: melany.agustina@machung.ac.id

<sup>4</sup>Lecturer, Entrepreneurship Department, BINUS Business School, BINUS University, Indonesia. ORCID ID: 0000-0003-4969-5301. Email: etsa.setiyati@binus.ac.id

© Copyright: The Author(s)

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

The weak resilience of SMEs to the COVID-19 pandemic has led to a decline in SME business performance, which is indicated by, among other things, the number of sales and income. Research of the Ministry of National Development Planning and the Financial Service Authority (OJK-BCG, 2020) showed a decline in SME income ranging from 40-80 percent and more than 80 percent experiencing a decrease in turnover. Studies from various countries also show the impact of the pandemic on the decline in SME resilience and performance (Zutshi et al., 2021; Keogh-Brown et al., 2020; Juergensen et al., 2020; Razumovskaia et al., 2020; OECD, 2020).

To increase the resilience and economic recovery of SMEs, the national government launched various financial and non-financial stimulus policies aimed specifically at SMEs. Financial stimuli include moratorium in payment of loan principal and interest, interest subsidies, tax incentives, guarantees for working capital loans, and regional incentive funds, while non-financial stimuli include purchasing of SME products by civil servants as mandated by the government, cooperation with e-commerce for SMEs to go online, and SME training through webinars in various fields (The Indonesian National Development Planning Agency, 2020). The implementation of central government programs is carried out by local governments. The local government describes the program in accordance with the conditions and regional autonomy.

Many studies have been conducted on the relationship between financial stimulus and SME resilience and performance. Gunartin et al. (2021) concluded that financial support provides strength for SMEs to cover operational costs and survive in conditions of economic crisis. Lim et al. (2021) found that most SMEs welcome a six-month wage subsidy program, bank loan installment moratorium, and company tax deferment. Clement and Hansen (2003) found that incentives from the government enable SMEs to expand their operational activities, therefore financial stimulus can improve their performance. Agreeing with that, Ipinaiye et al. (2017) affirmed that government support such as subsidies has a positive effect on the growth of SMEs.

Research on the relationship between non-financial stimulus and the resilience and performance of SMEs is still limited. Many publications (Anggoro et al., 2020; Sunardi et al., 2020; Wijayanti et al., 2021; Kristanto et al., 2021) about non-financial programs related to online training in marketing, business or funding sources whose targets are very limited and do not analyze the effectiveness of the online activities. Rachman (2020) examined the webinar's implementation and stated that for the COVID-19 pandemic, SMEs require webinar activities related to coping mechanisms to get information, inspiration, and motivation to live during the pandemic. Purchasing SME products from the government is one of the non-financial stimulus strategies.

In April 2021, the Regent of Malang mandated that all state civil servants purchase at least Rp. 50,000 (about 3.5 \$ US) in SME products every month. However, no studies have been conducted to assess the policy's effectiveness. According to Islami et al. (2021), several government programs were not very effective in providing benefits to SMEs. The Indonesian National Development Planning Agency surveyed 2,535 SMEs in December 2020, finding that less than half of them were aware of the program.

This study fills in the gaps by looking at the role of local governments in enhancing SMEs' resilience to the COVID-19 pandemic and increasing SMEs' performance through a policy of state civil servants purchasing SME products and SMEs receiving online training. In addition, this study also investigates the relationship between resilience and the performance of SMEs, and the role of resilience as a mediator between local government and the performance of MSMEs in the COVID-19 pandemic.

## 2. Literature Review and Hypotheses Development

### 2.1. SME Resilience

Business resilience is the ability an organization has to quickly adapt to disruptions while maintaining continuous business operations and safeguarding people, assets, and overall brand equity. (Sausser et al., 2020). In relation to SME, we define resilience as SME's dexterity in managing disruption, surviving the turbulence, and maintaining its business. The disruption referred to the turbulence caused by the COVID-19 pandemic.

According to Lee et al. (2013), resilience is the ability of groups or individuals to control uncertainty. They categorize resilience into two dimensions, planned and adaptive. Planned resilience relates to the preparations made to deal with a crisis, while adaptive resilience is the reaction given in dealing with a crisis. Both planned and adaptive resilience are mutually reinforcing to each other, and both are very much needed for SMEs to face crises. Studies conducted by Corey and Deitch (2011) and Orchiston et al. (2016) concluded that resilience significantly affects the performance of an organization.

Many studies have been carried out to develop methods and indicators for measuring resilience. This article utilizes indicators used by Păunescu and Mátyus (2020) in their research, to measure SME resilience when dealing with the COVID-19 pandemic. The six indicators used in this research are (1) telework, (2) pay-cut, (3) new job, (4) supply chain shortening, (5) production shift, and (6) online platforms. Telework is quantified by the extent to which an enterprise organizes works or activities without meeting face-to-face. Pay-cut is a metric that measures how capable an enterprise

considers the payroll deductions of its employees to save its financial condition. The ability of a company to take advantage of changes brought on by a pandemic and create new jobs is measured. Supply chains shortening is measured by how an enterprise cuts its supply chain and shortens the path between producers and consumers. The ability of an enterprise to change its production to meet the needs created by the crisis is measured by looking at how capable it is of altering its production to meet the needs caused by the crisis. And the amount to which an organization uses online media as a marketing strategy is measured by online platforms.

## 2.2. SME Performance

The performance of SMEs has long been the object of research by many researchers. In general, performance is defined as the accomplishment or achievement of an activity. In a business context, business performance, which is closely tied to commercial effectiveness, is determined by the ability of a company to implement optimal organization with the aim of offering a product or service that meets the expectations of consumers and customers (Yıldız et al., 2014). According to Wood (2006), business performance is evaluated by measuring the success or failure of an organization in achieving its objectives.

Performance has many dimensions. The four operational dimensions that are most frequently cited are time, quality, flexibility, and finance. In addition to these four dimensions, customer satisfaction and human resources are also considered critical. Hudson et al. (2001) grouped terms that are often used in various studies to measure performance into six dimensions: product, performance, delivery reliability, waste, dependability, and innovation are terms that represent quality. Lead time, delivery reliability, process throughput time, process time, productivity, cycle time, delivery speed, labor efficiency, and resource utilization can be grouped in the time dimension. Manufacturing effectiveness, resource utilization, volume flexibility, new product introduction, computer systems, future growth, and product innovation are terms that represent flexibility. Finance is represented by cash flow, market share, overhead cost reduction, inventory performance, cost control, sales, profitability, efficiency, product cost reduction. Market share, service image, integration with customers, competitiveness, innovation, and delivery reliability are terms that represent customer satisfaction. Lastly, employee relationships, employee involvement, workforce, employee skills, learning, labor efficiency, quality of work-life, resource utilization, and productivity are terms that are often used to replace human resources.

In this study, we use three indicators to measure SME performance. They are profit, turnover, and number of customers (Wood, 2006).

## 2.3. Government Role

The government plays an important role, especially when external factors such as the COVID-19 pandemic occur. In this condition, the market fails to allocate resources optimally. “The government can improve market output” (Mankiw, 2011) is one of the economic principles. According to Porter (1985), the government’s proper function is to act as a catalyst, i.e., to strengthen or even encourage businesses to increase their competitive performance. Osborne and Gaebler (1992) emphasized the function of government as a catalyst as the first of ten principles that must be followed in the transformation of government administration procedures with an entrepreneurial spirit. The principle is “Catalytic Government: Steering rather than Rowing”. The government’s role is more as a facilitator than directly carrying out all operational activities. The role is carried out using methods such as tax incentives, subsidies, training, and so on. The role is clearly to show the position of the government role in this study as a moderator of the relationship between resilience and the performance of SMEs.

Actually, even without a crisis condition, according to several studies, the role of the government is an important variable for the development of resilience and performance. The government, according to Ndiaye et al. (2018), plays an essential role in boosting SME performance by enacting policies to improve infrastructure and energy services, stimulate formal registration of SMEs, and increase financial access for SMEs.

## 2.4. Resilience and Performance

Orchiston et al. (2016) found that resilience has an impact on performance. In the SME context and its response to the COVID-19 pandemic, Sobaih et al. (2021) confirmed that resilience directly, positively, and significantly influences performance. Thukral (2021) affirmed that greater resilience levels among SMEs will lead to better performance in the COVID-19 pandemic. Corey and Deitch (2011) also confirmed the key role of resilience for business performance. According to Akgün and Keskin (2014), organizational resilience may be defined as “a tool that leverages changing environments for profitability,” which is a financial measure of business performance. Orchiston et al. (2016) also emphasized that building resilience requires good planning and problem solving, these aspects which then positively affect performance.

Mccann et al. (2009) investigated resilience in turbulence conditions. He found that even in crisis conditions, enterprises that are able to build agility and resilience will still be able to enhance their performance. Based on the significance of the effect of resilience on business performance, Jiang et al.

(2019) recommend enterprises to adopt resilience in their business. These arguments and the empirical evidence on the effect of resilience, lead us to the first hypothesis:

***H1:** Resilience is significantly and positively associated with SME performance.*

## **2.5. Government Role, SME Resilience, and SME Performance**

The COVID-19 pandemic has harmed SMEs' resilience and performance. Without the interference of authority, reviving these two features in SME will be extremely impossible. Hadi and Supardi's (2020) study on the revitalization of SMEs in Yogyakarta during the COVID-19 pandemic revealed that the Yogyakarta Government's measures were an important factor in accelerating the process of stabilizing SME companies. Similar action was taken by Saudi Arabia Government by announcing a set of urgent initiatives to assist enterprises. These measures result in an increase in the number of SMEs (Nurunnabi, 2020). Fernandes (2020) also highlighted the importance of government policies to resolve liquidity problems in SMEs during the pandemic.

Actually, even without a crisis condition, according to several studies, the role of the government is an important variable for the development of resilience and performance. Han et al. (2017) and Songying et al. (2018) both found that government support has a significant impact on firm performance. Similarly, other studies on SMEs found that the government plays an essential role in enhancing SME performance by enacting policies to improve infrastructure and energy services, incentivize formal SMEs registrations, and promote financial access for SMEs (Ndiaye et al., 2018; Wei & Liu, 2015; Sheng et al., 2011).

Based on previous research, it can be stated that government programs have a significant role in closing the financial gap and improving the performance of SMEs. The necessity of government support for resilience in the face of the COVID-19 pandemic was also mentioned in Zutshi et al. (2021). Similarly, the International Trade Centre (2020) advocates for government assistance to help SMEs cope with the pandemic.

The Government of Indonesia through its policies also takes on the role to support SME resilience and performance during the pandemic. The Indonesian National Development Planning Agency (2020) in its review of the COVID-19 response policy stated that there are various financial and nonfinancial programs launched by the government to improve SME resilience and performance. There are three nonfinancial programs, namely (1) SME products purchasing by the government, (2) state-owned enterprise cooperation with e-commerce for SMEs going online, and (3) SME webinar training.

Responding to the first nonfinancial programs, the Malang District Government issued a policy that requires civil servants in their territory, to set aside a minimum of Rp. 50,000 every month for SME products purchasing. This study tries to examine the effectiveness of this policy on SME resilience and performance enhancement. Based upon the prior reasoning, we hypothesize:

***H2:** The purchase of SME products by the local government is positively related to SME resilience.*

***H3:** The purchase of SME products by the local government is positively related to SME performance.*

In this study, we did not analyze the second non-financial program concerning the cooperation between state-owned enterprises and e-commerce for SMEs going online, because no adequate data was available. The third program on SME webinar training covered topics such as online marketing, business motivation, and financial resources. The federal government and local governments both offer online webinar training, but SMEs are more familiar with local governments.

Training refers to a systematic approach to developing human skills by developing their knowledge, skills, attitudes, and behavior (Aguinis & Kraiger, 2009). As one of the government's programs to deal with the pandemic, training is expected to increase the resilience of SMEs. Since the clarity in this relationship is lacking, this study works to reveal the correlation between the two variables. Rachman (2020) found that webinar activities related to coping strategies for the COVID-19 pandemic are needed by MSMEs to gain knowledge, inspiration, and motivation to survive during the pandemic.

Previous investigations carried out by Han et al. (2017) and Songying et al. (2018) suggested that there are two kinds of government support, financial form and non-financial form such as training programs. These two studies confirm that nonfinancial government support has a significant impact on enhancing firm performance. In line with those studies, Fajnzylber et al. (2009) claimed that training as a government program is an important factor in enhancing firm sustainable performance. We expect that this condition also applies to SMEs, therefore we hypothesize:

***H4:** Local government-facilitated training is significantly and positively related to SME resilience.*

***H5:** Local government-facilitated training is significantly and positively related to SME performance.*

Government plays an important role in the recovery of the national economy. Not only government roles act as direct and indirect driving factors, but they can also act as moderating factors, enhancing the impact of other factors on SME performance (Shams & Hoque, 2018). Other than



as a supporting element, this research also examines the role of local government as a moderating variable between SME resilience and its performance. Some studies have been brought up this issue and looked into the government role as a moderating factor. Ibrahim and Mustapha (2019) proved that government policy moderates the relationship between entrepreneurial orientation and SME performance, they also established that government policy moderates the relationship between contemporary marketing and SME performance.

However, moderating effect of local government role on the relationship between SME resilience and performance is still largely undisclosed. Hence, we hypothesize:

**H6:** *The purchase of SME products by the local government moderates the relationship between SME resilience and SME performance.*

Several studies have confirmed training as a moderating factor. Carlisle et al. (2019) proved that training moderated the relationship between work environment and task performance. Norfazlina et al. (2016) affirmed training is a moderating variable of the relationship between user satisfaction and task productivity. However, the effect of training as a moderating variable between SME resilience and SME performance is still largely unknown. We advocate that this correlation is needed to be established, therefore we hypothesize:

**H7:** *The local government-facilitated training moderates the relationship between SME resilience and SME performance.*

Based on our hypotheses, we conclude our theoretical framework as follows (Figure 1).

### 3. Research Methods and Materials

The research was conducted on SMEs in Malang Regency. This region was selected with the Malang Regent’s policy in mind, as outlined in a Circular released on April 5, 2021, requiring all state civil servants to purchase SME products worth at least Rp. 50,000 (about 3.5 \$ US) every month. The SMEs’ standards are established in Law No. 20 of 2008. Although data on the population of SMEs in Malang Regency is not accessible, it can be obtained through the Malang Regency Communication Forum for Small and Medium Enterprises (FKPU UKM).

Based on the research objectives, the variables studied are the resilience of SMEs to the COVID-19 pandemic, the performance of SMEs, and the role of the local government through the purchase of SME products by state civil servants and online training facilitated by the local government. The indicators of SME resilience were adopted from Păunescu and Mátyus (2020), namely: working from home arrangements, deductions from workers’ salaries, creating new jobs, shortening supply chains, shifting or changing production, and building online platforms. SME performance is measured by the number of sales, profits, and the number of customers (Wood, 2008). The local government’s role is measured by the perception of SME actors regarding product purchases by state civil servants and online training facilitated by the local government (The Indonesian National Development Planning Agency, 2020). All indicators were measured

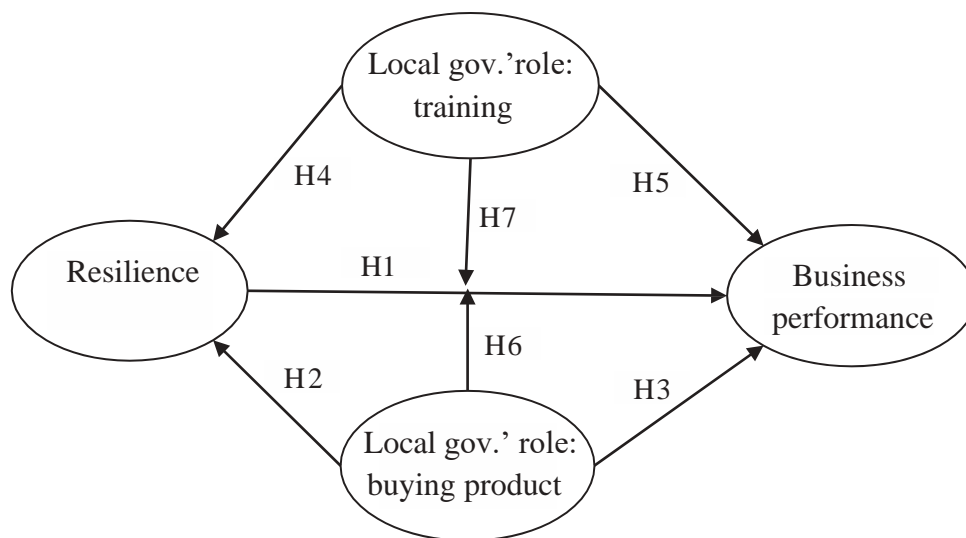


Figure 1: The Model Relationship Between Variables in this Study



using a Likert scale with 5 gradations from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree).

Data was collected using an online questionnaire given through the SMEs association (FKPU) management in the third week of September 2021 and on October 8, 2021, with 410 questionnaires filled out and returned. This number is considered adequate for analysis and the results can be generalized. According to Memon et al. (2020), a sample of 100 can be considered large in research and very large samples for more than 400 (Zikmund et al., 2009). Respondents are SMEs' owners and managers who are considered to be the best informed about business resilience during the COVID-19 pandemic.

Data was analyzed using Warp Partial Least Square-Structural Equation Modeling (WarpPLS-SEM) software based on the following two considerations (Gentle et al., 2010; Sholihin & Ratmono, 2013; Hair et al., 2014). First, parameter estimation using WarpPLS-SEM is particularly efficient because it has higher statistical power than other covariance-based approaches, which are more likely to produce results that are consistent with population conditions. Second, WarpPLS-SEM can offer coefficients and *p*-values for models with moderating variables directly on the model. The fit and quality indices model (Hair et al., 2014) is used to evaluate the model, and the *t*-test is used to test the hypothesis (Hair et al., 2014; Sholihin & Ratmono, 2013).

## 4. Results and Discussion

### 4.1. Model Evaluation

Examination of the overall measure of a fit model is carried out by referring to the Model Fit and Quality Indices according to the WarpPLS 5.0 User Manual (Kock, 2015). Some of the indices referred to are Average Path Coefficient (APC), Average *R*-squared (ARS), and Average Adjusted *R*-square (AARS). A summary of the goodness of fit model is presented in Table 1.

Based on the parameters presented in Table 2 and rule of thumb evaluation of the WarpPLS structural model and the WarpPLS 5.0 User Manual (Hair et al., 2014; Kock, 2015) the structural model is good. The Average Path Coefficient (APC) is significant at  $\alpha = 1\%$  indicating that the coefficient of the latent variable in the model is significant. The average *R*-squared (ARS) is also significant at  $\alpha = 1\%$ , which indicates that the exogenous latent variable has a significant relationship with the endogenous latent variable. This is further supported by the analyst model's high explanatory power, as evidenced by the big Tenenhaus GoF index (0.36). Other indices are also acceptable as long as the Average Full Collinearity VIF (AFVIF) exceeds the cut-off. The high value of AFVIF suggests that each major latent variable is fully collinear. As a result, the entire model can be considered to be suitable for testing the research hypothesis.

**Table 1:** Evaluation of Goodness of Fit Model

Goodness of Fit	Coeff. ( <i>p</i> -value)	Cut-off	Information
Average Path Coefficient (APC)	0.179 (0.001)	0.05	Significant (good)
Average <i>R</i> -squared (ARS)	0.265 (0.001)	0.05	Significant (good)
Average Adjusted <i>R</i> -squared (AARS)	0.257 (0.001)	0.05	Significant (good)
Average Block VIF (AVIF)	1.449	≤5: acceptable ≤3.3: ideal	Acceptable
Average full collinearity VIF (AFVIF)	1.696	≤5: acceptable ≤3.3: ideal	Marginal due to the relationship of all latent variables being significant
Tenenhaus GoF (GoF)	0.480	≥0.1: small ≥0.25: medium ≥0.36: large	Large
Sympson's paradox ratio (SPR)	0.857	≥0.7: acceptable 1: ideal	Acceptable
<i>R</i> -squared contribution ratio (RSCR)	1.000	≥0.9: acceptable 1: ideal	Ideal
Statistical suppression ratio (SSR)	1.000	≥0.7: acceptable	Acceptable
Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)	0.857	≥0.7: acceptable	Acceptable

**Table 2:** Evaluation of Measure of Fit Measurement Model

Variables	Validity	Reliability	
	AVE	Composite Reliability	Cronbach Alpha
Resilience	0.536	0.818	0.732
SMEs business performance	0.771	0.910	0.850
Local government buys SME products	1.000	1.000	1.000
Local government-facilitated training	1.000	1.000	1.000

**Table 3:** The Path Coefficient of the Relationship Between Resilience and SMEs Performance with Government’s Role as the Moderation Variable

Independent and Moderating Variables	Dependent Variable: Resilience		Dependent Variable: Business Performance		Decision on the Null Hypothesis
	Coefficient	p-value	Coefficient	p-value	
Resilience			0.313	<0.001	H1: Rejected
Local government buys SME products	0.174	0.001			H2: Rejected
Local government buys SME products			0.212	<0.001	H3: Rejected
Local government buys SME products*resilience			0.031	0.299	H4: Cannot be rejected
The local government provide training to SMEs	0.359	<0.001			H5: Rejected
The local government provides training to SMEs			0.166	0.002	H6: Rejected
The government provides training to SMEs*resilience			-0.000	0.497	H7: Cannot be rejected

The measure of the fit model also demonstrates that the research instrument’s validity and reliability match the statistical requirements (Table 3). The reliability is tested by the composite reliability and Cronbach Alpha, both of which are over the cut-off of 0.700. The validity is demonstrated by the Average variances extracted (AVE), which is above the cut-off (0.500) (Hair et al., 2014). Except, the validity and reliability of the variable local government buy SME products and local government-facilitated training is worth 1,000 because both variables are measured by one indicator. Hayduk and Littvay (2012) recommend the use of the best indicators, one or two indicators are often sufficient. More than three indicators are rarely warranted because additional redundant indicators provide less research benefit than single indicators of additional latent variables. Scales created from multiple indicators can introduce additional problems and are prone to being less desirable than either single or multiple indicators.

**4.2. Hypothesis Testing**

The statistical analysis of the relationship between resilience and MSMEs performance with moderating the

roles of government policies is presented in Figure 2, while the path coefficients are presented in Table 3.

The results of the statistical analysis show that all the proposed hypotheses are accepted, except for the moderating variable. This means that there is insufficient evidence that the purchase of SME products by state civil servants and training online from the local government strengthens the relationship between resilience and SME performance.

**4.3. Discussion**

The results of the study prove that resilience has a positive and significant relationship with the performance of SMEs in the Malang Regency. The increasing resilience of SMEs is followed by an increase in their performance. The findings of this study strengthen previous studies during the COVID-19 pandemic (Sobaih et al., 2021). If the COVID-19 pandemic is a form of economic turbulence, this finding also strengthens the research conducted by McCann et al. (2009) the same as what was suggested by Jiang et al. (2019) for enterprises to adopt resilience in their business. The results of this study also strengthen the findings of Wibowo

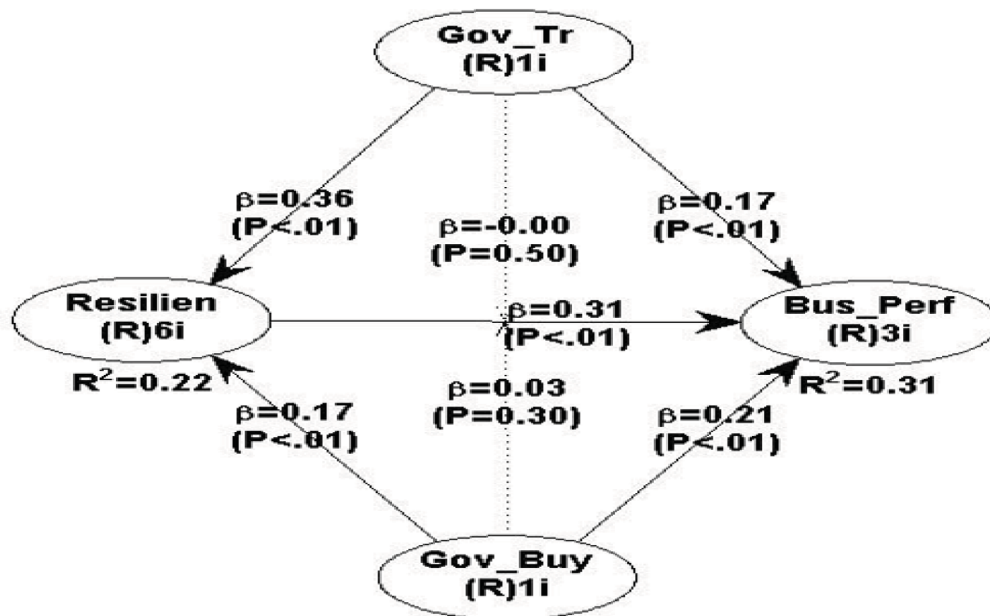


Figure 2: Relationship between Resilience and SME’s Performance with Government Policy as the Moderating Variable

et al. (2021) that innovation capability influences SMEs’ marketing performance because innovation is essential to SMEs’ resilience and development.

Most of the SMEs studied were members of the Communication Forum for Small and Medium Enterprises. This forum plays a role in providing information related to business management. This strengthens the research findings of Akgün and Keskin (2014) that competence orientation and original/unscripted agility are positively related to firm product innovativeness. They also found that increasing levels of technological turbulence, original/unscripted agility, practical habits, and behavioral preparedness are positively associated with product innovativeness, whereas competency orientation is negatively related. Furthermore, they found that product innovativeness mediates the relationship between resilience capacity and firm performance.

The role of local governments is significant in increasing the resilience and performance of SMEs, both through purchasing SME products and facilitating training to SMEs during the COVID-19 pandemic. The local government’s role in purchasing SMEs’ products has a higher impact on enhancing SMEs’ performance (path coefficient 0.21) than its role in increasing SMEs’ resilience. This is clear because the purchase of SME products by civil servants directly increases sales turnover. The number of state civil servants in Malang Regency is around 11000, so the value of purchasing SME products is at least 550 million rupiahs per month. This is very meaningful for SMEs, especially during the COVID-19 pandemic. At the same time, the purchase of

products by civil servants encourages SMEs to increase their resilience in the face of economic turbulence.

The findings also support Hadi and Supardi’s (2020) research, who found that during the COVID-19 pandemic, the Yogyakarta Government’s policies were an important factor in accelerating the process of stabilizing SME businesses. Similar action was taken by Saudi Arabia Government by announcing a set of urgent initiatives to assist enterprises during the pandemic period (Nurunnabi, 2020). The purchase of SME products by state civil servants helps to resolve liquidity problems in SMEs during the pandemic as highlighted by Fernandes (2020). The findings show that government initiatives have a direct and indirect impact on SMEs’ performance through enhancing their resilience.

Local government-facilitated training for SMEs, on the other hand, has a stronger impact on boosting resilience (path coefficient 0.36) than on improving SME performance (path coefficient 0.17). The online training was focused on online marketing. Yang and Gao (2022) suggested that the government should provide diversified training programs in firm practices, managerial skills, and other areas. The limited ability to use technology is an impediment to implementing online training for SMEs (Akhmad & Purnomo, 2021). Hossain et al. (2022) found that perceived compatibility has a positive influence on e-commerce adoption and therefore they suggested that SMEs should hire skilled workers. Min and Kim (2021) emphasized the importance of digital transformation competence in empowering SMEs.

The resilience of SMEs during the COVID-19 pandemic has also shown that purchasing SME items by state civil workers and training facilitated by local government can considerably improve their performance. To put it another way, resilience is a mediator between government programs aimed at increasing SMEs' performance during a pandemic and SME performance. This indicates that to increase business performance, government programs must be accompanied by one or more measures of resilience, such as working from home arrangements and moving or changing production. In conditions of turbulence, the principle of "Catalytic Government: Steering Rather than Rowing" by Osborne and Gaebler (1992) does not work and even more precisely, the government should act as "rowing rather than steering". Because SMEs are badly affected by the COVID-19 pandemic, without government intervention SMEs will not be able to survive long through the pandemic (Razumovskaia et al., 2020). Therefore, the government is the driver for improving SMEs' performance and resilience.

However, the role of local government through the purchase of SME products by state civil servants and online training does not significantly moderate the relationship between resilience and the performance of SMEs. In an effort to strengthen the resilience and performance of SMEs during the COVID-19 pandemic, the government's role as a catalyst, according to Porter (1985) and Osborne and Gaebler (1992), has not been proven. The local government buys SME products to improve the relationship between resilience and SMEs' performance, but only insignificantly. Since the initiative allowing civil servants to purchase SME items only lasted four months at the time the research was conducted, not all SME players were aware of it. A total of 33 respondents, or 8.0 percent of the total 410, were unaware of the state government's program to buy SMEs' products.

Although it is not significant, an interesting finding is that training-facilitated by the local government to SMEs weakens the relationship between resilience and the performance of SMEs during the COVID-19 pandemic. Interviews with several SME association managers provided interesting information. They revealed that online training was carried out by many regional offices such as the Industry and Trade Office, Cooperatives and SMEs, the Communication and Information Office, the Tourism and Creative Economy Office, the Agriculture Office, and others. Many SME managers have participated in online training several times because they received invitations from these agencies. As a result, operational working time in their business is reduced which in turn reduces business performance.

## 5. Conclusion

The importance of SMEs in the Indonesian economy is undeniable, but they remain vulnerable to external threats like

the COVID-19 pandemic, which has a negative impact on SME performance. The role of government policy through the purchase of SME products by state civil servants in Malang Regency and online training facilitated by the local government has been proven to improve SME performance directly or indirectly through resilience. In comparison to SMEs' resilience, civil servants' purchases of SME products have a stronger impact on enhancing performance. On the other hand, online training provided by local governments has a greater impact on increasing SMEs' resilience to the COVID-19 pandemic. The economic principle that "government can occasionally improve market results" has been demonstrated, particularly in situations where markets have failed owing to external forces such as the COVID-19 outbreak.

In emerging countries like Indonesia, the government must play a more active role as a catalyst for SMEs. It is evident that the role of local governments (through product purchases or online training) as a moderator between resilience and SME performance is not significant. Thus, in conditions of economic turbulence, the government's role is more appropriate as "rowing rather than steering" not "steering rather than rowing".

This study has several limitations. To begin with, there are around 1000 brands of products sold by SMEs and available for purchase by civil servants in Malang Regency. This study does not distinguish between products that are in high demand and those that are less attractive to buyers, especially civil servants. Thus, the product purchase program by civil servants does not necessarily improve the performance of all SMEs. Therefore, further research can examine SME products that are in great demand and less attractive to buyers. Second, there are indications that online training facilitated by the government weakens the relationship between resilience and the performance of SMEs, although it is not statistically significant. Further research, especially with a qualitative approach, can be carried out to explain the mechanism of the role of online training in weakening the association between resilience and SMEs' performance.

## References

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 451–474. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
- Akgün, A. E., & Keskin, H. (2014). Organizational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. *International Journal of Production Research*, 52(23), 6918–6937. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.910624>
- Akhmad, K. A., & Purnomo, S. (2021). The effect of the application of information technology on small and medium micro-businesses in the city of Surakarta. *Sebatik*, 25(1), 234–240. <https://doi.org/10.46984/sebatik.v25i1.1293>



- Anggoro, D., Hasugian, H., & Nofiyani, P. M. (2020). Implementation of digital marketing in SMEs to increase product marketing and sales during the COVID-19 pandemic. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 1(3), 384–391. <https://doi.org/10.37339/jurpikat.v1i3.345>
- Carlisle, J., Bhanugopan, R., & D'Netto, B. (2019). Enhancing task performance through effective training: The mediating role of work environment and the moderating effect of non-mandatory training. *Journal of Business Research*, 104, 340–349. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.033>
- Clement, K., & Hansen, M. (2003). Financial incentives to improve environmental performance: A review of Nordic public sector support for SMEs. *Europe Environment*, 13, 34–47. <https://doi.org/10.1002/eet.308>
- Conz, E., Denicolai, S., & Zucchella, A. (2017). The resilience strategies of SMEs in mature clusters. *Journal of Enterprising Community*, 11(1), 186–210. <https://doi.org/10.1108/JEC-02-2015-0015>
- Corey, C. M., & Deitch, E. A. (2011). Factors affecting business recovery immediately after Hurricane Katrina. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 19(3), 169–181. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2011.00642.x>
- Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, 116, 199–208. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.025>
- Fajnzylber, P., Maloney, W. F., & Montes-Rojas, G. V. (2009). Releasing constraints to growth or pushing on a string? Policies and performance of Mexican micro-firms. *Journal of Development Study*, 45, 1027–1047. <https://doi.org/10.1213/jdevlops.2009.45.1027>
- Fernandes, N. (2020). Economic effects of coronavirus outbreak (COVID-19) on the world economy. *SSRN Journal*, 1(2), 50–65. <https://ssrn.com/abstract=3557504>
- Gentle, J. E., Härdle, W. K., & Mori, Y. (2010). *Handbook of partial least squares: Concepts, methods, and applications*. New York: Springer. <http://www.springer.com/series/7286>
- Gunartin, G., Pratikto, H., & Sopiha, S. (2021). Financial support on SMEs impact of the COVID-19 pandemic: A literature review. *Contingency. Scientific Journal of Management*, 9(2), 682–689. <https://jurnal.dim-unpas.web.id/index.php/JIMK/article/view/234>
- Hadi, S., & Supardi, S. (2020). Revitalization strategy for small and medium enterprises after coronavirus disease pandemic (COVID-19) in Yogyakarta. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, 121(4), 1149. <https://doi.org/10.37896/jxat12.04/1149>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Han, J., Park, C., Ku, J., & Chon, H. (2017). Korea's policies, R&D investment, and competitiveness in the LED industry. *Journal of Energy Challenge and Mechanics*, 3(4), 211–216. [https://www.nscj.co.uk/JECM/PDF/3-4-6-Han\\_et\\_al.pdf](https://www.nscj.co.uk/JECM/PDF/3-4-6-Han_et_al.pdf)
- Hayduk, L. A., & Littvay, L. (2012). Should researchers use single indicators, best indicators, or multiple indicators in structural equation models? *Medical Research Methodology*, 12, 1–17. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-12-159>
- Hossain, M. B., Wicaksono, T., Nor, K. M., Dunay, A., & Illies, C.B. (2022). E-commerce adoption of small and medium-sized enterprises during COVID-19 pandemic: Evidence from South Asian Countries. *Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 9(1), 291–298. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2022.vol9.no1.0291>
- Hudson, M., Smart, A., & Bourne, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations and Production Management*, 21(8), 1096–1115. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005587>
- Ibrahim, M. I., & Mustapha, B. (2019). Determinants of small and medium enterprises performance in Nigeria: The role of government support policy. *International Journal of Business and Economics Research*, 8(2), 41–49. <https://doi.org/10.11648/j.ijber.20190802.11>
- International Trade Centre. (2020). *COVID-19: The great lockdown and its impact on small businesses*. <https://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Publications/ITCSMECO2020.pdf>
- Ipinnaie, O., Dineen, D., & Lenihan, H. (2017). Drivers of SME performance: A holistic and multivariate approach. *Small Business Economics*, 48, 883–911. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9819-5>
- Islami, N. W., Supanto, F., & Soeroyo, A. (2021). The role of regional governments in developing MSMEs affected by COVID-19. *Karta Rajharja*, 2(1), 45–47. <https://ejournal.malangkab.go.id/index.php/kr/article/view/44/23>
- Jiang, Y., Ritchie, B. W., & Verreynne, M. L. (2019). Building tourism organizational resilience to crises and disasters: A dynamic capabilities view. *International Journal of Tourism Research*, 21(6), 882–900. <https://doi.org/10.1002/jtr.2312>
- Juergensen, J., Guimón, J., & Narula, R. (2020). European SMEs amidst the COVID-19 crisis: Assessing impact and policy responses. *Journal of Industrial and Business Economics*, 47(3), 499–510. <https://doi.org/10.1007/s40812-020-00169-4>
- Keogh-Brown, M. R., Jensen, H. T., Edmunds, W. J., & Smith, R. D. (2020). The impact of COVID-19, associated behaviors and policies on the UK economy: A computable general equilibrium model. *SSM - Population Health*, 12, 651. <https://doi.org/10.1016/j.ssmph.2020.100651>
- Kock, N. (2015). *WarpPLS 5.0 user manual*. Laredo: Script Warp Systems.
- Kristanto, T., Rahmawati, D., Wahyuni, A. E., Nasrullah, M., Fadillah, R. A., & Amalia, A. (2021). Online marketing training and assistance for Tiwul rice products during the COVID-19 pandemic. *Jurnal Masyarakat Mandiri*, 5(4), 1681–1688. <https://doi.org/10.31764/jmm.v5i4.4901>
- Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a tool to measure and compare organizations' resilience. *Natural*






- Hazards Review*, 14(1), 29–41. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)nh.1527-6996.0000075](https://doi.org/10.1061/(asce)nh.1527-6996.0000075)
- Masduki, T. (2020). *MSME and cooperative transformation*. <https://www.kompas.id/baca/opini/2020/10/19/transformasiumkm-dan-koperasi>
- Mankiw, N. G. (2011). *Principles of economics* (6<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Thompson South-Western.
- Mccann, J., Selsky, J., & Lee, J. (2009). Building agility, resilience, and performance in turbulent environments. *People & Strategy*, 32(3), 44–51. [https://www.markjpeters.co.za/markjpeters/data/downloads/Agility\\_Resiliency\\_and\\_Adaptive\\_Capacity.pdf](https://www.markjpeters.co.za/markjpeters/data/downloads/Agility_Resiliency_and_Adaptive_Capacity.pdf)
- Memon, M. A., Ting, H., Cheah, J. H., Thurasamy, R., Chuah, F., & Cham, T. H. (2020). The sample size for survey research: Review and recommendations. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 4(2), 1–20. [https://doi.org/10.47263/jasem.4\(2\)01](https://doi.org/10.47263/jasem.4(2)01)
- Min, S. A., & Kim, B. Y. (2021). SMEs' digital transformation competencies on platform empowerment: A case study in South Korea. *Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 8(6), 897–907. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no6.0897>
- Ndiaye, N., Razak, L. A., Nagayev, R., & Ng, A. (2018). Demystifying small and medium enterprises (SMEs) performance in emerging and developing economies. *Borsa Istanbul Review*, 18(4), 269–281. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2018.04.003>
- Norfazlina, G. A., Sharidatul, A. A. S., Nurul, A. S., & Noorizan, M. M. (2016) Customer information system satisfaction and task productivity: The moderating effect of training. *Procedia Economics and Finance*, 37, 7–12. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30085-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30085-5)
- Nurunnabi, M. (2020). Recovery planning and resilience of SMEs during the COVID-19: Experience from Saudi Arabia. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 16(4), 643–653. <https://doi.org/10.1108/JAOC-07-2020-0095>
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2020) *Coronavirus (COVID-19): SME policy responses*. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/coronavirus-COVID-19-sme-policy-responses-04440101/>
- OJK-BCG. (2020). *How MSMEs & banking can succeed in the era of economic & digital disruption*. <https://www.ojk.go.id/id/data-dan-statistik/research/prosiding/Documents.pdf>
- Orchiston, C., Prayag, G., & Brown, C. (2016). Organizational resilience in the tourism sector. *Annals of Tourism Research*, 56, 145–148. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.11.002>
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government*. New York: Penguin Press.
- Porter, M. E. (1985). *The competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Păunescu, C., & Mátyus, E. (2020). Resilience measures to dealing with the COVID-19 pandemic Evidence from Romanian micro and small enterprises. *Management and Marketing*, 15(s1), 439–457. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0026>
- Rachman, N. M. (2020). Evaluation of the implementation of the webinar: South Korean MSME strategy to survive the COVID-19 pandemic. *Cendekia Niaga Journal of Trade Development and Studies*. 2(2), 1–15. <https://doi.org/10.52391/jcn.v4i2.501>
- Razumovskaia, E., Yuzvovich, L., Kniazeva, E., Klimenko, M., & Shelyakin, V. (2020). The effectiveness of Russian government policy to support SMEs in the COVID-19 pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(160), 1–20. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040160>
- Sausser, B., Mansouri, M., & Omer, M. (2020). Using system grams in problem definition: A case study in maritime resilience for homeland security. *Journal of Homeland Security and Emergency Management*, 8(1), 173. <https://doi.org/10.2202/1547-7355.1773>
- Shams, A., & Hoque, M. M. (2018). Does government support policy moderate the relationship between entrepreneurial orientation and Bangladeshi SME performance? An SEM approach. *International Journal of Business Economics and Management Studies*, 6(3), 37–59. <https://scientificrc.com/dl/journals/2-IJBEMS/v6-i3-jul-sep2018/paper5.pdf>
- Sheng, S., Zhou, K. Z., & Li, J. J. (2011). The effects of business and political ties on firm performance: Evidence from China. *Journal of Marketing*, 75(1), 1–15. <https://doi.org/10.1509/jm.75.1.1>
- Sholihin, M., & Ratmono, D. (2013). *SEM-PLS analysis with WarpPLS 3.0 for nonlinear relationships in social and business research*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Sobaih, A. E. E., Elshaer, I., Hasanein, A. M., & Abdelaziz, A. S. (2021). Responses to COVID-19: The role of performance in the relationship between small hospitality enterprises' resilience and sustainable tourism development. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 282. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102824>
- Songying, Y., Ishtiaq, M., Anwar, M., & Ahmed, H. (2018). The role of government support in a sustainable competitive position and firm performance. *Sustainability*, 10(10), 3495. <https://doi.org/10.3390/su10103495>
- Sunardi, N., Lesmana, R., Kartono, K., Rudy, R., & Hasbiyah, W. (2020) The role of financial management and digital marketing in efforts to increase sales turnover for SMEs intermodal modern market BSD City, South Tangerang City in the middle of the COVID-19 pandemic. *Jurnal Masyarakat Mandiri*, 2(1), 20–27. <http://doi.org/10.32493/%25JAMH.v2i1.7416>
- Wibowo, S., Suryana, Y., Sari, D., & Kaltum, U. (2021). Marketing performance and big data use during the COVID-19 pandemic: A case study of SMEs in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 8(7), 0571–0578. <https://doi:10.13106/jafeb.2021.vol8.no7.0571>
- Lim, T., Phua, L. K., Teh, S. Y., & Lok, C. (2021) Effectiveness of the COVID-19 economic stimulus packages: Viewpoints from Malaysian young entrepreneurs. *Estudios de Economia Aplicada*, 39(4), 1–7. <https://doi.org/10.25115/eea.v39i4.4569>

- The Indonesian Central Agency of Statistic. (2020). *SME development period 1997–2018*. <https://www.bps.go.id/statictable/2014/01/30/1322/tabel-perkembanganumkm-pada-periode-1997--2013.html>
- The Indonesian Ministry of Cooperatives and SMEs. (2020). *Survey COVID-19*. <https://COVID-19.bps.go.id/>
- The Indonesian National Development Planning Agency. (2020). *Review of policies for mitigating the impact of COVID-19 on MSMEs: Recovery survey for Indonesian MSMEs*. [https://aptika.kominfo.go.id/wp-content/uploads/2020/12/BAPPENAS-Penangulangan-Dampak-COVID-19-terhadap-UMKM-Final-v1\\_0.pdf](https://aptika.kominfo.go.id/wp-content/uploads/2020/12/BAPPENAS-Penangulangan-Dampak-COVID-19-terhadap-UMKM-Final-v1_0.pdf)
- Thukral, E. (2021). COVID-19: Small and medium enterprises' challenges and responses with creativity, innovation, and entrepreneurship. *Briefing in Entrepreneurial Finance*, 30(2), 153–158. <https://doi.org/10.1002/jsc.2399>
- Wei, J., & Liu, Y. (2015). Government support and firm innovation performance: Empirical analysis of 343 innovative enterprises in China. *Chinese Management Studies*, 9(1), 38–55. <https://doi.org/10.1108/CMS-01-2015-0018>
- Wijayanti, N. W. E., Putri, N. W. S., Suryana, I. G. P. E., Suryati, K., Kartini, K. S., Wardika, I. W. G., & Krisna, E. D. (2021). Online business training using shopee application. *Jurnal Masyarakat Mandiri*, 5(1), 206–215. <https://doi.org/10.31764/jmm.v5i1.3760>
- Wood, E. H. (2006). The internal predictors of business performance in small firms: A logistic regression analysis. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), 441–453. <https://doi.org/10.1108/14626000610680299>
- Yang, M., & Gao, J. (2022). The impact of government support on the family farm: A chain mediation model: Empirical evidence from China. *Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 9(1), 325–332. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2022.vol9.no1.0325>
- Yıldız, S., Baştürk, F., & Boz, İ. T. (2014). The effect of leadership and innovativeness on business performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 785–793. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.064>
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2013). *Business research methods* (9<sup>th</sup> ed.). Thomson South-Western.
- Zutshi, A., Mendy, J., Sharma, G. D., Thomas, A., & Sarker, T. (2021). From challenges to creativity: Enhancing SMEs resilience in the context of COVID-19. *Sustainability*, 13(12), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su13126542>

## [MS ID: 9027] [M@n@gement] Submission Acknowledgement

---



The M@n@gement Editorial Team via Open Journal Syst      
noreply@openacademia.net>

To: Melany, SST.Par, MM.Tr, Dr. Ir. Stefanus Yufra Menahen Taneo,  
M.S.,M.Sc.; Etsa Astridya Setiyati <etsa.setiyati@binus.ac.id>

Fri 9/23/2022 10:31 AM

Dear author,

This is to inform you that Sunday Noya has submitted the manuscript, "Moderating Influence of Government Policy on the Innovation Capability-Competitiveness Relationship in Food SMEs" to M@n@gement and you are listed as one of the authors.

Please refer to the manuscript's ID in all correspondence concerning this paper. If you have other questions, contact me.

Thank you for considering this journal as a forum for your work.

Regards,

The M@n@gement Editorial Team

# Moderating influence of government policy on the innovation capability-competitiveness relationship in food SMEs

Stefanus Yufra M. Taneo<sup>1</sup>, Melany<sup>2</sup>, Sunday Noya<sup>3</sup>, Etsa Astridya Setiyati<sup>4</sup>

<sup>1</sup>*Master of Management Innovation Management Department,  
Faculty of Business and Economics, Universitas Ma Chung,  
Villa Puncak Tidar Blok N-01, Malang 65145, East Java, Indonesia.  
e-mail: [stefanus.yufra@machung.ac.id](mailto:stefanus.yufra@machung.ac.id);*

<sup>2</sup>*Department of English Letters, Faculty of Language and Art, Universitas Ma Chung,  
Villa Puncak Tidar Blok N-01, Malang 65145, East Java, Indonesia  
e-mail: [melany.agustina@machung.ac.id](mailto:melany.agustina@machung.ac.id)*

<sup>3</sup>*Department of Industrial Engineering, Faculty of Science and Technology, Universitas Ma Chung,  
Villa Puncak Tidar Blok N-01, Malang 65145, East Java, Indonesia  
e-mail: [sunday.alexander@machung.ac.id](mailto:sunday.alexander@machung.ac.id)*

<sup>4</sup>*Entrepreneurship Department, BINUS Business School Undergraduate Program,  
Bina Nusantara University, Jakarta, Indonesia 11480.  
e-mail: [etsa.setiyati@binus.ac.id](mailto:etsa.setiyati@binus.ac.id)*

## Abstract

Food Small and Medium Enterprises (SMEs) in Indonesia have low competitiveness but receive less attention in innovation research. This study aims to analyze the relationship between innovation capability and competitiveness of food SMEs and to analyze the role of government policies in strengthening that relationship during the Covid-19 pandemic. Data were collected using an online questionnaire from food SMEs in Malang Regency. There were 162 returned and valid questionnaires for analysis. The results of the study prove that innovation capability was strongly related to the competitiveness of food SMEs. Government policies through training, credit, and marketing strengthen the relationship between product innovation and competitiveness, while it weakening the relationship between process innovation and the competitiveness of food SMEs. The Covid-19 pandemic is an externality factor that hinders resource mobility so that the production process is reduced which in turn has a negative impact on the competitiveness of food SMEs.

**Keywords:** innovation capability, food SMEs, competitiveness, government policy, process innovation, product innovation

## 1. Background

Small and Medium Enterprises (SMEs) play an important role in the Indonesian economy. SMEs absorb 97 percent of the workforce and contribute 60 percent of gross domestic product. However, the competitiveness of SMEs is low as indicated by the contribution to exports of only 14 percent (BPS, 2020). The low competitiveness of SMEs is mainly due to low innovation (ERIA SME Research Working Group, 2014; Sulistyowati, 2018) and has not prioritized the role and function of innovation (Komisi Inovasi Nasional, 2012). Competitiveness at the enterprise level is the company's capacity to compete, grow, and be profitable (Wisenthige and Guoping, 2016).

The causes of the low competitiveness of SMEs that have received attention from previous studies are the types of innovation (Wisenthige and Guoping, 2016), the level of innovation (Setyawan Agus et al., 2015; Szłapka et al., 2017), organizational and business

innovation ((Akmal et al., 2017; Ibarra et al., 2020). These studies have not revealed innovation capabilities, that is the ability of SMEs to manage resources including their innovations to increase competitiveness ((Saunila, 2020). The innovation capability of SMEs has been investigated by several previous researchers but in a different analytical framework from this research. For example, Mendez-Vega et al. (2021) analyze innovation capability as a mediation between resource-based and SME competitiveness, Pranowo et al. (2021) also analyze innovation capability as a mediation between knowledge sharing and SMEs performance, Siahaan & Tan (2020) analyze innovation capability as a mediation between intellectual capital, learning capability, technology orientation and innovative milieu with SMEs performance. This study analyzes innovation capability as an independent variable and competitiveness as the dependent variable.

The lack of innovation capabilities of SMEs is shown by the low resilience to the Coronavirus Disease of 2019 (Covid-19) pandemic. A survey by the National Development Planning Agency, 2020 showed that 50 percent of SMEs closed their businesses and the remaining half had to operate with a drastic decline in turnover in March and April 2020, 88 percent did not have cash and savings during the pandemic, access to formal financing was limited, and more than 60 percent cut workers. This indicates the weak resilience of SMEs against shocks from external factors. In contrast, a study by Taneo et al. (2021) at the micro-level found several types of food SMEs whose turnover increased up to 400 percent in the first six months of the Covid-19 pandemic. This indicates that there are SMEs that have good innovation capabilities

Previous studies on innovation capability and competitiveness were conducted on SMEs in general (e.g. Pranowo et al., 2021; Siahaan & Tan, 2020; Rajapathirana & Yan, 2018) regardless of the business sector. This study focused on food SMEs based on two considerations. First, SMEs in Indonesia in 2018 was 64.2 million and 60 percent of them were food and beverage ((Masduki, 2020; Somamiharja, 2020). Second, the Ministry of Industry Republic of Indonesia (2018) identify food and beverage as the first priority sector out of five main sectors for the early application of advanced technology in the industrial revolution 4.0. In addition to having high feasibility and high impact, the Indonesian food and beverage sector has great growth potential because it is supported by abundant agricultural resources and large domestic demand.

Innovation capability is defined as the capacity to produce different types of innovation, such as product innovation, process innovation, or organizational innovation (Saunila, 2020). A literature review by Purba et al. (2018) of 40 research journal articles indexed at Google scholar, Scencedirect, Researchgate, Springer, Proquest, EBSCO, in the category of "food industry innovation", agro-industry innovation, and "food sector innovation" found that innovations that are the priority of the food industry are process and product innovation.

Competitiveness is not only influenced by innovation capability but also by other factors such as the role of the government. One of the main determinants of competitiveness in developing countries such as Indonesia is the government's role in mobilizing resources to generate competitiveness (Nallari and Griffith, 2013) and improve market outcomes (Mankiw, 2012) in conditions of market failure due to external factors such as the Covid-19 pandemic. Porter (1992) in his Diamond Model for competitiveness suggests that the appropriate role for the government is as a catalyst, with a view to strengthening or even encouraging companies to increase aspirations in moving towards higher levels of competitive performance. Thus, the role of the government is to moderate innovation capability to improve the competitiveness of food SMEs. The publication on the role of the government as a reinforcement of innovation capability in increasing the competitiveness of food SMEs is still very limited.

Previous research emphasizes the role of innovation on SMEs in general so that there are some gaps based on the framework, object, and context of research as well as the role of



the government. *First*, Adam & Alarifi (2021) studied innovation practices for the survival of SMEs in the Covid-19 times and the role of external support as the moderating variable in which the government is one of the dimensions of external support. Alkahtani et al. (2020) investigate the effect of innovation practices on the competitiveness of SMEs with the role of the government as a mediating variable. Research by Kang & Park (2012) in South Korea and Xie (2012) in China analyzed innovation as the dependent variable and the role of government as the independent variable. This study analyzes the relationship between innovation capability and competitiveness of food SMEs with the role of the government as a moderating variable.

*Second*, Ali et al. (2020) investigate the relationship between innovation capability and performance but it was carried out on SMEs on financial performance. Sulistyono & Ayuni (2020) also investigated the competitiveness of SMEs and innovation capability as mediating the influence of social capital and entrepreneur orientation on performance and competitive advantage. Although research of Nurliza et al. (2021) was conducted on food SMEs in Indonesia, however, it aims at studying the model of the innovation marketing process. Ali et al. (2021) studied food SMEs but it only on product innovation in India. This study focuses on food SMEs and the moderating role of government policies in the relationship between innovation capability and competitiveness

*Third*, the government's role in strengthening SMEs' innovation is inconsistent and not optimal yet. Rasyid & Rauf (2018) found that the government plays a role in increasing SME innovation in Gorontalo, Southeast Sulawesi. Islami et al. (2021) found that the government's program for handling Covid-19 has not been effective. A study by the ERIA SME Research Working Group (2014) on SME development policies and the implementation of action programs by governments in ASEAN countries found that the Indonesian government was not proven to play a significant role in increasing the competitiveness of SMEs.

This research will fill this gap with two objectives. First, to analyze the relationship between innovation capability and competitiveness of food SMEs. Second, to analyze the role of government policies in strengthening the relationship between innovation capability and competitiveness of food SMEs during the pandemic covid-19. The results of this study are expected to enrich science and further research on the relationship between innovation capability and competitiveness of SMEs in particular the food sector. In addition, the results of this study are also a source of reflection on government policies in increasing the competitiveness of SMEs as the backbone of the national economy, not just overcoming temporary problems such as the Covid-19 pandemic.

## **2. Literature Review and Hypotheses Development**

### **2.1 Competitiveness and Innovation Capability**

Competitiveness, at the micro level, is defined as "The ability of a company to win consistently in the long term in a competitive situation" (Black & Porter (2000: 213). Ambastha & Momaya (2012) state that competitiveness can be treated as a dependent variable or an independent variable, depending on the perspective or approach used. There are three perspectives or approaches used in identifying the position of the competitiveness variable. First, competitiveness is seen as a framework that has three sides: performance competitiveness, potential competitiveness, and management processes. Second, competitiveness is defined as a combination of assets and processes in which assets are natural or created resources (infrastructure) and processes that transform assets to achieve economic benefits from sales to customers. Third, competitiveness can be seen from the competency approach which includes a resource-based approach. Competency emphasizes the role of internal factors in the company such as strategy, structure, competence, capability to innovate, and tangible and intangible resources for success in competing.

Ambastha & Momaya (2012) identified sources of company competitiveness which can be categorized into assets, processes, and performance at the strategic and operating levels, as shown in Figure 1. This study treats competitiveness as performance at the operational level as measured by profitability and productivity.

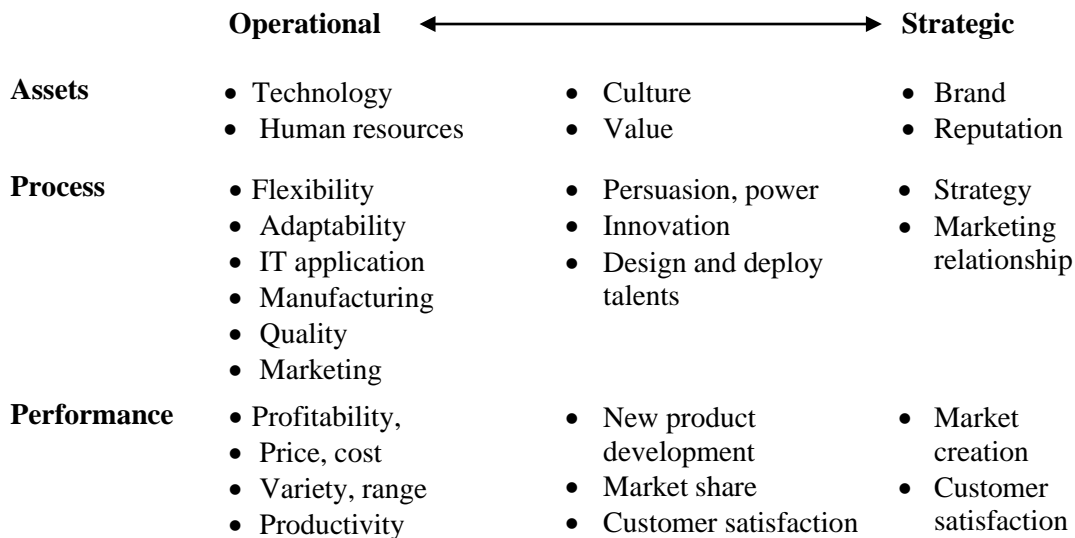


Figure 1. Sources of Company Competitiveness  
Source: Adopted and Modified from Ambastha & Momaya (2012)

The ability to manage resources is closely related to innovation capability. The two conceptualizations of innovation capability, innovation as a process and innovation as an outcome, are well established also in the small business context (Saunila, 2020). In innovation as a process, innovation capability is seen as the potential to create innovative outputs (Dadfar et al., 2013). Innovation capability is considered a one-dimensional phenomenon including actions that can be taken to improve the performance of SMEs (Castela, Ferreira, Ferreira, & Marques, 2018). Innovation as an outcome defines innovation capability as the capacity to produce different types of innovation, such as product innovation, process innovation, or organizational innovation (Saunila, 2020). Innovation that is a priority for the food industry is the process and product innovation (Purba et al., 2018), even Baregheh et al. (2012) found that product innovation is the most common type of innovation in the food industry.

Process innovation includes the introduction of new production methods, new management approaches, and new technologies, which can be used to improve production and management processes (Hilmi et al., 2010). Process innovation is defined as changes in the way in which things (products/services) are created and delivered (Baregheh et al., 2012). Process innovation can be in the form of changes in technology, work processes, or organizational behavior routines (Widya-Hasuti et al., 2018), cost reductions, or increased flexibility in production (Hervas-Oliver et al., 2014). Gault (2018) also emphasized that process innovation includes production or delivery, organization, and marketing processes. Process innovation is characterized by significant technological changes, production equipment, and/or software (OECD, 2018) and the essence of process innovation is the introduction of new devices, methods, tools, or knowledge to produce goods or services (Tidd and Bessant, 2009).

Hilmi et al. (2010) found a positive relationship between process innovation and the performance of SMEs in Malaysia. Process innovation has an indirect effect through innovation on the competitive advantage of frozen food SMEs in Thailand (Distanont and Khongmalai, 2020). Competitive advantage is measured by superior efficiency, superior quality,

and customer responsiveness. Anzules-Falcones & Martin-Castilla (2020) reported that the process of food and beverage SMEs in Ecuador significantly influences firm innovation. Previous studies have proven that company innovation has a significant effect on company performance and competitiveness.

Based on the above study, it can be formulated the following hypothesis:

**Hypothesis 1:** Process innovation significantly improves the competitiveness of food SMEs

Product innovation is the novelty and significance of new products introduced to the market in a timely manner, distinguishing product innovation from other innovation factors (Hilmi et al., 2010). Product innovation is defined as a change in the things (products/services) that an organization offers Baregheh et al. (2012). Another definition given by Gault (2018) is that product innovation is an available product made for potential users that are new or significantly modified with respect to its characteristics or intended use. Saptaningtyas & Rahayu (2020) emphasized that food product innovation does not only consider the customer needs, but also the volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity environment so the innovation products could adapt to the rapid and unpredictable change. A successful organization largely depends on the innovation strategy in the competitive market. The scope of implementation of product innovation is the innovation related to goods and services and it is characterized by significant improvements in technical specifications, components, and materials (OECD, 2018). The essence of product innovation is the introduction of new products and services or changes in new products and services that have added benefits to customers (Tidd and Bessant, 2009).

The study of Anzules-Falcones & Martin-Castilla, 2020) found that the products of food and beverage SMEs in Ecuador significantly influence enterprise innovation. Although the influence of enterprise innovation on the competitiveness of SMEs has not been investigated, there have been many previous studies that have proven a positive relationship between the two variables. Najib et al. (2011) found a positive and significant effect of innovation on the competitiveness of processed food SMEs in Indonesia. Product, process, and marketing innovations are used as indicators of innovation so that product innovation is not partially analyzed for its effect on competitiveness. Competitiveness is measured by performance in terms of sales volume, profit, and market share.

A study by Ali et al. (2021) proves that product innovation in food SMEs is more likely to be influenced by a variety of internal, collaborative, and external factors. These are important factors of innovation capability. The findings of the study suggest that SMEs should diversify their product innovations to include new inputs, improved product features, and enhanced technologies to strengthen their place in the market.

Based on the description, the following hypothesis can be formulated:

**Hypothesis 2:** Product innovation significantly improves the competitiveness of food SMEs.

## **2.2 The Role of Government Policy in Strengthening Competitiveness of Food SMEs**

The right role for the government in increasing the competitiveness of SMEs is as a catalyst in strengthening companies to improve competitive performance (Porter, 1992). There are 10 principles that need to be carried out in the transformation of government administration practices with an entrepreneurial spirit (Osborne & Gaebler (1992). The first principle is "Catalytic Government: Steering rather than Rowing". The government's role is more as a facilitator than directly carrying out all operational activities. The role as a catalyst emphasizes the government's role as moderating the influence of innovation capability on the competitiveness of food SMEs.

The government plays an important role through various policies in facilitating the innovation capabilities of SMEs. The government policies are reflected in the Law of the Republic of Indonesia number 20 of 2008 concerning Micro, Small, and Medium Enterprises, including increasing access to productive resources, developing products and markets for SMEs, and increasing the competitiveness of the workforce.

Facing the Covid-19 pandemic, the Indonesian government provided financial and non-financial stimulus policies to SMEs (Bappenas, 2020). Financial stimulus policies include postponement of principal and interest, credit interest subsidies, tax incentives, working capital credit loans, and regional incentive funds, while non-financial stimulus includes spending on SME products from the government and training for SMEs through webinars in various fields. These government policies need to be reviewed and evaluated for their effectiveness in improving the competitiveness of SMEs.

Research on the role of government policy in moderating the effect of innovation capability on the competitiveness of food SMEs is still very limited. Doh and Kim (2014) found a positive relationship between technology development support by the Korean government and the acquisition of patents and registration of new designs for SMEs. Xiao et al. (2013) found that the level of centralized Chinese government control moderates the relationship between business processes and the performance of SMEs compared to lower levels of government (provincial and municipal).

Government facilitation in business processes is needed during times of economic turbulence, such as the Covid-19 pandemic. This external factor causes the market to be unable to allocate resources efficiently (Mankiw, 2012). Fu et al. (2021) found that environmental turbulence enhances the moderating role of absorptive power of the relationship between external knowledge seeking and firm innovation performance. Another finding of Hung & Chou (2013) was that economic and technological turbulence positively moderates the effect of external technology acquisition (i.e. open innovation) on firm performance. The study found that external factors enhance innovation and firm performance in a dynamic industry. In developing countries such as Indonesia, the government is a key external factor. Thus, it can be said that if the government intensively implements policies and empowerment programs to increase SME innovation, it will increase the competitiveness of SMEs.

Based on the above study, the following hypotheses can be formulated:

**Hypothesis 3:** Government policies strengthen the relationship between process innovation and the competitiveness of food SMEs

**Hypothesis 4:** Government policies strengthen the relationship between product innovation and the competitiveness of food SMEs

The relationship between the variables studied is presented in Figure 2 below.

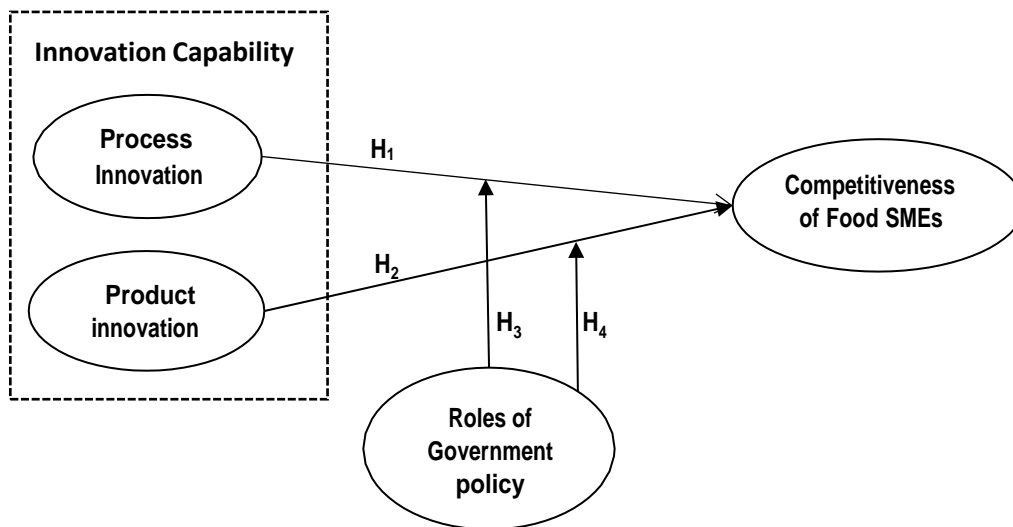


Figure 2. Model relationship between variables in this study

### 3. Method

#### 3.1 Data

Data were collected from food SMEs in Malang Regency, Indonesia. This area was selected for the following considerations. *First*, the results of previous qualitative studies by Kusumawardhani et al. (2015) found that SMEs benefit from government programs in the form of increased productivity. A quantitative approach is needed to complement the results of the study. A case study by Taneo et al. (2021) of four food SMEs found that two SMEs increased their sales turnover by up to 400 percent while the other decreased during the Covid-19 pandemic. A quantitative approach is needed to be able to generalize the results of the study. *Second*, food SMEs play an important role in the economy in Malang Regency, based on the absorption of labor and contribution to Regional Income. *Third*, the vision and mission of this region are explicit to increase the innovation and competitiveness of food SMEs.

Food SMEs data were obtained from the Food and Beverage Association under the coordination of the Malang Regency Industry and Trade Office. The definition of SMEs refers to the criteria of the Central Statistics Agency, that is Small Enterprises are businesses with a workforce of 5-19 people, and Medium Enterprises with a workforce of 20-99 people. This definition is more practical than the definition according to Law Number 20 of 2008 concerning Micro, Small, and Medium Enterprises which is based on net worth and annual sales which are not easily obtained from SMEs. The number of registered SMEs is 214 business units and all become the target population.

Respondents in this study are business owners, and usually are also business managers, who are considered to know the most about the innovation capabilities and sustainable competitiveness of SMEs. Data were collected using an online questionnaire that was sent to all food SMEs and who filled out and then returned the questionnaire to as many as 176 business units. After being examined 14 questionnaires were not filled in according to the instructions and were incomplete so they were not used in the data analysis process. Thus, the food SMEs used as the data source for this research were 162 business units.



Data were collected from the end of October to early November 2021. Prior to distribution, the questionnaire was tested on 60 SME managers to test the validity and reliability. The validity test uses product-moment correlation while reliability uses Cronbach alpha with a minimum value of 0.70 (Hair Jr, 2010). All items were valid and reliable so that the instrument is feasible to use.

### 3.2 Variables and Measurement

The variables studied were innovation capability, which consisted of process and product innovation as independent variables, the competitiveness of food SMEs as the dependent variable, and the role of government policy as the moderating variable. The product and process innovation items were adapted from Tidd & Bessant (2009), Atalay et al. (2013), Rosli & Sidek, (2013), and OECD (2018). Process innovation was measured by the development of new production process methods, more efficient production processes, and new methods of product delivery. Product innovation was measured by the development of various types of products, producing products with superior quality, and up-to-date products.

Competitiveness was measured by two indicators that are profitability and productivity, adapted from Black & Porter (2000) and Ambastha & Momaya (2012). Government policies were adapted from Law Number 20 of 2008 concerning Micro, Small, and Medium Enterprises, and the Bappenas (2020). The indicators used in this research are training, credit, and marketing.

Each indicator of all variables was breakdown into items. Each item was measured using a Likert Scale with a score range from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree).

### 3.3 Technical Analysis

Data were analyzed using WarpPartial Least Square-Structural Equation Modeling (WarpPLS-SEM) software based on the following two considerations (Gentle et al., 2010; Sholihin & Ratmono, 2013; Hair et al. 2014). First, parameter estimation using WarpPLS-SEM is very efficient because it has greater statistical power than other methods based on covariance, which is more likely to give results that are in accordance with population conditions. Second, WarpPLS-SEM can provide coefficients and p-values directly on the model with moderating variables. The model evaluation uses the fit and quality indices model (Hair et al., 2014), and the hypothesis test uses the t-test (Hair et al., 2014; Sholihin & Ratmono, 2013).

## 4. Results

Examination of the overall measure of a fit model is carried out by referring to the Model Fit and Quality Indices according to the WarpPLS 5.0 User Manual (Kock, 2015). Some of the indices referred to are Average Path Coefficient (APC), Average R-squared (ARS), and Average Adjusted R-square (AARS). A summary of the goodness of fit model is presented in Table 2.

Table 2. Evaluation of Goodness of Fit Model

Goodness of Fit	Coeff. (p-value)	Cut-off	Information
Average Path Coefficient (APC)	0,557 (0,001)	0,05	Significant (good)

Average R-Squared(ARS)	0,616 (0,001)	0,05	Significant (good)
Average Adjusted R-squared (AARS)	0,612 (0,001)	0,05	Significant (good)
Average Block VIF (AVIF)	1,591	≤ 5: acceptable ≤ 3,3: ideal	Ideal
Average full collinearity VIF (AFVIF)	Inf.	≤ 5: acceptable ≤ 3,3: ideal	Because the relationship of all latent variables is significant
Tenenhaus GoF (GoF)	0,662	≥ 0,1: small ≥ 0,25: medium ≥ 0,36 big	Big
Sympson's paradox ratio (SPR)	1,000	≥ 0,7: acceptable 1: ideal	Ideal
R-squared contribution ratio (RSCR)	1,000	≥ 0,9: acceptable 1: ideal	Ideal
Statistical suppression ratio (SSR)	1,000	≥ 0,7: acceptable	Acceptable
Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)	0,889	≥ 0,7: acceptable	Acceptable

Based on the parameters presented in Table 2 and rules of thumb evaluation of the WarpPLS structural model according to Hair et al. (2014) and the WarpPLS 5.0 User Manual (Kock, 2015) in general the structural model used is good so that it can be used to test the proposed hypothesis. The Average Path Coefficient (APC) is significant at  $\alpha = 1\%$  indicating that the coefficient of the latent variable in the model is significant. The average R-Squared (ARS) is also significant at  $\alpha = 1\%$ , which indicates that the exogenous latent variable used has a strong relationship with the endogenous latent variable. This is also reinforced by the large explanatory ability of the analyst model, which is indicated by the large Tenenhaus GoF index ( $\geq 0.36$ ). Other indices are also eligible unless the Average Full Collinearity VIF (AFVIF) is greater than the cut-off. The high value of AFVIF indicates full collinearity in each significant latent variable. Thus, it can be concluded that the overall model is acceptable to test the research hypothesis.

The statistical analysis of the relationship between innovation capabilities and competitiveness with moderating the roles of government policies is presented in Figure 2, while the path coefficients are presented in Table 3.

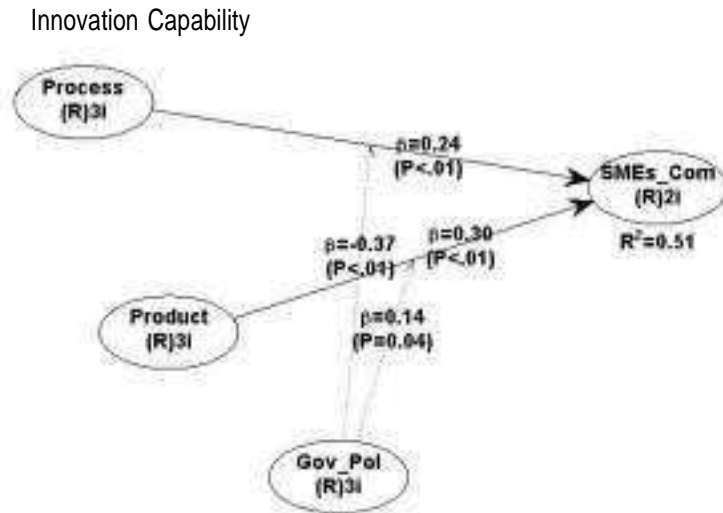


Figure 2. Relationship between Innovation Capability (process and product innovation) and Sustainable Competitiveness of Food SMEs with Government Policy as the Moderating Variable

Table 3. The Path Coefficient of the Relationship between Innovation Capability (Process and Product) and Competitiveness of Food SMEs with Government's Role as the Moderation Variable

Independent and Moderating Variable	Coefficient	p-value	Decision on the Null Hypothesis
Process	0.242	< 0.001	Rejected
Product	0.301	< 0.001	Rejected
Process*Government policy	-0.373	< 0.001	Rejected
Product*Government policy	0.140	< 0.040	Rejected

The results of the statistical analysis show that all of the proposed hypotheses are accepted, except for the third hypothesis which is proven but in the opposite direction. This means that government policies weaken the relationship between process innovation and the competitiveness of food SMEs.

## 5. Discussion

Innovation capability is the company's capacity to produce different types of innovation, such as process innovation. The results of the study prove that innovation capability through process innovation is positively and significantly related to the competitiveness of food SMEs. Improvement of the quality of process innovation will increase the competitiveness of food SMEs. Hilmi et al. (2010) also found the same result for SMEs in Malaysia, although the food sector was only 17.4 percent of all SMEs studied.

Process innovation and competitiveness were measured in the last three years because new production methods and production process efficiency took a relatively long time.

Research by Taneo et al. (2021) found that the variable that had the greatest influence on the chip processing industry was equipment investment. For example, equipment in the chips processing industry are fruit and vegetable washers, dewater machines, peeling machines, chopping machines, deep frying, vacuum frying, and sealers. Some of this equipment is readily at vending shops, but some are made by order. As many as 30.3 percent of the food SMEs studied replaced their equipment with the same function, for example, a 300-Watt electric chopper machine was replaced with 200 Watt. The main goal is electricity cost efficiency and this is an important part of innovation capability to increase competitiveness.

Process innovation covers purchasing tools, takes a relatively long time because it involves external parties such as banks as loan providers, machine manufacturers or sellers, and other parties related to the transfer of knowledge about the process innovation that will be carried out. The study by Hervas-Oliver et al. (2014) of 2,412 SMEs in Spain showed that SMEs undertaking a process innovation strategy rely heavily on the acquisition of external knowledge sources to complement their weak internal innovative capabilities, and their innovation patterns clearly differ from traditional product-based innovation strategies. The opposite was found by Török et al. (2019) in their research on food SMEs in Hungary. The results show that tacit knowledge is more prominent than an explicit one. The use of internal tacit knowledge is significant and relevant in the innovative production process. Ngah & Jusoff, (2009) emphasize that tacit knowledge exists in every corner of SMEs, in its structure and relationship, especially with its people. SMEs are rich in tacit knowledge but lacking in expertise, financial capital, and infrastructure, therefore tacit knowledge sharing is the best tool for SMEs. Sharing tacit knowledge is an important part of innovation capability from various dimensions such as leadership, organizational culture, utilization of external knowledge, competency management, and employee creativity, which together contribute to increasing the company's competitiveness (Saunila, 2020).

The use of these equipment increases labor productivity and produces good quality chips products that provide satisfaction to consumers compared to simple equipment and manual work that is generally carried out by food SMEs. This is closely related to product innovation. The results of the study show that product innovation is positively and significantly related to the competitiveness of food SMEs. Aziz & Samad (2016) found that innovation has a strong positive impact on the competitive advantage of food SMEs in Malaysia, where innovation contributes a 73.5 percent variance in competitive advantage. Product innovation is only one of the 12 indicators used in Aziz and Samad's research and the contribution of product innovation to the innovation construct is not revealed. On the other hand, Hilmi et al. (2010) found that product innovation has no significant effect on the performance of SMEs in Malaysia, even negatively related. The explanation is that perhaps the respondents to the study happened to be passive entrepreneurs as opposed to active entrepreneurs. The proactive and risk-seeking nature of an active entrepreneur usually results in higher performance, in contrast to that of a passive entrepreneur.

This study proves that government policies strengthen the relationship between product innovation and the competitiveness of food SMEs. This means that product innovation accompanied by government policies increases the competitiveness of food SMEs. The Indonesian government's policies during the Covid-19 pandemic can be divided into two groups: financial and non-financial. The right financial policy for SMEs during the Covid-19 pandemic is related to credit. The survey by the National Development Planning Agency in December 2020 showed that as many as 74.29 percent of 732 small businesses, 67.44 percent

of 133 medium-sized businesses had registered to take part in the working capital credit guarantee program and 74.95 percent of 732 medium-sized businesses and 62.50 percent of medium-sized enterprises have applied for credit interest subsidies Bappenas (2020). The results of the same survey also show that non-financial policies are used by SMEs during the Covid-19 pandemic. As many as 74.59 percent of small businesses and 81.82 percent of SMEs have registered to take advantage of training through webinars in various fields. Financial and non-financial policies strengthen food SMEs to innovate in developing various types of products, producing products with superior quality, up-to-date products, thereby increasing competitiveness.

The study by Kim et al. (2016) in South Korea confirmed that the moderating role of the government is to strengthen product innovation, especially in programs that provide indirect opportunities for innovation to SMEs. The research of Fu et al. (2021) indicated a significant association between innovation and SME performance, and the external environment has a moderating impact on innovation and SME performance. Innovation is measured by four indicators including product and process innovation. The external environment consists of market turbulence, technological turbulence, and competitive intensity. The government's role through policy is to provide financial support for innovation in SMEs.

The interesting finding of this study is that government policies weaken the relationship between innovation capability through process innovation and the competitiveness of food SMEs. This explanation of the government's role is unavoidable from the impact of the Covid-19 pandemic as an externality factor that causes the market to be inefficient in resource allocation. After President Jokowi announced that there were Indonesian citizens who were positive for Covid-19 on March 2, 2020, the government took various steps to deal with Covid-19. Among various government policies, the most widespread impact on society in 2020 is the Large-Scale Social Restrictions, starting from April 10-23, 2020 whose mechanism is regulated through Minister of Health Regulation Number 9 of 2020. Practical matters that are regulated include (1) holidays from schools and workplaces, (2) restrictions on security activities, (3) restrictions on activities in public places or facilities, (4) restrictions on social and cultural activities, (5) restrictions on transportation modes (Kementerian Kesehatan, 2020).

Large-scale social restrictions have a major negative impact on society, including food SMEs. As reported by a Bappenas survey in December 2020, 50 percent of SMEs closed their businesses, sales turnover dropped dramatically, more than 88 percent did not have cash, and more than 60 percent reduced workers. The Covid-19 policy has a negative impact in the sense of stopping the production and marketing process of food SMEs. The impact of Covid-19 has also stopped a lot of activities included training and credit operation. There are SMEs that still have product stock but have limited capacity in marketing who have switched from offline to online because. There are only 13% of the 64 million SMEs in Indonesia are connected to the digital ecosystem (Brodjonegoro, 2020). The production process is reduced due to declining product sales, shortage of raw materials due to limited transportation, and even though they are expensive. As a result, there is a reduction in workers and the production process is reduced, even stopped. Thus, government policies weaken innovation capabilities through the production process of food SMEs.

Prior to the Covid-19 pandemic, there were already studies with the same finding. Suriyanti & Binangkit (2019) found that the role of government policies weakened the influence of business strategy on the performance of SMEs in the food and beverage sector in Pekanbaru City. Government policies are measured by the frequency of training, ease of obtaining access



to capital, and business partnerships. Business strategy is measured by six indicators and three of them coincide with the process and product innovation, namely improving the coordination of various products, optimizing production tools and facilities, and always introducing new products. However, no explanation was found as to why government policies weakened the relationship between business strategy and the performance of SMEs in the food sector.

## **6. Conclusion, Limitations, and Recommendations for Future Research**

The competitiveness of food SMEs can be increased by improving innovation capabilities. Process and product innovation are the two main types of innovation in food SMEs. Food SMEs have the potential and are able to increase competitiveness through the process and product innovation, despite limited knowledge, skills, and access to productive resources of SMEs.

The Covid-19 pandemic is an externality factor that disrupts mobility and resource allocation so that it has a negative impact on the competitiveness of food SMEs. In developing countries such as Indonesia, the role of government policies is very important to improve market outcomes. Government policies through training, credit, and marketing strengthen the relationship between food and SMEs product innovations. On the other hand, government policies weaken the relationship between process innovation and the competitiveness of food SMEs because the production process is reduced or even completely stopped operating, with limited raw materials, and limited cash due to a sharp decline in sales.

This study has several limitations. *First*, this research approach is quantitative with cross-sectional data collected using a closed-ended questionnaire. This data is not able to dig up information about capabilities, especially the innovation process. Therefore, it is recommended for future research to use a qualitative or mix-method approach with longitudinal data to be able to reveal process innovations that take place in food SMEs.

*Second*, the object of this research is food SMEs in general which includes processed foods made from tubers, fruits, vegetables, nuts, milk, meat, and fish. The characteristics of the raw materials and the processing products vary greatly and therefore the capabilities in process and product innovation are also different. Future research can focus on certain types of food, such as potato chips or apple chips, so as to be able to reveal specific process and product capability innovations in increasing their competitiveness.

*Third*, this research was conducted at the end of the first year after the Covid-19 pandemic. Therefore, this research has not been able to provide complete information on innovation capabilities to improve the performance of SMEs, at least survive, during the Covid-19 pandemic as economic turbulence. Entering the second year of the Covid-19 pandemic, there are various government policies aimed at SMEs to restore national economic conditions and SMEs have begun to adapt to the dynamics of change. Similar research with the same variables can be carried out after the Covid-19 pandemic or the new normal era will provide scientific information on innovation capabilities, government policies, and the competitiveness of food SMEs in a turbulent economy.

## **References**

Adam NA and Alarifi G (2021) Innovation practices for the survival of small and medium enterprises (SMEs) in the COVID-19 times: the role of external support. *Journal of Innovation and Entrepreneurship* 10(1). Springer Science and Business Media Deutschland GmbH. DOI: 10.1186/s13731-021-00156-6.

- Akmal N, Wahab A and Jabar J (2017) *International Journal of Arts Humanities and Social Sciences V 2 • I 7 • I Organizational Innovation Strategy Towards Small Medium Enterprise Performance in Malaysia. International Journal of Arts Humanities and Social Sciences*. Available at: [www.ijahss.com](http://www.ijahss.com).
- ALI H, HAO Y and AIJUAN C (2020) Innovation Capabilities and Small and Medium Enterprises' Performance: An Exploratory Study. *Journal of Asian Finance, Economics and Business* 7(10). Korea Distribution Science Association (KODISA): 959–968. DOI: 10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.959.
- Ali J, Reed MR and Saghaian SH (2021) Determinants of Product Innovation in Food and Agribusiness Small and Medium Enterprises: Evidence from Enterprise Survey Data of India. *International Food and Agribusiness Management Review* 24(5). Wageningen Academic Publishers: 777–796. DOI: 10.22434/IFAMR2019.0210.
- Alkahtani A, Nordin N and Khan RU (2020) Does government support enhance the relation between networking structure and sustainable competitive performance among SMEs? *Journal of Innovation and Entrepreneurship* 9(1). Springer. DOI: 10.1186/s13731-020-00127-3.
- Ambastha A and Momaya K (2012) Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks, and Models. *Singapore Management Review* 26(1): 45–61.
- Anzules-Falcones W and Martin-Castilla J (2020) Factors affecting the implementation of innovation strategies in a dynamic environment: Case SMEs of the tourism sector in Ecuador. *Journal Globalization, Competitiveness and Governability* 14(2). Universia: 50–68. DOI: 10.3232/GCG.2020.V14.N2.02.
- Atalay M, Anafarta N and Sarvan F (2013) The Relationship between Innovation and Firm Performance: An Empirical Evidence from Turkish Automotive Supplier Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 75. Elsevier BV: 226–235. DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.04.026.
- Aziz NNA and Samad S (2016) Innovation and Competitive Advantage: Moderating Effects of Firm Age in Foods Manufacturing SMEs in Malaysia. *Procedia Economics and Finance* 35. Elsevier BV: 256–266. DOI: 10.1016/s2212-5671(16)00032-0.
- Badan Pusat Statistik (BPS) (2020) *Perkembangan UMKM Periode 1997 - 2018*. Jakarta.
- Bappenas (Badan Perencanaan Pembangunan Nasional) (2020) *Kajian Kebijakan Penanggulangan Dampak COVID-19 terhadap UMKM: Survei Pemulihan bagi UMKM Indonesia*. December. Jakarta.
- Baregheh A, Rowley J, Sambrook S, et al. (2012) Food sector SMEs and innovation types. *British Food Journal* 114(11): 1640–1653. DOI: 10.1108/00070701211273126.
- Black JS and Porter LW (2000) *Management: Meeting New Challenges*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Brodjonegoro BP (2020) UMKM 4.0. *Kompas*, 14 August. Jakarta.

- Dadfar H, Dahlgaard JJ, Brege S, et al. (2013) Linkage between organizational innovation capability, product platform development and performance: The case of pharmaceutical small and medium enterprises in Iran. *Total Quality Management and Business Excellence* 24(7–8): 819–834. DOI: 10.1080/14783363.2013.791102.
- Distanont A and Khongmalai O (2020) The role of innovation in creating a competitive advantage. *Kasetsart Journal of Social Sciences* 41(1). Kasetsart University Research and Development Institute: 15–21. DOI: 10.1016/j.kjss.2018.07.009.
- ERIA SME Research Working Group (2014) *ASEAN SME Policy Index 2014*.
- Fu Q, Sial MS, Arshad MZ, et al. (2021) The inter-relationship between innovation capability and SME performance: the moderating role of the external environment. *Sustainability (Switzerland)* 13(16). MDPI AG. DOI: 10.3390/su13169132.
- Gault F (2018) Defining and measuring innovation in all sectors of the economy. *Research Policy* 47(3). Elsevier B.V.: 617–622. DOI: 10.1016/j.respol.2018.01.007.
- Gentle JE, Härdle WK and Mori Y (2010) *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications*. New York: Springer. Available at: <http://www.springer.com/series/7286>.
- Hair JF, Hult GTM, Ringle CM, et al. (2014) *A Premier on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. California: SAGE Publications, Inc.
- Hair Jr JF, WCBBJBREA (2010) *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hervas-Oliver JL, Sempere-Ripoll F and Boronat-Moll C (2014) Process innovation strategy in SMEs, organizational innovation and performance: A misleading debate? *Small Business Economics* 43(4). Kluwer Academic Publishers: 873–886. DOI: 10.1007/s11187-014-9567-3.
- Hilmi MF, Ramayah T, Mustapha Y, et al. (2010) *Product and process innovativeness: Evidence from Malaysian SMEs. Article in European Journal of Social Sciences*. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/260021437>.
- Ibarra D, Bigdeli AZ, Igartua JI, et al. (2020) Business model innovation in established SMEs: A configurational approach. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 6(3). MDPI AG. DOI: 10.3390/JOITMC6030076.
- Kang KN and Park H (2012) Influence of government R&D support and inter-firm collaborations on innovation in Korean biotechnology SMEs. *Technovation* 32(1): 68–78. DOI: 10.1016/j.technovation.2011.08.004.
- Kementerian Kesehatan (2020) *Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2020 tentang Pedoman Pembatasan Sosial Berskala Besar dalam rangka Percepatan Penanganan Corona Virus Disease 2019 (Covid-19)*. Jakarta.
- Kim S, Kim E, Suh Y, et al. (2016) The effect of service innovation on R&D activities and government support systems: the moderating role of government support systems in Korea. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 2(1). MDPI AG. DOI: 10.1186/s40852-016-0032-1.

- Kock N (2015) *WarpPLS 5.0 User Manual*. Texas: Laredo. Available at: [www.scriptwarp.com](http://www.scriptwarp.com).
- Komite Inovasi Nasional (2012) *PROSPEK INOVASI INDONESIA 2012 INOVASI*.
- Kusumawardhani D, Rahayu AY and Maksum IR (2015) The role of government in MSMEs: The empowerment of MSMEs during the free trade era in Indonesia. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal* 9(2). University of Wollongong: 23–42. DOI: 10.14453/aabfj.v9i2.3.
- Mankiw NGregory (2012) *Principles of Economics*. South-Western Cengage Learning.
- Masduki T (2020) Transformasi UMKM dan Koperasi. *Kompas*, 19 October. Jakarta.
- Mendez-Vega U, Muniz-Umana G, Flecha-Ortiz JA, et al. (2021) Innovation as competitiveness driving force through the resources and capacities of SMEs in Costa Rica, Puerto Rico, and the Dominican Republic. *Journal of Small Business Strategy* 31(03): 01–18.
- Ministry of Industry Republic of Indonesia (2018) *Making Indonesia 4.0*. 27 July. Jakarta.
- Najib M, Kiminami A and Yagi H (2011) Competitiveness of Indonesian Small and Medium Food Processing Industry: Does the Location Matter? *International Journal of Business and Management* 6(9). Canadian Center of Science and Education. DOI: 10.5539/ijbm.v6n9p57.
- Nallari R and Griffith B (2013) *Clusters of Competitiveness*. Washington: The World Bank.
- Ngah R and Jusoff K (2009) Tacit Knowledge Sharing and SMEs' Organizational Performance. *International Journal of Economics and Finance* 1(1). Canadian Center of Science and Education. DOI: 10.5539/ijef.v1n1p216.
- Nurliza N, Fitrianti W and Pamela P (2021) A study on the effects of the innovation marketing process for Indonesian SMEs' in the food and beverage sector. *Management Science Letters*. Growing Science: 1747–1754. DOI: 10.5267/j.msl.2021.2.008.
- OECD (2018) *Oslo Manual 2018: Guideline for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. OECD. DOI: 10.1787/9789264304604-en.
- Osborne D and Gaebler T (1992) *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector from Schoolhouse to Statehouse*. Massachusetts: Eddison Wesley.
- Porter M (1992) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Pranowo AS, Dachi A, Nasution NL, et al. (2021) The Mediating Role of Innovation Capability in the Relationship between Knowledge Sharing on SMEs' Performance. *Budapest International Research and Business Institute Journal* 4(3): 3890–3899. DOI: 10.33258/birci.v4i3.2156.

- Purba H, Syamsul Maarif M, Yuliasih I, et al. (2018) *Innovation Typology in Food Industry Sector: A Literature Review. International Journal of Modern Research in Engineering and Technology (IJMRET) www.ijmret.org*. Available at: www.ijmret.org.
- Rajapathirana R and Hui Y (2018) Relationship between Innovation Capability, Innovation Type, and Firm Performance. *Journal of Innovation & Knowledge* 3(1): 44-55. DOI: 10.1016/j.jik.2017.06.002.
- Rasyid A and Rauf FA (2018) Model Peran Pemerintah pada Pengembangan Inovasi UKM dengan Pendekatan Structural Equation Modeling (SEM). *Jurnal Teknik* 16(2): 93–99. DOI: 10.37031/jt.v16i2.31.
- Rosli MM and Sidek S (2013) The Impact of Innovation on the Performance of Small and Medium Manufacturing Enterprises: Evidence from Malaysia. *Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprise*. IBIMA Publishing: 1–16. DOI: 10.5171/2013.885666.
- Saptaningtyas WWE and Rahayu DK (2020) A Proposed Model for Food Manufacturing in SMEs : Facing Industry 5.0. In: *Proceeding for the 5th NA International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, Detroit, Michigan, 10 August 2020, pp. 1653–1661. IOM Society International.
- Saunila M (2020) Innovation capability in SMEs: A systematic review of the literature. *Journal of Innovation and Knowledge* 5(4). Elsevier B.V.: 260–265. DOI: 10.1016/j.jik.2019.11.002.
- Setyawan Agus A, Isa M, Wajdi WFM, et al. (2015) An Assessment of SME Competitiveness in Indonesia. *Journal of Competitiveness* 7(2): 60–74. DOI: 10.7441/joc.2015.02.04.
- Sholihin M and Ratmono D (2013) *Analisis SEM-PLS Dengan WarpPLS 3.0 Untuk Hubungan Nonlinier Dalam Penelitian Sosial Dan Bisnis*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Siahaan DT and Tan CSL (2020) Antecedents of innovation capability and firm performance of Indonesian ICT SMEs. *Asian Journal of Business Research* 10(2). Asia Business Research Corporation: 45–71. DOI: 10.14707/ajbr.200083.
- Somamiharja A (2020) UMKM dan Kemandirian Pangan. *Kompas*, 29 September. Jakarta.
- Sulistyo H and Ayuni S (2020) Competitive advantages of SMEs: The roles of innovation capability, entrepreneurial orientation, and social capital. *Contaduria y Administracion* 65(1). Universidad Nacional Autonoma de Mexico. DOI: 10.22201/FCA.24488410E.2020.1983.
- Sulistiyowati A (2018) Pengaruh Entrepreneurial Leadership dan Innovation Capacity terhadap Competitive Advantage pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Binaan Dinas Perdagangan Kota Surabaya. *Jurnal Aplikasi Administrasi* 21(1): 31–41.
- Suriyanti LH and Binangkit ID (2019) Peran Kebijakan Pemerintah Dalam Memoderasi Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Usaha (Studi Kasus Pada UMKM Bidang Makanan dan Minuman di Kota Pekanbaru). *Jurnal Akuntansi dan Ekonomika* 9(1): 119–128.

- Szłapka JO, Stachowiak A, Batz A, et al. (2017) The Level of Innovation in SMEs, the Determinants of Innovation and their Contribution to Development of Value Chains. *Procedia Manufacturing* 11. Elsevier B.V.: 2203–2210. DOI: 10.1016/j.promfg.2017.07.367.
- Taneo SYM, Noya S, Setiyati EA, et al. (2021) Constraints of Small and Medium Food Industry to Take Advantage of Domestic Market Opportunities during the Covid-19 Pandemic. *KnE Social Sciences*. Knowledge E. DOI: 10.18502/kss.v5i5.8840.
- Tidd J and Bessant J (2009) *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. 4th Edition. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Török Á, Tóth J and Balogh JM (2019) Push or Pull? The nature of innovation process in the Hungarian food SMEs. *Journal of Innovation and Knowledge* 4(4). Elsevier B.V.: 234–239. DOI: 10.1016/j.jik.2018.03.007.
- Wanodyatama Islami N, Supanto F, Soeroyo A, et al. (2021) *PERAN PEMERINTAH DAERAH DALAM MENGEMBANGKAN UMKM YANG TERDAMPAK COVID-19*. Available at: <http://ejurnal.malangkab.go.id/index.php/kr>.
- Widya-Hasuti A, Mardani A, Streimikiene D, et al. (2018) The role of process innovation between firm-specific capabilities and sustainable innovation in SMEs: Empirical evidence from Indonesia. *Sustainability (Switzerland)* 10(7). MDPI AG. DOI: 10.3390/su10072244.
- Wisenthige K and Guoping C (2016) Firm-Level Competitiveness of Small and Medium Enterprises (SMEs): Analytical Framework Based on Pillars of Competitiveness Model. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences* 3(9). International Journal of College and University: 51. DOI: 10.21744/irjmis.v3i9.172.
- Xie X (2012) Cooperative Factors, Cooperative Innovation Effect and Innovation Performance for Chinese Firms: an Empirical Study. *Physics Procedia* 24. Elsevier BV: 1086–1091. DOI: 10.1016/j.phpro.2012.02.162.

## **Acknowledgments**

We would like to thank the Ministry of Research, Technology and Higher Education for funding this research through a decentralized grant for the Higher Education Leading Applied Research scheme for the 2021 Fiscal Year.



### Lampiran 3:

#### Perjanjian Kerja Sama Pasokan Bahan Baku



**PERJANJIAN KERJASAMA  
ANTARA  
PETANI KEDELAI LOKAL  
DENGAN  
INDUSTRI KECIL DAN MENENGAH KECAP JAWA**

**TENTANG  
PASOKAN BAHAN BAKU KEDELAI LOKAL DARI PETANI KEDELAI KE INDUSTRI  
KECIL DAN MENENGAH KECAP JAWA**

**Nomor : .....**

Perjanjian Kerjasama tentang Pasok Bahan Baku Kedelai Lokal dari Petani Kedelai ke Industri Kecil dan Menengah Kecap Jawa ini (selanjutnya disebut "**Perjanjian**"), ditandatangani pada hari ini ..... tanggal ..... bulan .... tahun **Dua Ribu Dua Puluh Dua (...-...-2022)**, oleh dan antara:

1. Wagi : Selaku Ketua Kelompok Tani "Ngudi Makmur II" yang berkedudukan di Dusun Kedungwaru I RT. 14 RW. 03 Desa Arjosari Kecamatan Kalipare, Kabupaten Malang, selanjutnya disebut **PIHAK KESATU**.
2. Dwi Prihartono : Pengusaha Industri Kecil dan Menengah (IKM) "Jawa Sehati Mulia" yang memproduksi Kecap Jawa dengan merek "Tugu Jawa", berkedudukan di Jalan Kolonel Sugiono Nomor 18, Kemantren, Kecamatan Jabung, Kabupaten Malang, Provinsi Jawa Timur, selanjutnya disebut **PIHAK KEDUA**.

**PIHAK KESATU** dan **PIHAK KEDUA** selanjutnya secara bersama-sama disebut "**PARA PIHAK**" dan secara sendiri-sendiri disebut "**PIHAK**".

**PARA PIHAK** terlebih dahulu menerangkan bahwa **PARA PIHAK** bermaksud untuk mengadakan kerja sama di bidang pengadaan bahan baku kedelai lokal dalam produksi Kecap Jawa.

**PARA PIHAK** berdasarkan kebutuhan masing-masing sepakat untuk melaksanakan kerja sama dalam rangka pemanfaatan kedelai lokal dan produksi kecap Jawa sesuai dengan ketentuan di bawah ini:

## **PASAL 1 MAKSUD DAN TUJUAN**

- (1) **Perjanjian** ini dimaksudkan sebagai dasar bagi **PARA PIHAK** dalam melakukan kerjasama yang saling mendukung dalam rangka Penyelenggaraan pemanfaatan sarana prasarana untuk kegiatan pengabdian kepada masyarakat berbasis hasil penelitian perguruan tinggi **PIHAK KESATU** (selanjutnya disebut "**Kegiatan**").
- (2) **Perjanjian** ini bertujuan untuk menggalang kerjasama di antara **PARA PIHAK** dalam rangka melaksanakan **Kegiatan**.

## **Pasal 2 Ruang Lingkup**

Ruang lingkup **Perjanjian** ini, meliputi:

- a. Penjualan produk kedelai lokal
- b. Pembelian bahan baku kedelai lokal

## **Pasal 3 Hak Dan Kewajiban**

- (1) **PIHAK KESATU** mempunyai hak dan kewajiban:
  - a. Memiliki kepastian pembelian bahan baku kedelai lokal setelah panen dari **PIHAK KEDUA** sesuai dengan harga yang telah disepakati **PARA PIHAK**;
  - b. Mendapatkan fasilitasi, pendampingan, dan edukasi dari institusi pemerintah daerah (Dinas Tanaman Pangan serta Dinas Perindustrian dan Perdagangan) Kabupaten Malang dan perguruan tinggi, dalam hal ini Universitas Ma Chung terkait proses produksi dan pasca panen dalam rangka meningkatkan produktivitas dan nilai jual produksi kedelai lokal;
  - c. Mendapatkan informasi jumlah bahan baku kedelai lokal yang dibutuhkan oleh industri kecap maupun industri terkait yang menggunakan bahan baku kedelai dari **PIHAK KEDUA**;
  - d. Mengoreksi/memperbaiki dan/atau menghentikan kerja sama jika dalam pelaksanaannya tidak sesuai dengan perjanjian;
  - e. Mengevaluasi hasil kerjasama yang telah dilakukan untuk rencana kegiatan selanjutnya.
  - f. Memprioritaskan penjualan produksi kedelai lokal kepada **PIHAK KEDUA** dan bilamana produksi tidak mampu dibeli seluruhnya oleh **PIHAK KEDUA** maka **PIHAK PERTAMA** dapat menjual kepada lain.
- (2) **PIHAK KEDUA** mempunyai hak dan kewajiban:
  - a. Memiliki kepastian penjualan bahan baku kedelai lokal dari **PIHAK KESATU** dengan jumlah dan harga yang disepakati **PARA PIHAK**;

- b. Menyampaikan kualitas produk kedelai lokal sesuai dengan kebutuhan industri seperti kebersihan, cara dan lama penyimpanan kepada **PIHAK KESATU**;
- c. Mendapatkan informasi jumlah produksi kedelai lokal yang dihasilkan **PIHAK KESATU** untuk keperluan perencanaan pengadaan bahan baku/stok sesuai kebutuhan **PIHAK KEDUA**;
- d. Mengoreksi/memperbaiki dan/atau menghentikan kerja sama jika pelaksanaannya tidak sesuai dengan perjanjian;
- e. Mengevaluasi hasil kerjasama yang telah dilakukan untuk rencana kegiatan selanjutnya;
- f. Memprioritaskan pembelian bahan baku kedelai lokal dari **PIHAK KESATU** dan bilamana tidak memenuhi kebutuhan bahan baku maka **PIHAK KEDUA** dapat membeli dari pihak lain.

#### **Pasal 4 Pembiayaan**

- (1) Biaya produksi kedelai lokal mulai dari pengadaan dan pembelian benih sampai dengan panen dan pasca panen ditanggung sepenuhnya oleh **PIHAK KESATU**;
- (2) Biaya pembelian bahan baku kedelai lokal daari **PIHAK KESATU** ditanggung sepenuhnya oleh **PIHAK KEDUA**;
- (3) Biaya pengangkutan kedelai/bahan baku bergantung kepada kesepakatan **PARA PIHAK** yang disepakati sebelum kegiatan pengangkutan dilaksanakan
- (4) Pembiayaan lainnya dalam bentuk subsidi harga jual kedelai lokal/beli bahan baku dapat dilakukan oleh pihak ketiga seperti institusi pemerintah daerah, perguruan tinggi, perusahaan swasta, atau dalam program kerjasama antar pihak ketiga tersebut.

#### **pasal 5 jangka waktu**

- (1) **Perjanjian** ini berlaku untuk jangka waktu 2 (tiga) tahun terhitung sejak ..... **2022** sampai dengan ..... **2023**, dan dapat diperpanjang berdasarkan kesepakatan tertulis **PARA PIHAK**;
- (2) **Perjanjian** ini dievaluasi sesuai kebutuhan dan kesepakatan **PARA PIHAK**.

#### **Pasal 6 Domisili Hukum dan Penyelesaian Perselisihan**

- (1) **Perjanjian** ini dibuat berdasarkan dan tunduk pada hukum Negara Republik Indonesia;
- (2) Apabila terjadi perselisihan antara **PARA PIHAK** akan diselesaikan secara musyawarah dan mufakat;

- (3) Dalam hal perselisihan dan akan diselesaikan secara musyawarah dan mufakat maka akan dimediasi dan difasilitasi oleh institusi terkait yakni Dinas Pertanian Tanaman Pangan serta Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Malang, dan Tim Peneliti dari Universitas Ma Chung

### **Pasal 7 Perubahan**

- (1) Syarat dan ketentuan yang diatur dalam **Perjanjian** ini dapat diubah berdasarkan kesepakatan **PARA PIHAK** dan berlaku jika dibuat secara tertulis dalam suatu *Addendum* yang ditandatangani oleh **PARA PIHAK** atau wakil-wakilnya yang sah;
- (2) *Addendum* yang telah ditandatangani **PARA PIHAK** merupakan satu kesatuan dan bagian yang tidak terpisahkan dari **Perjanjian** ini.

### **Pasal 8 Ketentuan Lain-Lain**

- (1) Hal penting yang merupakan prinsip dalam **Perjanjian** ini adalah bahwa **Perjanjian** ini harus dapat memberikan manfaat yang sebaik-baiknya bagi **PARA PIHAK** dan pihak terkait lainnya;
- (2) **Perjanjian** ini merupakan pedoman bagi **PARA PIHAK** dalam kerjasama melaksanakan kegiatan kerja sama;

### **Pasal 9 Penutup**

**Perjanjian** ini dibuat dalam rangkap 2 (dua) bermaterai cukup, mempunyai kekuatan hukum yang sama dan masing-masing **PIHAK** memperoleh 1 (satu) rangkap untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

**PIHAK KESATU**

**PIHAK KEDUA**

Wagi

Dwi Prihartono

## Lampiran 4:

Model Penguatan Rantai Pasok Bahan Baku Kedelai dengan IKM Kecap



## SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menetapkan:

Nomor dan tanggal permohonan:	FO0000267604, 22 September 2022
<b>Pencipta</b>	
Nama:	Dr. Ir. Setiawan Yulha M. Tama, M.S., B.Sc., M.Eng., S.ST.Par., M.BTI dan
Alamat:	Perum Tidar View B-5 Karang Sasak, Sukoharjo, Kabupaten Karanganyar, JAWA TIMUR, 60146
Kewarganegaraan:	Indonesia
<b>Pemegang Hak Cipta</b>	
Nama:	Universitas Ma Chung
Alamat:	Villa Pindah Tidar N-1 Karang Wido, Deso, Kabupaten Karanganyar, JAWA TIMUR, 60151
Kewarganegaraan:	Indonesia
Jenis Ciptaan:	Karya Tulis
Judul Ciptaan:	MODEL PEMULUTAN RANTAI PASOK ANTARA INDUSTRI KCCB DAN BENCANG MAKANAN DENGAN PEMASOK BAHAN BAKU: KASUS KECAK DENGAN KEDELAI LOKAL
Tanggal dan tempat dimuncikan, atau pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia	15 September 2022, di Malang
Jangka waktu perlindungan:	Berlaku selama 50 (lima puluh) tahun sejak Ciptaan tersebut pertama kali ditetapkan Pengumuman
Nomor pencatatan:	800903343

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.  
Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak Tersebut ini sesuai dengan Pasal 73 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014  
tentang Hak Cipta.



an Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia  
Desu Jenderal/Kepala Badan  
u.  
Direktur Hak Cipta dan Desain Industri

Anggo Sasanta  
NP. 19041281991821900

**LAMPIRAN RENCANA**

No	Nama	Alamat
1	Dr. F. Defenur Yoha M. Tanoo, M.S., M.Sc	Perum Tidar View D-3 Katang Besuki, Sukoharjo
2	Molery, S.ST, Pa., K.MT	Pancak Diang Elekkaif J2-1/12 Kalsongo, Des. Kabupaten Malang
3	Sandhy A.T. Nook, ST, MPendidikan	Perum Gaya Sejahtera 2-2, RT. 13 / RW.01 Tunggulukung, Loatikwatu





## SENTRA HAK KEKAYAAN INTELEKTUAL UNIVERSITAS MA CHUNG

Villa Puncak Tidar N-01, Malang 65151 Jawa Timur Indonesia  
Tlp : +62-341 550171 Fax : +62-341 550175  
E-mail : sentrahki@machung.ac.id  
<http://www.machung.ac.id>



### KONTRAK KERJA

Nomor Kontrak	: 0014/KK/HC/UMC.537/09.22
Tanggal	: 15 September 2022
Nama	: Universitas Ma Chung ( Dr. Ir. Stefanus Yufra M. Taneo,M.S., M.Sc)
Alamat	: Villa Puncak Tidar N-01 Malang
No. Telepon	: +62341 550171
Email	: stefanus.yufra@machung.ac.id

#### Deskripsi

#### Jumlah (Rp.)

Jenis Pekerjaan : Pendaftaran Hak Cipta Modul “**Model Penguatan Rantai Pasok antara Industri Kecil dan Menengah Makanan dengan Pemasok Bahan Baku: Kasus Kecap dengan Kedelai Lokal**” **Rp. 500.000,-**

Jumlah Aplikasi : 1 (satu) aplikasi

Durasi : 6 (Enam) hari kerja setelah pembayaran

**TOTAL : Rp. 500.000,-**

\*Signed,

**Dr. Ir. Stefanus Yufra M. Taneo,M.S., M.Sc**

Signed,



**Moh. Fahrial Amrulla, MH**

*\*Dengan ini saya menyatakan bahwa saya telah membaca dan mengerti sepenuhnya tentang Kontrak diatas dan saya memiliki kekuasaan penuh untuk menandatangani kontrak perjanjian di atas.*



## SENTRA HAK KEKAYAAN INTELEKTUAL UNIVERSITAS MA CHUNG

Villa Puncak Tidar N-01, Malang 65151 Jawa Timur Indonesia  
Tlp : +62-341 550171 Fax : +62-341 550175  
E-mail : sentrahki@machung.ac.id  
<http://www.machung.ac.id>



<b>To:</b> Universitas Ma Chung	<b>Issued Date:</b> 15 September 2022
<b>Attn :</b> Dr. Ir. Stefanus Yufra M. Taneo, M.S., M.Sc	<b>Our Ref:</b> 0014/KHKI.537/INV/09.22
<b>Address:</b> Villa Puncak Tidar N-01 Malang	
<b>Voice:</b> +62341550171 <b>Fax:</b> -	<b>Page:</b> 1 of 1
<b>Subject:</b> Invoice Pendaftaran Hak Cipta Modul "Model Penguatan Rantai Pasok antara Industri Kecil dan Menengah Makanan dengan Pemasok Bahan Baku: Kasus Kecap dengan Kedelai Lokal"	

No.	Status	Keterangan	Qty	Biaya Satuan	Biaya Total
1.	Pendaftaran Hak Cipta	<ul style="list-style-type: none"><li>Biaya PNBP Pendaftaran</li><li>Pemberkasan Dokumen</li></ul>	1 1	Rp. 200.000,- Rp. 300.000,-	Rp. 200.000,- Rp. 300.000,-
<b>GRAND TOTAL</b>					<b>Rp. 500.000,-</b>

❖ *Tarif Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) Berdasarkan Pada Peraturan Pemerintah No. 28 tahun 2019 Tentang Jenis Dan Tarif Atas Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak Yang Berlaku Pada Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia*

Please remit payment to :

Bank Mandiri a/n :Eza Rine Hyguita 1440019237707

Best Regards

Moh. Fahrrial Amrulla, M.H

**MODEL PENGUATAN RANTAI PASOK ANTARA INDUSTRI KECIL DAN  
MENENGAH MAKANAN DENGAN PEMASOK BAHAN BAKU:  
KASUS KECAP DENGAN KEDELAI LOKAL**

**Oleh**

Stefanus Yufra M. Taneo

Melany

Sunday Noya

## **ABSTRAK**

Hasil penelitian “Peningkatan Daya Saing Berkelanjutan pada Industri Kecil dan Menengah (IKM) Makanan melalui Penguatan Rantai Pasok dan Perluasan Akses Pasar: Lesson Learned dari Pandemi Covid-19” dengan skema Penelitian Terapan Unggulan Perguruan Tinggi (PTUPT) dari Kemendikbudristek pada tahun 2021 menemukan bahwa salah satu kendala utama yang dihadapi IKM makanan selama pandemi Covid-19 adalah lemahnya manajemen rantai pasok, terutama bahan baku.

Untuk mengatasi kendala tersebut maka diusulkan Model Penguatan Rantai Pasok antara IKM Makanan dengan Pemasok Bahan Baku, dengan kasus kedelai dengan IKM kecap. Kelangkaan kedelai sebagai bahan baku industri pengolahan sering menjadi isu nasional. Di Kabupaten Malang ada IKM kecap yang berkomitmen menggunakan bahan baku kedelai lokal (kedelai hitam) namun seringkali membeli bahan baku di luar Kabupaten Malang sehingga biayanya mahal. Sementara ada petani di wilayah Kabupaten Malang yang memproduksi kedelai hitam dan seringkali kesulitan menjual produk mereka ke industri kecap.

Model yang diusulkan yakni petani menggunakan benih yang dihasilkan Balitkabi agar produktivitas lebih tinggi walaupun harganya lebih mahal. Perlu subsidi harga benih dari pemerintah dan bimbingan teknis dari Balitkabi, Penyuluh Pertanian Lapangan, dan edukasi dari perguruan tinggi untuk menjamin produktivitas dan menghasilkan kedelai yang bersih saat dijual ke IKM pengolahan. Selain itu, perlu adanya kontrak kerjasama antara petani kedelai dengan IKM kecap terkait jumlah pasokan dan harga jual. Kerjasama ini perlu difasilitasi oleh pemerintah dan bilamana perlu ada subsidi harga karena kedelai lokal lebih mahal dari kedelai impor. Kerjasama ini sekaligus meniadakan pedagang perantara antara petani dan IKM kecap serta dengan retail. Komunikasi dan koordinasi produksi dan pemasaran perlu didukung teknologi digital yang dapat difasilitasi oleh perguruan tinggi melalui kegiatan tridarma dan program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM).



## 1. Pengantar

Penelitian tentang “Peningkatan Daya Saing Berkelanjutan pada Industri Kecil dan Menengah (IKM) Makanan melalui Penguatan Rantai Pasok dan Perluasan Akses Pasar: Lesson Learned dari Pandemi Covid-19” adalah skema Penelitian Terapan Unggulan Perguruan Tinggi (PTUPT) dari Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi saat ini adalah tahun kedua dari dua tahun yang direncanakan. Dalam pelaksanaan penelitian tahun pertama selama masa pandemic Covid-19 (tahun 2021), dua kendala utama yang dihadapi oleh IKM makanan untuk memenuhi permintaan pasar domestik adalah (1) lemahnya manajemen rantai pasok, terutama bahan baku dan (2) IKM makanan tidak memiliki izin edar dari Badan Pengawas Obat dan Makanan (BPOM) sesuai ketentuan Undang-Undang No. 36 Tahun 2009.

Kendala utama tersebut diupayakan alternatif solusinya. Model Penguatan Rantai Pasok antara IKM Makanan dengan Pemasok Bahan Baku dalam karya ilmiah ini adalah alternatif solusi terhadap kendala pertama. Salah satu produk IKM yang seringkali kesulitan bahan baku dan menjadi masalah nasional adalah kedelai lokal. Industri yang menggunakan kedelai lokal sebagai bahan baku cukup banyak, meliputi tahu, tempe, kecap, tauco, dan susu.

Karya ilmiah ini memiliki industri kecap berdasarkan temuan empiris pada pelaksanaan penelitian tahun pertama yakni di wilayah Kabupaten Malang terdapat IKM kecap yang berkomitmen menggunakan bahan baku kedelai lokal (kedelai hitam). Salah satu IKM kecap tersebut adalah Kecap Jawa Hati Setia yang terletak di Kecamatan Jabung, Kabupaten Malang. Namun seringkali kekurangan bahan baku yang tersedia di wilayah Kabupaten Malang sehingga membeli kedelai hitam dari wilayah di luar Kabupaten Malang, bahkan sampai di Kabupaten Madiun yang relatif jauh, sekitar 320 kilometer. Sementara ada petani di wilayah Kabupaten Malang, yakni di Kecamatan Kalipare dan Kecamatan Donomulyo yang memproduksi kedelai hitam dan seringkali kesulitan menjual produk mereka ke industri kecap.

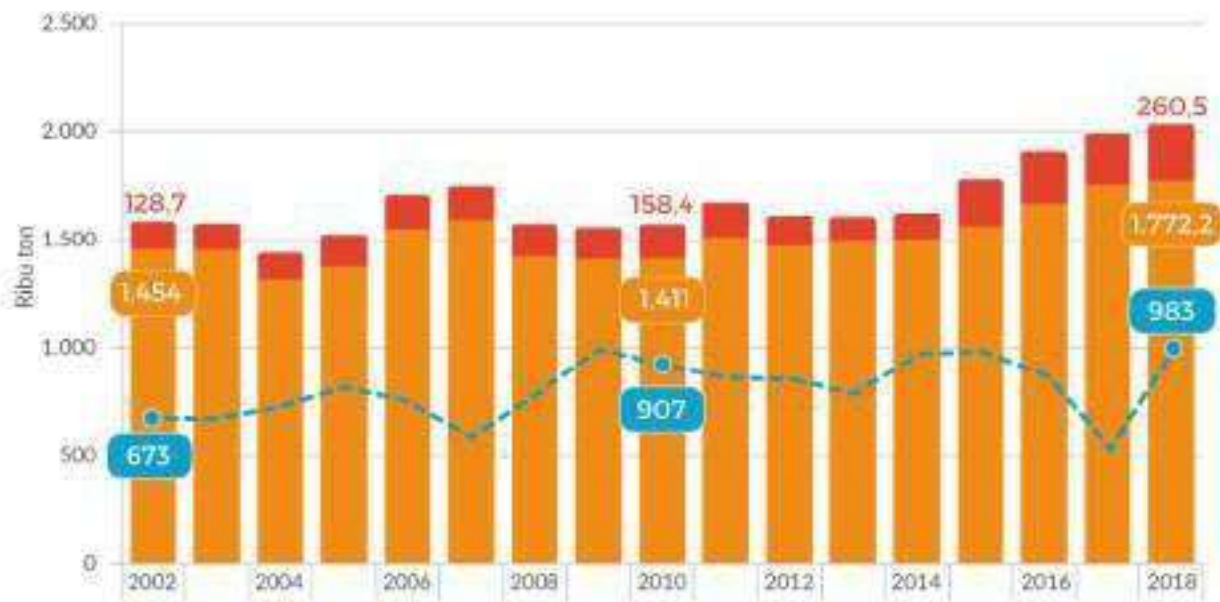
Pembelian bahan baku pada jarak geografis yang jauh tidak efisien karena biayanya menjadi lebih mahal, sementara petani kedelai hitam yang kesulitan menjual pada akhirnya akan produknya dengan harga lebih murah. Hal ini mengakibatkan pendapatan petani kedelai hitam maupun industri kecap memperoleh pendapatan yang rendah. Akibat selanjutnya bagi IKM kecap adalah daya saing yang rendah.

Untuk meningkatkan daya saing IKM khususnya kecap sekaligus meningkatkan pendapatan petani kedelai maka karya ilmiah ini bertujuan membangun model penguatan rantai pasok kedelai lokal dengan IKM kecap.

## 2. Produksi dan Konsumsi Kedelai untuk Kecap

Data Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan bahwa selama 15 tahun terakhir, rata-rata laju pertumbuhan kebutuhan kedelai untuk kecap mencapai 4,5 persen setiap tahun. Kecap hanya mengambil sebagian kecil dari konsumsi kedelai Indonesia. Sebagian besar hasil kedelai digunakan sebagai bahan baku tempe dan tahu. Walaupun demikian, kebutuhan terhadap kedelai sebagai bahan utama kecap cukup besar dan perlu mendapat perhatian.

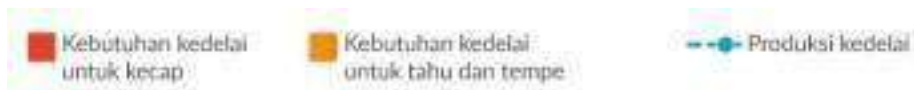
Permasalahannya adalah pertumbuhan produksi kedelai lokal tidak signifikan seperti ditunjukkan di Gambar 1. Dengan kebutuhan yang tinggi, produksi kedelai dalam negeri tidak mencukupi sehingga pemerintah harus melakukan impor. Merujuk data BPS, impor terbesar pada 2018 berasal dari Amerika Serikat (AS), mencapai 90 persen.



Gambar 1. Produksi dan Kebutuhan Kedelai untuk Kecap

Sumber: BPS (2021, diolah)

Keterangan:

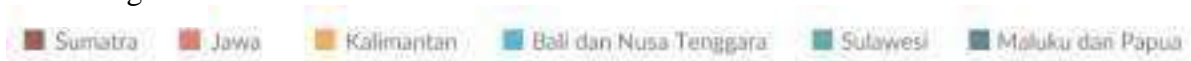


Walupun kebutuhan kedelai untuk kecap relatif kecil dibandingkan dengan tahu dan tempe, tetapi pemanfaatan kecap untuk konsumsi termasuk besar. Gambar 2 menunjukkan bahwa konsumsi kecap per kapita per tahun untuk nasi goreng di Jawa Timur adalah tertinggi ketiga setelah Kalimantan Selatan dan DKI Jakarta. Hal serupa juga terjadi untuk konsumsi soto, gulai, dan rawon.



Gambar 2. Konsumsi Kecap untuk Nasio Goreng, Soto, Gulai, dan Rawon di Indonesia, 2017  
Sumber: BPS (2021, diolah)

Keterangan:

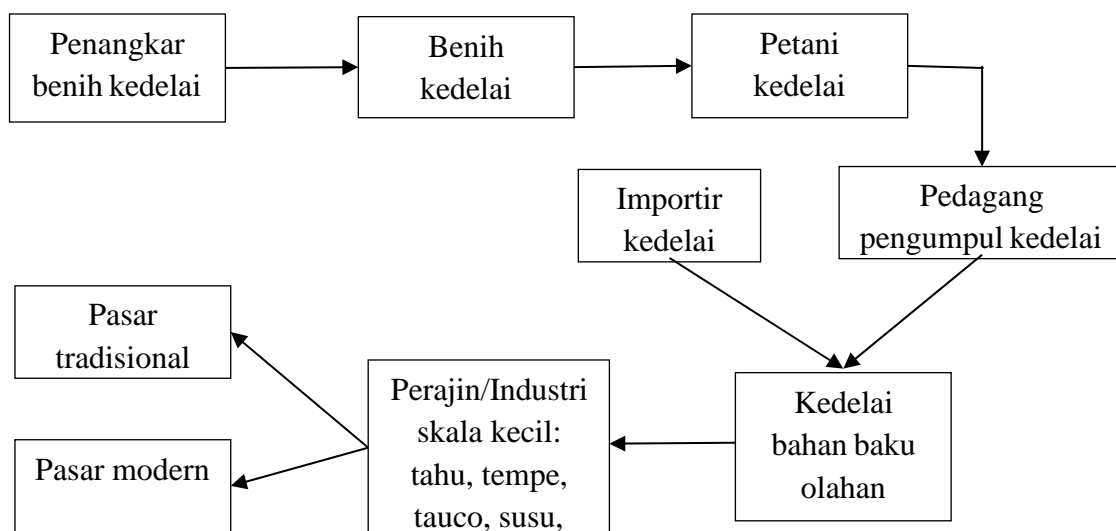


### 3. Rantai Pasok Kedelai

Rantai pasok atau *supply chain* adalah jaringan perusahaan yang bekerja sama untuk menciptakan dan menghantarkan suatu produk ke tangan pemakai akhir. Perusahaan-perusahaan tersebut biasanya termasuk supplier, pabrik, distributor, toko, serta perusahaan-perusahaan pendukung seperti perusahaan jasa logistik (Pujawan & Mahendrawathi, 2017). Manajemen rantai pasok terkait pengelolaan semua pihak mulai dari supplier, produsen, distributor, retailer, dan

customer dalam menciptakan produk yang murah, berkualitas, dan cepat (Ariani & Dwiyanto, 2013; Agus, 2015).

Sebagaimana diungkapkan sebelumnya bahwa bahan baku kedelai untuk industri pengolahan di Indonesia tidak mencukupi kebutuhan sehingga pemerintah melakukan impor. Oleh karena itu, rantai pasok kedelai cukup panjang dan melibatkan importir dan negara pengekspor kedelai ke Indonesia. Gambar 3 menunjukkan rantai pasok kedelai di Indonesia, mulai dari penangkar benih kedelai sampai dengan penjualan ke konsumen akhir.

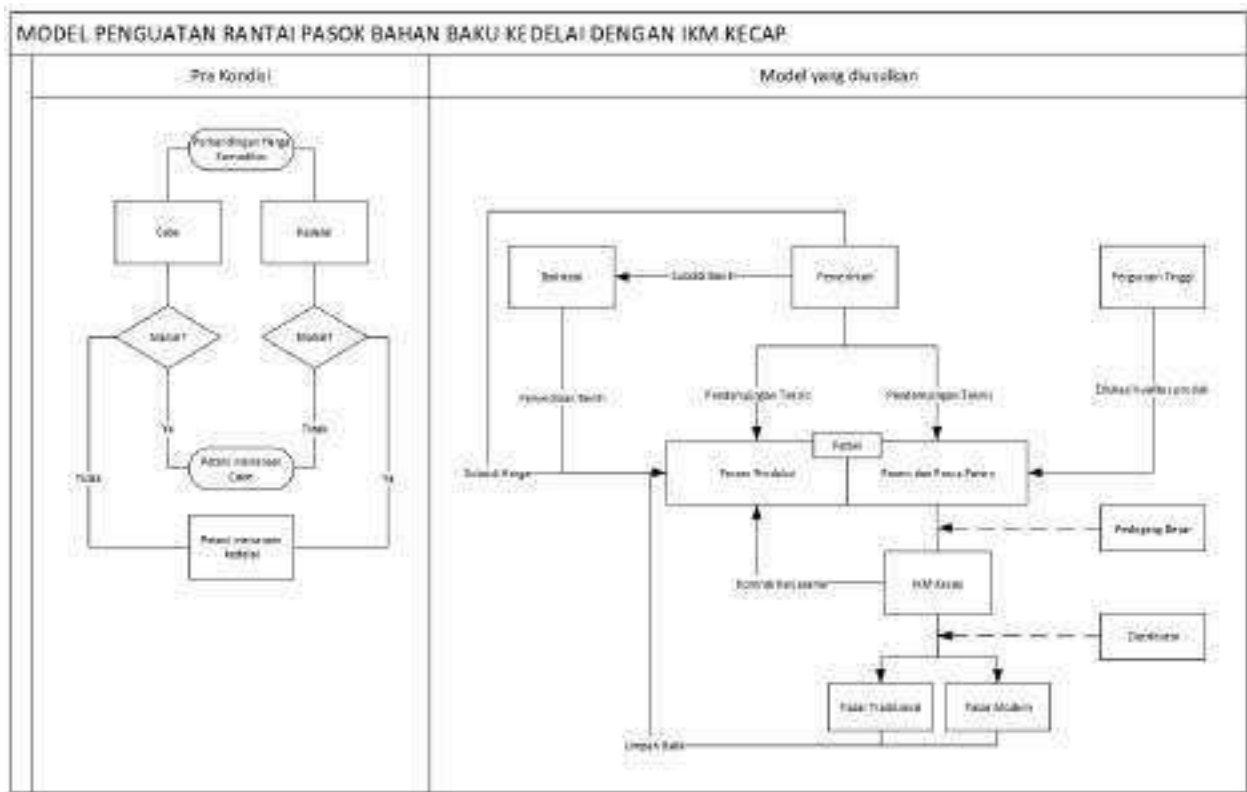


Gambar 3. Rantai Pasok Kedelai secara Umum pada Skala Industri Kecil dan Menengah

#### 4. Model Penguatan Rantai Pasok Kedelai Lokal dan Industri Kecap

Model penguatan rantai pasok ini dimaksudkan untuk meningkatkan daya saing IKM makanan khususnya kecap melalui pasokan bahan baku kedelai hitam secara lokal dan kontinu dalam jangka panjang. Pada saat yang sama juga menjamin pendapatan petani kedelai melawan kedelai impor yang harganya lebih murah. Kedelai impor memiliki genetik kedelai unggul dibanding lokal. Selain itu, lebih murah, ketersediaan di pasar melimpah, kualitas warna dan ukuran biji seragam, serta biji tidak tercampur kotoran. Hal ini menjadi daya tarik tersendiri bagi para produsen olahan kedelai (Elisabeth, Ginting, dan Yulifianti, 2017).

Model yang diusulkan untuk penguatan rantai pasok kedelai lokal dengan industri kecap disajikan di Gambar 4. Prakondisi yang dimaksud di sini adalah kondisi yang menentukan keputusan petani menanam kedelai atau tidak. Berdasarkan hasil penelitian lapangan di pusat produksi kedelai lokal di Kabupaten Malang, komoditas yang bersaing dengan kedelai adalah cabe rawit. Bila harga cabe rawit tinggi menurut petani maka petani memilih menanam cabe rawit. Dalam kondisi seperti ini, kedelai hanya ditanam di tepi atau disela bedengan tanaman, hanya sekedar mengisi lahan kosong.



Gambar 4. Model Penguatan Rantai Pasok Bahan Baku Kedelai dengan IKM Kecap

Pada model yang diusulkan adalah benih kedelai yang ditanam petani sebaiknya yang dihasilkan oleh Balai Penelitian Kacang-Kacangan dan Umbi-umbian (Balitkabi) yang telah tersertifikasi dan berkualitas baik sehingga produktivitas lebih tinggi dibandingkan benih dari petani sendiri. Benih bersertifikat lebih mahal karena itu perlu ada subsidi dari pemerintah. Besarnya subsidi diperlukan kajian tersendiri.

Dalam proses produksi, petani perlu mendapat bimbingan teknis dari pemerintah dalam hal ini dinas terkait seperti Dinas Pertanian Tanaman Pangan melalui Penyuluh Pertanian Lapangan (PPL), dan Balitkabi. Salah satu keluhan industri pengolahan/pengrajin tahu, tempe, kecap, adalah kedelai lokal kotor sehingga butuh waktu dan biaya dalam proses produksi. Untuk itu, maka perlu bimbingan teknik dan edukasi dari pemerintah maupun perguruan tinggi terkait proses panen dan penanganan pascapanen agar kedelai yang dijual dalam kondisi bersih.

Untuk menjamin petani menanam kedelai dan memasok produknya ke IKM kecap dalam jangka panjang, maka perlu ada kontrak kerjasama. Isi kontrak antara lain tentang jumlah pasokan, harga, dan frekuensinya dalam satu tahun. Kontrak kerjasama ini perlu didukung oleh pemerintah, dalam hal ini dinas terkait (misalnya Tanaman Pangan, Perindustrian dan Perdagangan, Koperasi dan UKM, Ketahanan Pangan). Subsidi harga diperlukan dalam penetapan harga karena harga kedelai lokal lebih mahal dibandingkan kedelai impor.

Dalam pemasaran produk kedelai ke IKM kecap dan produk kecap ke retail modern maupun pasar tradisional sebaiknya tanpa pedagang perantara. Umumnya pedagang perantara memperoleh keuntungan lebih besar dari petani dan IKM (kecap). Untuk itu, pemasaran perlu didukung teknologi digital. Penggunaan teknologi digital dalam komunikasi produksi dan pemasaran dapat difasilitasi oleh Perguruan Tinggi melalui kegiatan tridarma, termasuk program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM).

## **Daftar Pustaka**

- Agus, A. (2015). Supply Chain Management: The Influence of SCM on Production Performance and Product Quality, *J. Econ. Bus. Manag.*,3(11):1046–1053.
- Ariani, D. dan B. M. Dwiyanto, B.M. (2013). Analisis Pengaruh Supply Chain Management Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Pada Industri Kecil dan Menengah Makanan Olahan Khas Padang Sumatera Barat), *J. Stud. Manaj. Organ.*,10(2): 132–141.
- Badan Pusat Statistik (BPS). (2021). Statistik Sosial dan Kependudukan: Rata-rata Konsumsi dan Pengeluaran Perkapita Seminggu Menurut Komoditas Makanan dan Golongan Pengeluaran. <https://www.bps.go.id>.
- Elisabeth, D.A.A., Ginting, E., dan Yulifianti R. (2017). Respon Pengrajin Tempe Terhadap Introduksi Varietas Unggul Kedelai untuk Produksi Tempe. *Jurnal Pengkajian dan Pengembangan Teknologi Pertanian*, 20 (3): 183-196.
- Pujawan, I.N. dan Mahendrawathi, Er. (2017). *Supply Chain Management*. Edisi 3. Yogyakarta: Penerbit Andi.



## Lampiran 5:

### Pendampingan Proses Izin Edar BPOM

No. : ROA/BT/VIII/22/155082022-1  
Attachment : 2  
Subject : Report of Analysis

August 22, 2022

To:  
Erfina Hakim  
Perum. Alam Hijau Lestari Blok A-4  
Randuagung, Singosari, Kab. Malang

Dear Valuable Customer,

Based on the Order Confirmation No. 20220803028/SLS, we hereby attach the Report of Analysis of your sample:

Sample description : SINOME  
Quantity : 3 x ± 350 ml  
Packaging : Plastic bottle  
Date received : 03-08-2022

Thank you very much for your trust for using our Laboratory Services.

Sincerely,

**biochem**  
technology

Michella  
Marketing

LC72R.18/10

Sampling was not carried out by PT Biochem Technology Laboratory  
This report refers to the tested sample only  
This report shall not be reproduced without written approval of the laboratory

CREDIBLE • RELIABLE

## Report of Analysis

No.: 155082022-1

Job number: 20220803028/SLS  
No. order

Date received: 03-08-2022  
Tgl. Diterima

Client: Erfina Hakim  
Pelanggan: Perum. Alam Hijau Lestari Blok A-4  
Randuagung, Singosari, Kab. Malang

Analysis start date: 04-08-2022  
Tgl. mulai analisa

Date of report issued: 22-08-2022  
Tgl. Penerbitan laporan

### Results / Hasil :

No.	Sample description / Identitas	Packaging / Kemasan
01	SINOME, 3 x ± 350 ml	Plastic bottle

Analysis / Analisa	Method / Metode	Unit / Satuan	Result / Hasil
Moisture	SNI 01-2891-1992 point 5.1 (Gravimetric)	%	88.58
Ash	SNI 01-2891-1992 point 6.1 (Gravimetric)	%	0.05
Total fat	SNI 01-2891-1992 point 8.2 (Soxhlet)	%	0.00
Protein	SNI 01-2891-1992 point 7.1 (Kjeldahl)	%	0.00
Carbohydrate	IK A2 - BP06 point 4.4 (By difference)	%	11.37
Calories	IK A2 - BP06 point 4.5 (Calculation)	kcal/100 g	45.48
Calories from fat	IK A2 - BP06 point 4.5 (Calculation)	kcal/100 g	0.00
Saturated fat	IK A2 - BP13 (Gas Chromatographic)	%	0.00
Total sugar	SNI 01-2892-1992 point 4.1 (Luff schoorl)	%	8.51
Sodium (Na)	AOAC 985.35 (18th Ed., 2005) (AAS)	mg/100 g	21.90

for Lab. Director



Dea Susanto, S.TP  
Technical Manager

LS 01 R. 10/10

Sampling was not conducted by PT. Biochem Technology

This report refers to the tested sample only

This report shall not be signed without written approval of the laboratory

## INFORMASI NILAI GIZI

Job number: 20220803028/SLS

No. order

Date received:

Tgl. Diterima

03-08-2022

Client: Erfina Hakim

Pelanggan Perum. Alam Hijau Lestari Blok A-4  
Randuagung, Singosari, Kab. Malang

Analysis start date:

Tanggal mulai analisa

04-08-2022

Date of report issued:

Tgl. Penerbitan laporan

22-08-2022

Berdasarkan Report of Analysis No : 155082022-1 (SINOME) berikut adalah Informasi Nilai Gizi produk

INFORMASI NILAI GIZI		
Takaran saji 350 ml		
JUMLAH PER SAJIAN		
Energi Total		150 kkal
Energi dari lemak		0 kkal
		% AKG*
Lemak total	0 g	0 %
Lemak jenuh	0 g	0 %
Protein	0 g	0 %
Karbohidrat total	40 g	12 %
Gula	30 g	
Garam (natrium)	75 mg	5 %
*Persen AKG berdasarkan kebutuhan energi 2250 kkal. Kebutuhan energi anda mungkin lebih tinggi atau lebih rendah.		

Format Tabel Informasi Nilai Gizi berdasar

Peraturan Kepala Badan Pengawas Obat dan Makanan Republik Indonesia

Nomor 22 Tahun 2019 tentang Informasi Nilai Gizi pada Label Pangan Olahan

Perhitungan Persen AKG berdasar

Lampiran Peraturan Kepala Badan Pengawas Obat dan Makanan Republik Indonesia

Nomor 9 Tahun 2016 tentang Acuan Label Gizi



No. : ROA/BT/MII/22/155082022-2  
Attachment : 1  
Subject : Report of Analysis

August 22, 2022

To:  
Erfina Hakim  
Perum. Alam Hijau Lestari Blok A-4  
Randuagung, Singosari, Kab. Malang

Dear Valuable Customer,

Based on the Order Confirmation No: 2022080302B/5LS , we hereby attach the Report of Analysis of your sample:

Sample description : SINOME  
Quantity : 3 x ± 350 ml  
Packaging : Plastic bottle  
Date received : 03-08-2022

Thank you very much for your trust for using our Laboratory Services.

Sincerely,

**biochem**  
Michellia technology  
Marketing

4C72 R. 28/10

Sampling was not carried out by PT Biochem Technology Laboratory.  
This report refers to the tested sample only.  
This report shall not be reprinted without written approval of the Laboratory.

## Report of Analysis

No.: 155082022-2

Job number: 20220803028/SLS  
No. order

Date received: 03-08-2022  
Tgl. Diterima

Client: Erina Hakim  
Pelanggan Perum. Alam Hijau Lestari Blok A-4  
Randuagung, Singosari, Kab. Malang

Analysis start date: 04-08-2022  
Tgl. mulai analisa

Date of report issued: 22-08-2022  
Tgl. Penerbitan laporan

### Results / Hasil :

No.	Sample description / Identitas	Packaging / Kemasan
02	SINOME, 3 x ± 350 ml	Plastic bottle

Analysis / Analisa	Method / Metode	Unit / Satuan	Result / Hasil
Lead (Pb)	AOAC 999.11 (18th Ed., 2005) (AAS)	mg/kg	ND (< 0.005)
Arsenic (As)	IK A2 - LM10 (AAS)	mg/kg	ND (< 0.0007)
Mercury (Hg)	IK A2 - LM11 (AAS)	mg/kg	ND (< 0.0004)
Tin (Sn)	SNI 01-2896-1998 point 5 (AAS)	mg/kg	ND (< 5.00)
Cadmium (Cd)	AOAC 999.11 (18th Ed., 2005) (AAS)	mg/kg	ND (< 0.01)

ND: Not Detected (< less than instrument limit of quantification indicated)

for Lab. Director



Dea Susanto, S.TP.  
Technical Manager

LS01 R. 18/10

Sampling was not carried out by PT. Biochem Technology Lab. Page 1 of 1

This report refers to the tested sample only.

This report shall not be reproduced without written approval of the Laboratory.



## ORDER CONFIRMATION

**No.Order/ Job number** : ..... 20220921164/SLS .....  
**Tanggal diterima/Accepted date** : ..... 21-09-2022 ..... **Jam/Time** : ..... 10:09 .....  
**Tanggal selesai/Finish date** : ..... 10-10-2022 .....

**Pelanggan / Client** : Titik Sundariati  
**Alamat / Address** : Jl. Raya Putuk Rejo RT.01 RW.04  
 Palaan Ngajum Kab.Malang

**Pihak yang dihubungi / Contact person** : Titik Sundariati  
**Telepon / Phone** : +62 816 553 132 **Faksimili / Faximile** : .....  
**NPWP** : 75.092.520.8-652.000


**Sampel / Sample** : attached  
**Jumlah x Berat / Isi / Quantity Description** : attached  
**Kemasan / Packaging** : attached  
**Analisa / Analysis** : attached

Payment please transfer to PT Biochem Technology BCA Account No. 829 097 6988

<b>Analysis Fee :</b>	<b>Total</b>	: Rp	3,835,000.00	<b>Grand Total</b>	: Rp	4,301,250.00
	<b>Discount</b>	: Rp	(0.00)	<b>Down Payment</b>	: Rp	0.00
	<b>Administration</b>	: Rp	40,000.00	<b>Payment</b>	: Rp	4,301,250.00
	<b>PPN</b>	: Rp	426,250.00	<b>Remaining Payment</b>	: Rp	0.00
	<b>PPh</b>	: Rp	(0.00)			

Telah menyetujui Order Confirmation sesuai ketentuan dan syarat-syarat yang tertera di balik halaman ini.  
 Approved Order Confirmation with all terms and condition stated on reverse side of this page.

Client,



(EZA RINE HYGUITA)

Recipient,



(Michelia)

## ORDER CONFIRMATION

No.Order/ Job number : .....20220921.184/SLS.....  
Tanggal diterima/Accepted date : .....21-09-2022..... Jam/Time : .....10.09.....  
Tanggal selesai/Finish date : .....10-10-2022.....

01. Sampel / Sample : Gentong Minuman Rasa Apel, 24 x ± 120 ml, Plastic cup

- Benzoate
- Special package
- Lead (Pb)
- Arsenic (As)
- Mercury (Hg)
- Tin (Sn)
- Cadmium (Cd)

02. Sampel / Sample : Gentong Minuman Rasa Salak, 24 x ± 120 ml, Plastic cup

- Benzoate
- Special package
- Lead (Pb)
- Arsenic (As)
- Mercury (Hg)
- Tin (Sn)
- Cadmium (Cd)

03. Sampel / Sample : Gentong Minuman Rasa Belimbing, 24 x ± 120 ml, Plastic cup

- Benzoate
- Tartrazine
- Ponceau 4R
- Special package
- Lead (Pb)
- Arsenic (As)
- Mercury (Hg)
- Tin (Sn)
- Cadmium (Cd)

04. Sampel / Sample : Gentong Minuman Rasa Jambu, 24 x ± 120 ml, Plastic cup

- Benzoate
- Erythrosine
- Special package
- Lead (Pb)
- Arsenic (As)
- Mercury (Hg)
- Tin (Sn)
- Cadmium (Cd)

Note: - Metode pengujian mengacu pada surat penawaran no: 10064/Spw/21/IX/22  
- Lebih Bayar Rp 1.248.750 ditransfer balik ke BCA a.n EZA RINE HYGUITA No rek: 4400262816



**ALFANIA**

Jl. KH. Basuni Rt. 15 Rw. 4 Desa Gading, Kecamatan Bululawang,  
Kabupaten Malang – Jawa Timur 65171

---

Malang, 10 November 2021

Nomor : 02  
Lampiran : 4 dokumen  
Perihal : Permohonan Pemeriksaan Sarana Produksi / ~~Distribusi~~\*  
dalam rangka Pendaftaran Pangan

Yth. Kepala Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan di Surabaya  
Jl. Karangmenjangan No. 20  
Surabaya

Dengan hormat,

Bersama ini kami mengajukan permohonan pemeriksaan sarana produksi / ~~distribusi~~\* dalam rangka pendaftaran pangan dengan data – data sebagai berikut :

Nama Pemohon : Bapak Muhammad Sholihan/Ibu Maslukhah  
Alamat Pemohon : Jl. KH. Basuni Rt. 15 Rw. 4, Desa Gading, Kecamatan Bululawang,  
Kabupaten Malang – Jawa Timur  
Nama Perusahaan : Alfanía  
Alamat Perusahaan : Jl. KH. Basuni Rt. 15 Rw. 4, Desa Gading, Kecamatan Bululawang,  
Kabupaten Malang – Jawa Timur  
Nomor Telepon : 0812 3507 6283  
Alamat Pabrik / Gudang\* : Jl. KH. Basuni Rt. 15 Rw. 4, Desa Gading, Kecamatan Bululawang,  
Kabupaten Malang – Jawa Timur  
Nomor Telepon : 0853 3427 9068  
Jenis Pangan (Kemasan) : **Minuman Herbal**  
*Contact Person* : Bapak Muhammad Sholihan/Ibu Maslukhah  
(0853 3427 9068)

Permohonan ini disertai dengan lampiran – lampiran (*sesuaikan dengan sarana*) :

1. Sarana Produksi\*\*

- a. Status badan hukum perusahaan, dilengkapi dokumen resmi yaitu Izin Usaha Industri / Tanda Daftar Industri / Surat Izin Mikro dan Kecil dari Camat atau Lurah / Surat Keterangan Domisili Sarana Produksi Pangan dari Camat atau Lurah, NPWP dan akta pendirian perusahaan (bila ada).
- b. Peta lokasi sarana
- c. Tata letak (*lay out*) sarana
- d. Surat Perjanjian Kontrak / Lisensi / *Re-packing* (jika pemohon melakukan produksi dengan kontrak / lisensi / *re-packing*)
- e. Skema dan penjelasan proses produksi
- f. Dokumen terkait deskripsi dan komposisi produk (bahan baku, BTP, bahan penolong), termasuk kemasan.

2. Sarana Distribusi\*\*

- a. Status badan hukum perusahaan, dilengkapi dengan dokumen resmi yaitu Surat Izin Usaha Perdagangan atau Angka Pengenal Importir, NPWP dan akta pendirian perusahaan (bila ada).
- b. Surat penunjukkan sebagai importir dari pabrik di luar negeri.
- c. *Free Sale Certificate* / *Health Certificate*
- d. Surat Keterangan mengenai status kepemilikan gudang (sewa / milik sendiri)
- e. Peta lokasi sarana
- f. Tata Letak (*lay out*) sarana

Perusahaan kami siap diperiksa pada tanggal 19 November 2021

Demikian permohonan kami. Atas perhatiannya, kami ucapkan terima kasih.

Hormat kami,



NB : "coret yang tidak sesuai

•• pilih yang sesuai



## SURAT TUGAS

Nomor : 112/MACHUNG/ST/VIII/2022

Wakil Rektor Bidang Akademik Universitas Ma Chung menugaskan:

No	Nama	NIDN/NIP	Jabatan
1.	Dr. Ir. Stefanus Yufra M. Taneo, M.S., M.Sc	0701096401	Ketua Peneliti
2.	Melany, S.ST.Par., MM.Tr	0705087902	Anggota Peneliti
3.	Sunday Noya, S.T., MProcMgnt	0720057902	Anggota Peneliti
4.	Eza Rine Hyguita	20160003	Tenaga Administrasi


Untuk Melakukan-uji sampel produk IKM Sinome di Balai Standardisasi dan Pelayanan Jasa Industri Surabaya, Jl. Jagir Wonokromo No. 360, Panjang Jiwo, Kec. Tenggilis Mejoyo, Surabaya pada tanggal 3 Agustus 2022.

Kegiatan tersebut berkaitan dengan pelaksanaan Penelitian Terapan Unggulan Perguruan Tinggi Tahun Anggaran 2022 yang diketuai oleh Dr. Ir. Stefanus Yufra Menahen Taneo, M.S.,M.Sc. dengan judul "Peningkatan Daya Saing Berkelanjutan pada Industri Kecil dan Menengah Makanan melalui Penguatan Rantai Pasok dan Perluasan Akses Pasar: Lesson Learned dari Pandemi Covid-19" sesuai dengan Kontrak Penelitian Lanjutan Tahun Anggaran 2022 Nomor 023/SP2H/PT-L/LL7/2022, tanggal 16 Maret 2022.

Yang bersangkutan berkewajiban membuat laporan kegiatan segera setelah selesai melaksanakan tugas tersebut di atas.

Demikian surat tugas ini dibuat untuk dipergunakan dengan benar.

Yang menugaskan,  
a.n Rektor  
Wakil Rektor bidang Akademik



MA CHUNG

**Prof. Dr. Patrisius Istiarto Djiwandono**  
NIP. 20080004

Tembusan:

1. Rektor
2. Para Dekan
3. Badan Pengelola Usaha Universitas
4. Bagian Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Lampiran Surat Tugas Nomor 112/MACHUNG/ST/VIII/2022

I		Berangkat dari : Universitas Ma Chung Pada Tanggal : 3 Agustus 2022   <b>MA CHUNG</b> <b>Prof. Dr. Patrisius Istiarto Djiwandono</b> NIP. 20080004
II	Tiba di : Balai Standardisasi dan Pelayan Jasa Industri Surabaya Pada Tanggal : 3 Agustus 2022 Kepala  	Berangkat dari : Balai Standardisasi dan Pelayan Jasa Industri Surabaya Pada Tanggal : 3 Agustus 2022 Kepala  
III	Kembali dan Tugas Pada Tanggal : 3 Agustus 2022  Wakil Rektor bidang Akademik,  <b>Prof. Dr. Patrisius Istiarto Djiwandono</b> NIP.20080004	Serah terima laporan perjalanan dinas Pada Tanggal : ....., 2022  Diterima oleh,  _____ NIP.
IV	<b>Catatan :</b>  	



Lampiran 6  
Naskah Kebijakan

# **NASKAH KEBIJAKAN**

## **Peningkatan Daya Saing Berkelanjutan Industri Kecil dan Menengah Makanan di Kabupaten Malang**

Oleh

Dr. Ir. Stefanus Yufra M. Taneo, M.S., M.Sc.

Sunday Noya, S.T., MProcMgmt.

Melany, S.ST.Par., M.MTr.



November 2022

## BERITA ACARA SERAH TERIMA DOKUMEN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

1. Nama : Dr. Ir. Stefanus Yufra M. Taneo, M.S., M.Sc.  
NIDN : 07010964001  
Jabatan : Ketua Tim Penelitian Terapan Unggulan Perguruan Tinggi  
Tahun Anggaran 2021-2022 Kementerian Pendidikan,  
Kebudayaan, Riset dan Teknologi di Universitas Ma Chung
2. Nama : Gatot Suwardiyono, S.Kom, M.Kom  
NIP : 196903051990031005  
Jabatan : Kepala Bidang Ekonomi dan Sumber Daya Alam  
Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Malang

Pada hari Jumat tanggal Delapan Belas bulan November tahun Dua Ribu Dua Puluh Dua, Pihak Kesatu telah menyerahkan Dokumen Hasil Penelitian Terapan Unggulan Perguruan Tinggi Tahun Anggaran 2021-2022 Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi yang disusun Universitas Ma Chung kepada Pihak Kedua dengan judul **"Peningkatan Daya Saing Berkelanjutan Industri Kecil dan Menengah Makanan di Kabupaten Malang"**.

Demikian berita acara ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, November 2022

Yang Menyerahkan  
Ketua Tim Penelitian



Dr. Ir. Stefanus Yufra M. Taneo, M.S., M.Sc.  
NIDN. 07010964001

Yang Menerima  
Kepala Bidang Ekonomi dan  
Sumber Daya Alam

Gatot Suwardiyono, S.Kom, M.Kom  
NIP. 196903051990031005



Diketahui oleh:

Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah  
Kabupaten Malang

Jr. Tomie Herawanto, MP  
MP. 196611261993031004



## DAFTAR ISI

	Hal.
RINGKASAN EKSEKUTIF .....	iii
I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Tujuan .....	4
1.3 Ruang Lingkup.....	4
1.4 Metodologi.....	5
II. MODEL PENINGKATAN DAYA SAING IKM MAKANAN	
2.1 Input .....	9
2.2 Proses Produksi.....	12
2.3 Pasca Produksi .....	13
2.4 Pemasaran .....	13
2.5 Daya Saing IKM Makanan Berkelanjutan.....	14
2.5 Institusi Penunjang.....	15
III. URGENSI PENINGKATAN DAYA SAING IKM MAKANAN	
3.1 Salah satu pilar utama Pasar Tunggal ASEAN.....	25
3.2 Peran IKM/UKM dalam penyerapan tenaga kerja dan kontribusi terhadap PDB/PDRB .....	27
3.3 Potensi dalam kekuatan dan stabilitas ekonomi karena berbahan baku lokal.....	29
3.4 Peningkatan pendapatan sekaligus pemerataan kesejahteraan masyarakat .....	30
3.5 Makanan dan Minuman sebagai sektor unggulan utama daya saing industry manufaktur di era Revolusi Industri 4.0. ....	31
IV. PERMASALAHAN, HASIL PENELITIAN, DAN REKOMENDASI	
4.1 Input .....	34
4.2 Proses Produksi.....	42
4.3 Pemasaran .....	44
V. PENUTUP .....	
DAFTAR PUSTAKA .....	49
DAFTAR PUSTAKA .....	50

## RINGKASAN EKSEKUTIF

Industri Kecil dan Menengah (IKM) atau Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan pilar penting dalam perekonomian, bukan hanya di Kabupaten Malang melainkan secara nasional. Namun daya saing IKM/UMKM masih rendah dilihat dari kemampuan ekspor dan kemampuan bersaingnya dengan produk luar negeri yang masuk ke Indonesia, baik produk impor maupun franchise. Sekitar 60 persen IKM/UMKM di Indonesia bergerak di sektor makanan dan minuman, di Kabupaten Malang sektor makanan dan minuman bahkan mencapai sekitar 72 persen. Oleh karena itu, Kementerian Perindustrian Republik Indonesia menempatkan makanan dan minuman sebagai sektor prioritas pertama dari lima sektor yang dipersiapkan untuk menerapkan Internet of Thing (IOT) di era Revolusi Industri 4.0.

Tujuan Naskah Kebijakan ini adalah memberikan rekomendasi kepada Pemerintah Daerah Kabupaten Malang sebagai salah satu masukan dalam proses pengambilan kebijakan terkait peningkatan daya saing berkelanjutan IKM/UMKM makanan. Rekomendasi ini didasarkan penelitian yang telah dilaksanakan di wilayah Kabupaten Malang selama sekitar 5 tahun terakhir, khususnya di tahun 2021-2022 dengan hibah dari Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi dengan skema Penelitian Terapan Unggulan Perguruan Tinggi (PTUPT). Ruang lingkup Naskah Kebijakan ini adalah input, proses produksi, dan pemasaran produk makanan dengan fasilitasi institusi terkait yaitu pemerintah, perusahaan swasta, universitas, komunitas, dan media.

Hasil penelitian menemukan berbagai permasalahan terkait input, proses produksi, dan pemasaran, yaitu sebagai berikut.

- a. Input, meliputi tenaga kerja, bahan baku utama dan pelengkap. Tenaga kerja tersedia dalam jumlah cukup karena angka pengangguran terbuka banyak tetapi IKM/UMKM tidak mampu membayar, dan kualitas rendah dilihat dari pengetahuan dan etos kerja yang kurang baik. Bahan baku utama yang tidak selalu tersedia dan harganya sangat berfluktuasi, terutama kedelai lokal persediaan terbatas, harganya lebih mahal dibanding kedelai impor, dan kotor, serta minyak goreng, terkadang harganya sangat mahal. Bahan pelengkap yang harganya sangat berfluktuasi adalah cabe, menjadi saingan kedelai.
- b. Proses produksi, meliputi kesulitan bagi IKM/UMKM untuk memenuhi Cara Produksi Pangan Olahan yang Baik (CPPOB) sehingga tidak bisa memperoleh sertifikat lolos HACCP, izin edar BPOM, dan lain-lain. Kualitas produk tidak konsisten karena belum



adanya standar operasional. Proses produksi ini juga sangat dipengaruhi oleh faktor musim.

- c. Pemasaran, meliputi terbatasnya akses ke pasar karena karena belum terpenuhinya legalitas, lemahnya rantai pasok dengan perusahaan besar dan pasar ritel modern, terbatasnya pengetahuan pelaku IKM/UMKM dalam memasarkan produknya secara online dan branding usaha maupun produk mereka.

Rekomendasi yang disampaikan berdasarkan hasil penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Input. Perlu meningkatkan edukasi kepada petani kedelai untuk menjual produknya dalam kondisi bersih, membangun Kerjasama dengan industri kecil, tahu dan tempe dalam suplai bahan baku, pemerintah dapat memberikan subsidi harga jual kedelai dan/atau subsidi benih unggul kedelai, dan membangun ekosistem kedelai dalam kerangka triple helix, quadruple helix, maupun penta helix. Pemerintah perlu mempromosikan produksi dan penggunaan minyak kelapa untuk mengurangi ketergantungan pada minyak goreng sawit. Hal penting lainnya adalah perlunya meningkatkan kualitas SDM yang mengelola IKM/UMKM.
- b. Proses produksi. Perlu meningkatkan sosialisasi tentang pentingnya pemenuhan CPPOB dalam pemenuhan aspek legalitas, memberi pelatihan dan pendampingan kepada IKM/UMKM untuk membuat SOP dan menerapkannya, melakukan inovasi, dan membangun Kerjasama triple helix, quadruple helix, dan penta helix untuk meningkatkan daya saing IKM/UMKM makanan.
- c. Pemasaran. Perluasan pasar dengan cara memenuhi aspek legalitas, memperkuat rantai pasok dengan ritel modern, perusahaan besar, dan area-area public lainnya, pendampingan untuk pemasaran online, pengurusan izin edar BPOM, anjuran atau kebijakan dari Pemerintah Daerah untuk menggunakan produk makanan dan minuman produksi IKM/UMKM dalam event-event di setiap institusi pemerintah maupun swasta, dan pemetaan untuk perluasan pasar lokal, nasional, dan ekspor sesuai dengan kemampuan dan kondisi IKM/UMKM.

# I. PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memegang peranan penting dalam perekonomian Indonesia yang ditunjukkan oleh penyerapan tenaga kerja dan kontribusi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB). Dilihat dari struktur usaha di Indonesia. Data di Kementerian Koperasi dan UKM yang tersedia sampai dengan tahun 2019 menunjukkan bahwa UMKM merupakan 99,99 persen dari total usaha yang ada di Indonesia dengan jumlah 65.465.497 dari total 65.471.134 unit usaha yang ada. Walaupun perannya terhadap ekspor hanya sekitar 15 persen, tetapi peran UMKM dalam ekonomi domestic tidak diragukan lagi. Hal ini terbukti dari peran UMKM sebagai penyelamat ekonomi Indonesia di saat terjadi krisis ekonomi di tahun 1997-1997. Pada saat pandemi Covid-19 UMKM merupakan salah satu sektor yang paling banyak terkena dampak, namun segera pulih karena berbasis sumber daya lokal dibandingkan usaha besar yang banyak bergantung pada sumber daya luar negeri.

Dalam konteks penggunaan sumber daya lokal, Industri Kecil dan Menengah (IKM) menjadi sektor penting dalam meningkatkan ketahanan ekonomi nasional. Peraturan Menteri Perindustrian Republik Indonesia Nomor 64/M-IND/PER/7/2016 tentang Besaran Jumlah Tenaga Kerja dan Nilai Investasi untuk Klasifikasi Usaha Industri mendefinisikan “Industri adalah seluruh bentuk kegiatan ekonomi yang mengolah bahan baku dan/atau memanfaatkan sumber daya industri sehingga menghasilkan barang yang mempunyai nilai tambah atau manfaat lebih tinggi, termasuk jasa industri”. Kriteria industri kecil dan menengah dilihat dari nilai investasi dan jumlah tenaga kerja. Sementara UMKM menurut Undang-undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri yang memenuhi kriteria yang ditetapkan dalam Undang-Undang. Kriteria UMKM diperharui dengan Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 2021 tentang Kemudahan, Perlindungan, dan Pemberdayaan Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. Dilihat dari kriterianya, UMKM relatif sama dengan sehingga perbedaannya terletak pada prosesnya. IKM adalah proses transformasi bahan baku menjadi produk jadi atau setengah jadi, sedangkan UMKM adalah proses produktif yang bisa meliputi produksi, pengepakan, pengiriman, pemasaran, dan kegiatan produktif lainnya.

. Menurut Menteri Koperasi dan UKM (Masduki, 2020), sekitar 60% UMKM di Indonesia bergerak di sektor makanan dan minuman (Masduki, 2020). Proporsi UMKM atau IKM di sektor makanan dan minuman juga relatif sama dengan kondisi nasional. Kementerian

Perindustrian Republik Indonesia (2018) menetapkan sektor makanan dan minuman sebagai prioritas pertama dari lima sektor industri unggulan untuk peningkatan daya saing regional yang siap untuk dikembangkan di era Revolusi Industri 4.0. Penetapan sektor makanan dan minuman sebagai prioritas pertama atas dasar evaluasi dampak yang besar terhadap ekonomi Indonesia.

Struktur dan peran di atas menunjukkan bahwa UMKM atau IKM makanan berperan penting dalam ekonomi Indonesia. Namun sektor ini masih menghadapi banyak kendala baik internal maupun eksternal UMKM/IKM untuk dapat memainkan perannya secara optimal. Menurut Sri Mulyani, Menteri Keuangan Republik Indonesia, ada 5 tantangan UMKM sulit berdaya saing di tingkat global (Prakoso, 2021). Pertama, persoalan yang terkait dengan legalitas usaha, seperti nomor pokok wajib pajak (NPWP) dan hak kekayaan intelektual (HAKI) untuk mendukung kegiatan ekspor. Kedua, di bidang pembiayaan, yang terkait dengan terbatasnya akses pembiayaan dan bunga yang tinggi. Ketiga adalah pendampingan untuk mengatasi masalah UMKM dalam tata kelola usaha. Keempat, produksi, yakni minimnya standar produk sesuai dengan ketentuan global sering menjadi halangan para UMKM. Mereka juga kurang konsisten dalam menjaga kualitas produk. Kelima adalah pemasaran, yakni terbatasnya informasi peluang pasar membuat para UMKM sulit mengembangkan sayapnya, termasuk didalamnya literasi digital dan keuangan. Di sisi lain, jalur logistik yang rendah baik itu darat, laut, dan udara menjadikan produk yang dihasilkan lebih mahal sehingga tidak dapat bersaing.

Menurut Gubernur Bank Indonesia (2021) ada empat tantangan UMKM menghadapi peradaban baru akibat pandemi Covid-19. Pertama, resiliensi, yakni apa dan bagaimana upaya mempercepat pemulihan ekonomi dan mendorong perekonomian menjadi lebih kuat dan resilien. Kedua, digitalisasi yang terkait akselerasi ekonomi dan keuangan digital nasional sebagai menjadi *game-changer* selama pandemi, serta digitalisasi di berbagai bidang lainnya. Ketiga, inklusi, yaitu perlunya akselerasi inklusi ekonomi dan keuangan, khususnya pada UMKM dan sektor pertanian melalui klasterisasi, kewirausahaan, akses pembiayaan, dan digitalisasi. Keempat, ekonomi hijau (*green economy*). Tekanan untuk ramah lingkungan yang semakin tinggi perlu direspons melalui kebijakan reformasi struktural maupun digitalisasi.

Permasalahan menurut Menteri Keuangan dan Gubernur Bank Indonesia adalah kondisi makro atau nasional. Permasalahan di tingkat mikro relatif sama dengan kondisi makro. Penelitian tim peneliti (Taneo dkk., 2020) di awal pandemi Covid-19 2021 menemukan dua kendala utama yang dihadapi oleh IKM makanan untuk memenuhi pasar domestik yaitu lemahnya manajemen rantai pasok, terutama bahan baku dan distributor, dan

terbatasnya akses pasar terutama tidak memiliki izin edar dari Badan Pengawas Obat dan Makanan (BPOM). Terbatasnya akses pasar karena produk IKM makanan dan minuman hanya boleh beredar setelah mendapat izin edar dari BPOM (Undang-undang No. 36 Tahun 2009). Salah satu syarat izin edar adalah dokumen hasil audit sarana produksi yang sulit dipenuhi oleh IKM makanan. Hasil pendampingan tahun kedua PTUPT diketahui bahwa terbatasnya pengetahuan dan keterampilan pelaku IKM menggunakan teknologi digital menjadi salah satu penyebab terbatasnya akses pasar. Hal ini dikonfirmasi oleh Anugrah (2020) dan baru 13% dari 64 juta UMKM yang terhubung ke ekosistem digital (Brodjonegoro, 2020).

Pemberdayaan sangat diperlukan untuk mengatasi permasalahan UMKM/IKM sebagaimana diungkapkan di atas. Dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 dijelaskan bahwa “Pemberdayaan adalah upaya yang dilakukan Pemerintah, Pemerintah Daerah, Dunia Usaha, dan masyarakat secara sinergis dalam bentuk penumbuhan iklim dan pengembangan usaha terhadap Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah sehingga mampu tumbuh dan berkembang menjadi usaha yang tangguh dan mandiri”.

Dalam Undang-undang tersebut juga dijelaskan bahwa “Iklim Usaha adalah kondisi yang diupayakan Pemerintah dan Pemerintah Daerah untuk memberdayakan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah secara sinergis melalui penetapan berbagai peraturan perundang-undangan dan kebijakan di berbagai aspek kehidupan ekonomi agar Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah memperoleh pemihakan, kepastian, kesempatan, perlindungan, dan dukungan berusaha yang seluas-luasnya”. Sementara yang dimaksud “Pengembangan adalah upaya yang dilakukan oleh Pemerintah, Pemerintah Daerah, Dunia Usaha, dan masyarakat untuk memberdayakan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah melalui pemberian fasilitas, bimbingan, pendampingan, dan bantuan perkuatan untuk menumbuhkan dan meningkatkan kemampuan dan daya saing Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah”.

Berdasarkan uraian di atas, maka perlu ada kebijakan Pemerintah Daerah untuk mendorong tumbuh dan berkembangnya UMKM/IKM menjadi usaha/industri yang tangguh mandiri, dan berdaya saing. Naskah Kebijakan ini memberi kontribusi sebagai salah satu masukan bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Malang dalam proses pembuatan kebijakan tersebut.

## 1.2 Tujuan

Penulisan Naskah Kebijakan ini bertujuan untuk:

1. Memberi masukan sebagai salah satu bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Malang terkait upaya untuk meningkatkan kinerja dan daya saing Industri Kecil dan Menengah (IKM) atau Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di wilayah Kabupaten Malang.
2. Memberi masukan tentang peluang kerjasama antar Organisasi Perangkat Daerah (OPD) maupun antara Pemerintah Daerah Kabupaten Malang dengan organisasi/komponen lainnya dalam rangka meningkatkan kinerja dan daya saing IKM/UMKM di Kabupaten Malang:
  - a. Antar OPD di bawah koordinasi Asisten Administrasi Perekonomian dan Pembangunan, diantaranya adalah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah; Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag); Dinas Koperasi dan Usaha Mikro; Dinas Tanaman Pangan, Hortikultural dan Perkebunan; Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan; Dinas Perikanan; Dinas Ketahanan Pangan; di bawah koordinasi Administrasi Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat (Kesra) diantaranya Dinas Kesehatan, Dinas Tenaga Kerja, Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa, Dinas Pariwisata dan Kebudayaan; dan di bawah koordinasi Asisten Administrasi Umum, diantaranya Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah (Balitbanda);
  - b. Antara Pemerintah dengan komponen lainnya dalam kerangka *triple helix*, *quadruple helix*, *penta helix*, *hexa helix*, dan *multiple helix*. Bentuk-bentuk Kerjasama ini adalah bagian inovasi organisasi yang sudah terbukti secara efektif dan efisien meningkatkan kinerja dan daya saing dalam berbagai bidang. Diharapkan melalui kerjasama organisasi ini dapat meningkatkan kinerja dan daya saing IKM/UMKM di Kabupaten Malang. Saat ini tersedia Kedaireka, suatu platform yang disediakan oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) untuk memfasilitasi dan mendukung dana penelitian dan pengembangan yang merupakan kerjasama Perguruan Tinggi dengan pihak lain (Pemerintah, Perusahaan, IKM/UMKM, dan lain-lain).

## 1.3 Ruang Lingkup

Naskah Kebijakan ini difokuskan pada bidang makanan dan minuman olahan (*processed foods and beverages*) sesuai dengan fokus penelitian pada tahun 2021-2022 dengan skema

Penelitian Terapan Unggulan Perguruan Tinggi (PTUPT) yang merupakan tindak lanjut dari skema PTUPT sebelumnya (2019-2020) maupun skema Penelitian Dasar Unggulan Perguruan Tinggi (PDUPT) tahun 2017-2019.

Ruang lingkup Naskah Kebijakan ini mengikuti komponen pokok dari model yang telah dirumuskan pada skema PDUPT 2017-2019. Komponen pokok yang dimaksud meliputi bahan baku sebagai *input* dalam proses produksi, proses produksi, pasca produksi, pemasaran, institusi atau lembaga terkait yakni pemerintah, perusahaan, dan lembaga nirlaba (*nonprofit organization*) seperti perguruan tinggi.

#### 1.4 Metodologi

Naskah Kebijakan ini ditulis berdasarkan hasil penelitian hibah dari Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi (Kemendikbudristek) skema Penelitian Terapan Unggulan Perguruan Tinggi (PTUPT) Tahun Anggaran 2021 dan 2022. Naskah Kebijakan ini merupakan luaran wajib dari hibah tersebut. Walau demikian, Naskah Kebijakan ini juga didukung beberapa hasil penelitian: (1) penelitian dari skema Penelitian Dasar Unggulan Perguruan Tinggi (PDUPT) dari Kemendikbudristek tahun anggaran 2021, (2) Riset Keilmuan dari Lembaga Pengelola Dana Pendidikan (LPDP) tahun anggaran 2021, (3) Ma Chung Research Grant (MRG) untuk Kelompok Riset tahun anggaran 2021-2022, dan (4) PTUPT dari Kemendikbudristek tahun anggaran 2019 dan 2020.

Metode penelitian disesuaikan dengan tujuan masing-masing skema penelitian. Pada skema PTUPT yang luaran wajibnya adalah Naskah Kebijakan ini pengumpulan datanya menggunakan *mix method* (kuantitatif dan kualitatif). Data kuantitatif dikumpulkan menggunakan kuesioner yang diedarkan secara online kepada IKM/UMKM melalui koordinasi dengan Forum Komunikasi Pelaku Usaha IKM/UMKM. Data berhasil dikumpulkan dari 410 IKM/UMKM di wilayah Kabupaten Malang.

Data kualitatif dikumpulkan melalui beberapa cara. **Pertama**, *Focus Group Discussion* (FGD) dengan perwakilan IKM/UMKM, pengurus FKPU IKM/UMKM, perwakilan Disperindag Kabupaten Malang, dan perwakilan hexa helix (akademisi, bisnis, pemerintah, komunitas, media, dan wisatawan). **Kedua**, pendampingan untuk: (1) pemasaran *online* dengan 10 pengelola IKM/UMKM, (2) penelusuran dan pendaftaran merek dagang untuk 27 IKM/UMKM, (3) pendampingan pengurusan izin edar BPOM untuk 4 IKM. **Ketiga**, *in-depth interview* dengan pelaku usaha IKM/UMKM yang mewakili karakteristik jenis industri/usaha (makanan dan minuman, batik, kerajinan, pertanian, dan lain-lain), dan perwakilan dari



komponen hexa helix. **Keempat**, observasi dengan cara mengunjungi tempat produksi/usaha IKM/UMKM dan pada saat proses pendampingan seperti pada butir kedua di atas.

Data yang telah dikumpulkan selanjutnya dianalisis secara kuantitatif maupun deskriptif kualitatif. Analisis kuantitatif dilakukan dengan metode statistic menggunakan perangkat lunak yang tersedia seperti SPSS dan WarpPLS. Sementara analisis deskriptif kualitatif diolah menggunakan tabel, grafik, dan model dalam bentuk diagram alur pikir yang sistematis sesuai tujuan penelitian.

Rekomendasai kebijakan yang disampaikan di sini berkaitan erat dengan topik penelitian tahun 2021-2022, namun ditunjang oleh hasil penelitian selama 5 (lima) tahun terakhir. Hasil penelitian dalam lima tahun terakhir telah dipublikasikan melalui berbagai media, yaitu:

1. Melalui konferensi internasional sebanyak 5 (lima) kali:

- a. The 2nd International Conference on Accounting, Management, and Economics (ICAME - 2017), di Universitas Hassanudin, Makassar; dengan paper berjudul “Tapping the Potential of Processed Food Production Based Small and Medium Enterprises as Economic Drivers in Malang Regency”;
- b. International Conference on Small and Medium Enterprise Empowerment, ICSMEE 2018, di Universitas Sebelas Maret (UNS) Surakarta, Indonesia, dengan paper berjudul “Disruptive Innovation-Based Model of Sustainable Competitiveness Development in Food SMIs”;
- c. The 7<sup>th</sup> International Conference on Entrepreneurship (ICOEN) 2020, di Universitas Ciputra, Surabaya, dengan paper berjudul “Constraints of Small and Medium Food Industry to take Advantage of Domestic Market Opportunities during the Covid-19 Pandemic”;
- d. The 11<sup>th</sup> International Sustainable Competitiveness Advantage (ISCA), di Universitas Jenderal Soedirman, Purwokerto, Jawa Tengah, dengan paper berjudul “Scaling Up Micro, Small and Medium Enterprises Resilience and Performance through the Purchase of Products by the State Civil Servant: a Case in Malang Regency”;
- e. The 11th International Sustainable Competitiveness Advantage (ISCA), di Universitas Jenderal Soedirman, Purwokerto, Jawa Tengah, dengan paper berjudul “The Resilience of Some Types of Micro, Small and Medium Enterprises to the Covid-19 Pandemic: a Case in Malang Regency”.

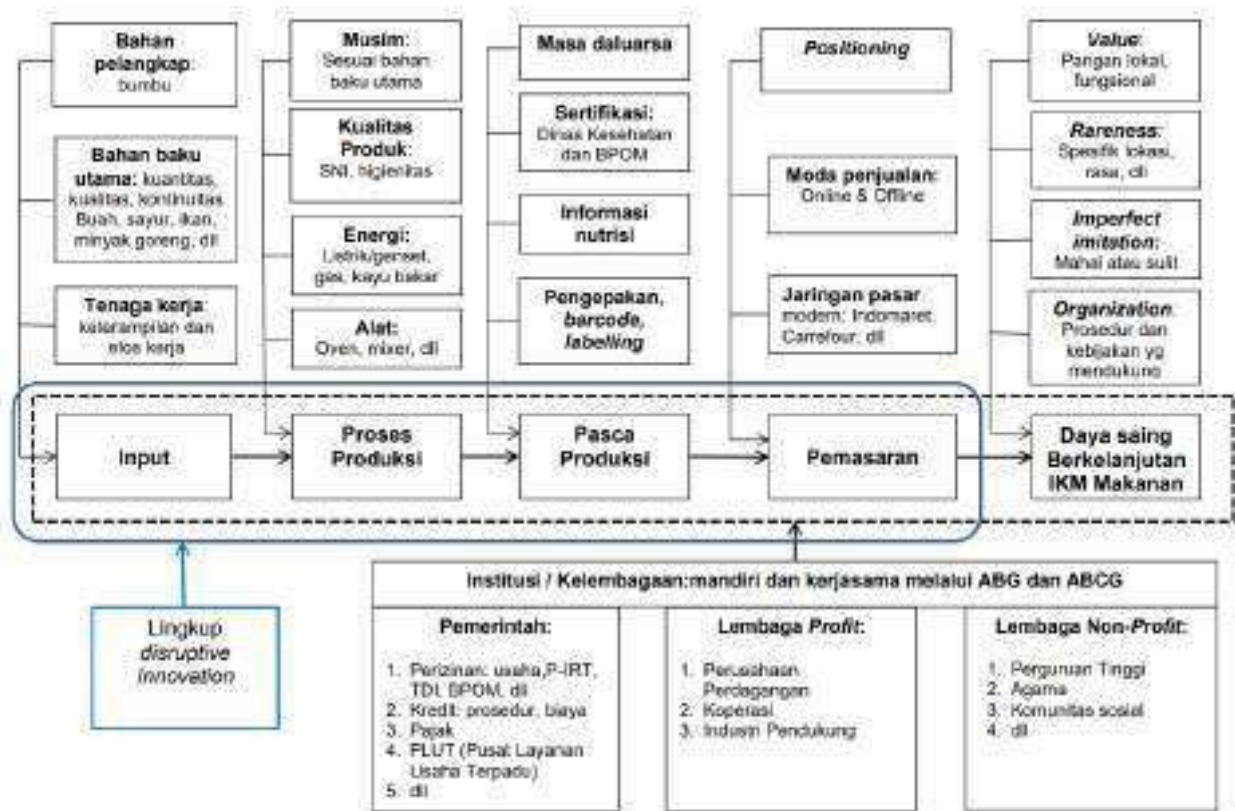
2. Melalui Jurnal Ilmiah, nasional dan internasional, yaitu:

- a. Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic, Nomor 62, Volume 2, 2017, berjudul “The Roles of Local Government In Moderating the Relationship Between Innovation Speed and the Competitiveness of Food Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) In Malang, Indonesia”
  - b. Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan, Nomor 13, Volume 2, 2019, berjudul “Disruptive Innovation-Based Model of Sustainable Competitiveness Development in Small and Medium Food Industries”,
  - c. Competitiveness Review, Volume 30 Issue 2, 2020, berjudul “Creative Destruction as the mediation between innovation speed and competitiveness of food small and medium-sized enterprises in Malang, Indonesia”,
  - d. Journal of Asian Finance, Economics and Business; Volume 9, Nomor 2, 2022, berjudul “The Role of Local Government in Improving Resilience and Performance of Small and Medium-Sized Enterprises in Indonesia”,
  - e. Journal of Asian Finance, Economics and Business; Volume 9, Nomor 9, 2022, berjudul “The Role and Moderating Effect of Community on SMEs’ Innovation and Performance: An Empirical Study in Indonesia”
3. Melalui Buku, yaitu: “Inovasi Disruptif: Strategi Untuk Memenangkan Usaha”, Penerbit ANDI, Yogyakarta, 2021.
  4. Melalui Kekayaan Intelektual (Hak Cipta) dari Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, yaitu:
    - a. Disruptive Innovation Dan Daya Saing Berkelanjutan: Kajian Terhadap Industri Kecil Dan Menengah Makanan di Kabupaten Malang, 2017;
    - b. Model Peningkatan Daya Saing Industri Kecil dan Menengah (IKM) Makanan Berbasis Disruptive Innovation, 2018;
    - c. Pengelolaan Sumber Daya Manusia Pada Usaha Kecil Dan Menengah, 2019;
    - d. Ide Kreatif Pengembangan Produk Pangan Olahan, 2019;
    - e. Pengelolaan Sumber Daya Manusia pada Usaha Kecil dan Menengah, 2019;
    - f. Modul Panduan Penyusunan Dokumen Dan Penerapan Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP) Bagi Industri Kecil dan Menengah (IKM), 2020;
    - g. Panduan Penyusunan Standart Operating Procedure (SOP) Bagi Industri Kecil dan Menengah (IKM), 2020;
    - h. Modul Pelatihan “Menjadi Pengusaha Berkualitas”, 2020;
    - i. Efisiensi Produksi Keripik Kentang Putih Melalui Inovasi Proses, 2020;

- j. Model Penguatan Pengelolaan Keuangan UMKM di Kabupaten Malang Dengan Pendekatan Hexa Helix, 2022;
- k. Model Penguatan Kapasitas UMKM melalui Sektor Tourism dengan Pendekatan Hexa Helix, 2022;
- l. Model Penguatan Branding untuk Meningkatkan Kinerja Pemasaran Produk UMKM Kabupaten Malang sebagai Oleh-Oleh Wisatawan dengan Pendekatan Hexa Helix, 2022;
- m. Model Penguatan Kapasitas Pemasaran Online UMKM Kabupaten Malang dengan Pendekatan Hexa Helix, 2022.

## II. MODEL PENINGKATAN DAYA SAING IKM MAKANAN

Peningkatan daya saing berkelanjutan pada Industri Kecil dan Menengah (IKM) makanan memerlukan pendekatan yang komprehensif dan melibatkan berbagai pihak. Hasil penelitian tim peneliti pada tahun sebelumnya merumuskan model peningkatan daya saing berkelanjutan IKM makanan di Kabupaten Malang sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Peningkatan Daya Saing Berkelanjutan IKM Makanan

Model pada Gambar 1 mengidentifikasi faktor-faktor yang menentukan daya saing berkelanjutan pada IKM makanan di Kabupaten Malang dapat dikelompokkan kedalam subsistem atau komponen yang terdiri atas input, proses produksi, pasca produksi, pemasaran, dan lembaga pendukung. Subsistem atau komponen tersebut dapat dijelaskan secara singkat sebagai berikut ini.

### 2.1 Input

*Input* dalam model peningkatan daya saing IKM Makanan berkelanjutan terdiri atas 3 komponen penting, yaitu tenaga kerja, bahan baku utama, dan bahan pelengkap.

#### a. Tenaga Kerja

Faktor yang menentukan tenaga kerja sebagai input adalah kuantitas dan kualitas.

- 1) Kuantitas tersedia dalam jumlah memadai di wilayah Kabupaten Malang seperti halnya di Indonesia.
- 2) Kualitas masih menjadi masalah dalam industri pengolahan makanan. Termasuk didalam kualitas ini adalah keterampilan, budaya kerja, dan etos kerja. Keterampilan yang dibutuhkan dalam industri pengolahan makanan seperti keterampilan memilih bahan baku yang baik, membuat adonan pada industri roti dan kue, menggoreng pada keripik dan kerupuk, dan melakukan pengepakan. Keterampilan ini masih membutuhkan peningkatan, misalnya melalui pelatihan. Budaya kerja mencakup banyak hal diantaranya adalah kebiasaan menjaga kebersihan, bekerja secara disiplin tanpa perlu pengawasan, kemauan untuk bekerja sama, kesediaan menerima pendapat orang lain untuk kemajuan. Sementara etos kerja meliputi antara lain kegigihan atau keuletan untuk belajar sesuatu yang baru, tidak selalu menuntut hak saja tanpa diikuti pelaksanaan kewajiban yang seimbang. Kualitas tenaga kerja menjadi faktor sangat penting yang menentukan proses produksi, pemasaran, pasca produksi, dan kemampuan untuk menghasilkan sesuatu yang baru sebagai basis *disruptive innovation*.

#### **b. Bahan Baku Utama**

Bahan baku utama dalam industri pengolahan makanan adalah (1) produk pertanian dan perikanan, (2) minyak goreng, (3) tepung, dan (4) telur.

- 1) Bahan baku utama dalam industri pengolahan makanan meliputi produk pertanian dalam arti luas, mulai dari produk pertanian tanaman pangan, hortikultura, perkebunan, peternakan, dan perikanan. Produk pertanian memiliki ciri-ciri sebagai berikut: (1) bersifat musiman, (2) segar dan mudah rusak, (3) mempunyai kegunaan yang beragam, (4) memerlukan keterampilan khususnya didalam penanganannya, (5) bersifat sosial, (6) mudah terserang hama dan penyakit, (7) *bulky* (volumenya besar tetapi nilainya kecil), (8) tidak terlalu mudah didistribusikan, (9) bersifat kondisional, artinya sangat bergantung pada lokasi geografis, dan (10) sebagai bahan baku produk lain (Soekartawi, 1999).

Ciri-ciri produk pertanian tersebut membawa konsekuensi pada kontinuitas dan kualitas bahan baku industri pengolahan makanan. Sebagai contoh industri pengolahan

keripik singkong, bahan bakunya adalah ubi kayu. Ubi kayu akan bagus hasilnya pada musim hujan. Di luar musim hujan ubi kayu bisa tersedia tetapi kualitasnya tidak sebaik di musim hujan. Namun, pada musim hujan, seringkali terjadi masalah pada transportasi karena umumnya ubi kayu dihasilkan di lahan tegalan di dataran tinggi sehingga transportasi menjadi sulit dan lama. Demikian pula halnya dengan keripik nangka, bahan baku buah nangka tidak selalu tersedia sepanjang tahun. Produk pertanian yang terkena serangan hama dan penyakit akan berpengaruh negatif terhadap kualitas produk sebagai bahan baku. Hasil perikanan pun tidak selalu tersedia sepanjang tahun karena ada musim-musim tertentu di mana nelayan tidak bisa melakukan penangkapan ikan dengan baik karena cuaca tidak memungkinkan.

Untuk mengatasi sifat musiman dan gangguan kualitas bahan baku hasil pertanian dan perikanan, pengusaha industri makanan olahan menyesuaikan jenis produksi dengan musim. Industri makanan akan menghasilkan jenis makanan olahan sesuai musim panen hasil pertanian maupun perikanan.

- 2) Bahan baku utama penting lainnya adalah minyak goreng. Permasalahan utama yang dihadapi adalah distribusi minyak goreng. Pada saat tertentu bisa terjadi kekosongan stok minyak goreng merek tertentu, misalnya Bimoli, di pasar retail. Hal ini akan memengaruhi kualitas produk yang dihasilkan. Menurut pengalaman pengusaha makanan olahan, penggunaan minyak goreng yang berbeda akan menghasilkan produk gorengan dengan rasa yang berbeda. Perbedaan rasa akan memengaruhi penilaian konsumen terhadap rasa dan akhirnya ke kualitas produk.
- 3) Tepung, yang umumnya digunakan adalah tepung terigu. Tepung terigu terdapat banyak merek dengan kualitas yang berbeda-beda. Oleh karena tepung terigu merupakan produk impor, maka pemerintah telah berupaya melakukan substitusi impor dengan mendorong pemanfaatan tepung yang berbahan dasar karbohidrat lainnya, selain gandum, yang banyak terdapat di Indonesia. Misalnya, tepung beras, tapioka, ubi jalar (telo), talas, dan lain-lain, yang dapat diproduksi secara lokal.
- 4) Telur, yang banyak digunakan adalah telur ayam. Saat ini di Jawa Timur sudah terjadi swasembada telur ayam sehingga pengusaha industri makanan olahan, terutama roti, kue, dan kerupuk, yang menggunakan bahan baku telur tidak mengalami kesulitan.

### **c. Bahan Pelengkap**

Bahan pelengkap dalam industri pengolahan makanan adalah bahan-bahan yang memberikan rasa pada produk makanan olahan yang dihasilkan. Termasuk didalam bahan



pelengkap ini adalah garam, gula (pasir maupun gula jawa), mentega, bawang merah dan bawang putih, kecap, marica, cabe, dan lain-lain sesuai dengan kebutuhan spesifik dari makanan olahan yang dihasilkan.

Bahan pelengkap sebagian besar tersedia didalam negeri, bahan tersedia secara lokal, sehingga tidak menjadi masalah dalam proses produksi makanan olahan. Permasalahn terkait dengan kualitas bahan dan keterampilan dalam penyediaan dan pemanfaatannya dalam proses produksi makanan olahan.

## 2.2 Proses Produksi

Proses produksi dapat dilihat sebagai tahapan produksi, mulai dari persiapan bahan baku sampai dengan produk jadi. Misalnya, proses produksi keripik kentang diawali dengan mengupas kulit kentang, mencuci, mengiris, menjemur, dan menggoreng sehingga menghasilkan produk keripik kentang. Tahapan produksi ini sangat beragam, bergantung pada jenis produk olahan yang hasilkan. Dalam model ini yang dikemukakan adalah komponen atau elemen dalam subsistem produksi, yaitu peralatan yang digunakan, energi yang dibutuhkan, kualitas proses, dan musim yang terkait dengan ketersediaan bahan baku.

- 1) Peralatan produksi, bergantung pada jenis produk makanan olahan yang dihasilkan. Namun secara umum peralatan yang digunakan dalam pengolahan makanan adalah *mixer, oven, molen, vaccum fryier*, wajan, mesin penggiling bumbu, alat penggorengan, kompor, cetakan, alat laminating, dan alat-alat dapur lainnya. Peralatan yang digunakan akan membawa konsekuensi pada kualitas produk makanan olahan yang dihasilkan dan biaya produksi. Pada kualitas, misalnya, keripik yang dihasilkan menggunakan vacuum fryier akan berbeda dengan keripik yang digoreng. Perbedaan terletak pada rasa dan penampakan fisik. Penggunaan vacuum fryier menghasilkan produk yang memiliki kualitas lebih baik daripada penggorengan biasa. Peralatan produksi yang menggunakan energi listrik akan berdampak pada pemakaian listrik yang besar sehingga biaya produksi lebih mahal. Peralatan elektronik yang baru (modern) lebih menghemat penggunaan listrik namun harganya lebih mahal. Disinilah letak kemampuan analisis dari pengusaha industri makanan olahan untuk memilih yang lebih cocok dengan usahanya.
- 2) Energi yang dibutuhkan atau digunakan dalam proses produksi adalah listrik dan pemanas atau perapian (gas, kayu bakar, *oven*, sinar matahari). Listrik digunakan dalam pemakaian alat-alat elektronik seperti *oven, vacuum fryier, mixer* untuk mengolah bahan baku dan bumbu. Listrik juga digunakan apabila menggunakan air

sumur (pompa) yang menggunakan listrik. Pemanas juga dibutuhkan pada saat persiapan bahan baku, misalnya keripik kentang setelah diiris perlu dikeringkan sebelum digoreng. Pemanas ini bisa menggunakan sinar matahari pada musim kemarau, tetapi pada musim penghujan lebih banyak menggunakan listrik.

Penggunaan energi pada akhirnya akan memengaruhi biaya produksi.

- 3) Kualitas proses dan produk adalah dua hal yang sangat erat kaitannya. Untuk menghasilkan produk yang berkualitas dibutuhkan proses yang berkualitas pula. Pada makanan olahan, proses ini terkait erat dengan kebersihan (higienitas), mulai dari persiapan bahan baku, air untuk membersihkan bahan baku (mencuci), kebersihan alat-alat yang digunakan, pembuangan air dan limbah.

Dalam hal ini beberapa pedoman perlu mendapat perhatian terutama dari Standar Nasional Indonesia (SNI), Badan Pengawasan Obat dan Makanan (BPOM), sertifikasi halal dari Kesehatan dan MUI.

- 4) Musim, terutama terkait dengan musim tersedianya bahan baku utama yakni produk-produk pertanian dalam arti luas, termasuk produk perikanan. Proses produksi jenis makanan olahan dapat menyesuaikan dengan musim tersedianya bahan baku utama. Di luar musim produksi (panen) bisa dihasilkan dengan konsekuensi biayadan teknologi yang lebih besar atau lebih baik.

### **2.3 Pasca Produksi**

Pasca produksi berkaitan erat dengan sasaran pasar produk makanan olahan yang dihasilkan. Ada hal yang menjadi keharusan pada sasaran pasar tertentu. Misalnya, pada sasaran pasar ritel modern seperti Indomaret, Carrefour, atau pasar retail modern lainnya, beberapa hal menjadi keharusan seperti barcode, merek, informasi nutrisi, sertifikasi halal dan BPOM khususnya produk frozen dan olahan daging, serta masa daluarsa.

Ke depan produk makanan olahan IKM perlu lebih memperhatikan pasca produksi ini jika ingin bersaing di pasar modern atau mampu bersaing dengan produk asing di era Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA).

### **2.4 Pemasaran**

Pemasaran merupakan salah satu masalah utama dalam upaya menciptakan dan meningkatkan daya saing IKM makanan melalui *disruptive innovation*.

Pemasaran pada model ini yang dipertimbangkan adalah jaringan pasar, moda penjualan, dan *positioning*.

- 2) Jaringan pasar terutama adalah pasar modern seperti Indomaret, Alfamart, dan Rencmart. Dua jenis jaringan pasar ini telah dijajagi kerjasamanya oleh Pemerintah Kabupaten Malang sebagai jaringan pasar produk IKM dan UKM secara umum. Namun didalam pelaksanaannya belum berjalan dengan lancer karena kendala beberapa komponen pada pasca produksi seperti barcode, informasi nutris, dan lain-lain. Pasar modern memiliki potensi yang lebih besar daripada pada tradisional karena konsumen kelas menengah ke atas lebih banyak berbelanja di pasar modern.
- 3) Moda penjualan, dapat dikelompokkan kedalam penjualan *online* dan *offline*.
  - b. *Disruptive innovation* berkaitan erat dengan *online marketing* yang saat ini berkembang pesat sebagai *digital marketing* (e-marketing) atau *electronic commerce* (e-commerce). Pengusaha IKM makanan pada umumnya masih terbatas pengetahuan, keterampilan, akses, dan kemampuan finansial untuk dapat memanfaatkan online marketing. Disinilah letak peran kelembagaan, baik pemerintah, swasta, dan lembaga-lembaga pendidikan tinggi dan non-profit lainnya untuk membantu memfasilitasi implementasi *online marketing* pada IKM makanan. Program pelatihan, pengabdian kepada masyarakat, pendampingan, bantuan, dan lain-lain dapat dilakukan dan ditingkatkan untuk meningkatkan akses dan kapasitas IKM.
  - c. *Offline marketing*, tetap penting untuk terus dilakukan karena menjangkat pasar dari kelas menengah ke bawah di Jawa serta semua lapisan masyarakat di luar Jawa. *Offline marketing* ini juga perlu ditunjang dengan hal-hal penting pada subsistem pasca produksi seperti informasi nutria, halal, dan masa daluarsa.
- 4) *Positioning*, ini sangat penting dalam menunjukkan arah pemasaran yang lebih efektif. Positioning yang baik akan menanamkan nilai-nilai tertentu yang kuat di benak konsumen tentang produk makanan olahan, misalnya produk tanpa bahan pengawet, menggunakan pewarna alami, makanan fungsional untuk kesehatan, dan lain-lain.

## 2.5 Daya Saing IKM Makanan Berkelanjutan

Daya saing berkelanjutan dalam model ini menggunakan dasar pemikiran VRIO (*Value, Rareness, Imperfect imitation, dan Organization*) dari Barney dan Clark (2007).

- 1) *Value*, dalam hal ini adalah nilai yang terkandung didalam produk makanan olahan seperti pangan lokal, fungsional, organik, tanpa pengawet kimiawi, atau menggunakan pewarna alami.

- 2) *Rareness*, dalam model ini terkait dengan produk makanan olahan yang spesifik lokasi, rasa, dan lain-lain. Misalnya, keripik apel Malang, keripik tempe Malang, rasa orisinal.
- 3) *Imperfect imitation*, maksudnya adalah mahal atau sulit untuk meniru produk makanan olahan yang dihasilkan. Produk makanan yang spesifik lokasi sulit ditiru ataupun bisa ditiru tetapi membutuhkan biaya yang sangat besar. Misalnya, buah apel sulit dihasilkan di daerah lain selain di Batu Malang atau Poncokusumo wilayah Kabupaten Malang. Buah Apel mungkin dapat dihasilkan di daerah lain tetapi membutuhkan teknologi yang mahal untuk mampu menciptakan iklim mikro yang sesuai dengan habitatnya di Batu dan Poncokusumo. Produk dengan teknologi yang mahal akhirnya tidak mampu bersaing di pasar karena harga jualnya akan lebih tinggi daripada harga rata-rata pasar.
- 4) *Organization*, dalam hal ini adalah prosedur dan kebijakan yang dilakukan oleh IKM makanan yang mendukung terciptanya daya saing berkelanjutan. Misalnya, prosedur menghasilkan keripik kentang yang berkualitas baik telah dibuat *Standard Operating Procedures* (SOP) sehingga produk yang dihasilkan memiliki kualitas yang stabil, tidak bergantung pada pergantian pekerja. Disinilah tantangan bagi IKM yang belum memiliki sistem manajemen kualitas. Termasuk didalamnya adalah kebijakan untuk kelanjutan hal-hal yang terkait dengan “rahasia perusahaan” seperti campuran bumbu untuk menghasilkan rasa tertentu yang khas yang konsisten.

## 2.6 Institusi/Kelembagaan

Lembaga pendukung dalam model ini dibagi kedalam tiga kelompok, yaitu lembaga pemerintah, lembaga profit, dan lembaga non-profit.

### a. Lembaga Pemerintah.

Dibandingkan dengan dua kelompok lembaga pendukung lainnya, pemerintah adalah lembaga yang memiliki peran utama dalam pengembangan IKM. Lembaga pemerintah yang memiliki tugas pokok dan fungsi yang berkaitan langsung dengan pengembangan IKM pada umumnya seperti Dinas Perindustrian dan Perdagangan, Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), Dinas Kesehatan, Dinas Pertanian, Perikanan, dan Peternakan. Instansi-instansi ini memiliki peran langsung dalam pemberdayaan IKM. Mereka seharusnya memiliki program-program reguler untuk memfasilitasi pengembangan IKM seperti pelatihan, pendampingan, pemberian akses modal usaha, penyelesaian masalah, hingga bantuan terhadap akses pasar.

Selain fungsi diatas, pemerintah juga memiliki fungsi yang berkaitan dengan perizinan, mulai dari izin usaha, izin untuk pangan industri rumah tanggah (P-IRT), tanda daftar industri (TDI), sertifikasi halal, BPOM, Pusat Layanan Usaha Terpadu (PLUT), dan lain-lain. Pemerintah juga memiliki fungsi untuk merancang dan menjalankan regulasi serta kebijakan-kebijakan yang diarahkan untuk penciptaan suasana dan lingkungan usaha yang kondusif bagi keberlangsungan usaha IKM. Saat ini perizinan sudah disederhanakan melalui platform Online Single Submission (OSS) sehingga para pengusaha cukup dengan mengurus satu jenis izin yaitu Nomor Induk Berusaha (NIB). Permasalahan utamanya adalah tidak semua pelaku IKM memahami persyaratan dan proses izin NIB. Selain itu, kebijakan antar institusi Pemerintah Daerah masih beragam.

#### **b. Lembaga Profit**

Lembaga profit yang dimaksud meliputi perusahaan perdagangan, koperasi, dan industri pendukung lainnya dalam rantai pasok (*supply chain*) mulai dari bahan baku sampai dengan distribusi dan pemasaran. Misalnya perusahaan penyedia bahan baku produksi, perusahaan penghasil bumbu masakan, perusahaan penghasil alat-alat produksi yang digunakan IKM makanan, distributor, perusahaan jasa transportasi, pasar modern, dan lain-lain. Lembaga-lembaga ini adalah lembaga-lembaga yang memiliki hubungan transaksi langsung dengan IKM, hubungannya biasanya timbal balik dan saling menguntungkan.

#### **c. Lembaga Non-Profit**

Lembaga non-profit adalah lembaga yang sebenarnya tidak memiliki keterkaitan langsung dengan IKM makanan namun memiliki peran yang cukup penting dalam pengembangannya. Lembaga-lembaga tersebut diantaranya adalah lembaga agama yang melakukan sertifikasi halal, perguruan tinggi sebagai penghasil teknologi dan inovasi, serta komunitas sosial dalam masyarakat seperti paguyuban industri tempe, paguyuban industri kerupuk, dan lain-lain.

Lembaga pemerintah, lembaga profit (swasta) maupun lembaga non-profit memiliki peran besar dan sangat penting terhadap pengembangan IKM makanan mulai dari input sampai dengan pemasaran. Lembaga-lembaga ini baik secara mandiri maupun bersama lembaga lain mendukung pengembangan IKM makanan melalui kerjasama ABG (Akademisi, Bisnis, dan *Government* atau pemerintah) dan lebih lengkap lagi ABCG, yaitu ABG plus C yakni *Community*. Termasuk didalam *community* adalah paguyuban-

paguyuban dalam IKM makanan seperti kelompok ibu-ibu pembuat roti dan kue, ibu-ibu PKK, kelompok tani, dan lain-lain yang ada di sekitar pengusaha IKM makanan.

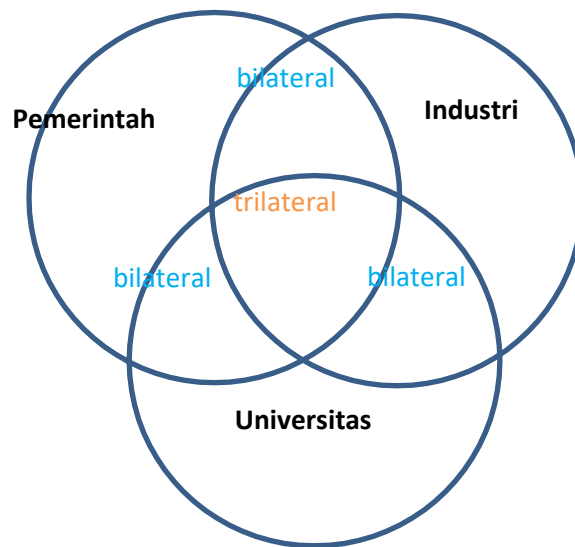
Upaya untuk meningkatkan daya saing IKM makanan perlu dilakukan melalui kerjasama berbagai pihak secara sistematis, komprehensif, dan berkesinambungan. Fakta selama ini peran lembaga-lembaga ini dalam pemberdayaan IKM masih berjalan sendiri-sendiri. Kerjasama antara perguruan tinggi (*academic*), pihak swasta (*business*), dan pemerintah (*government*) yang populer dengan singkatan ABG menjadi isu utama dalam pengambilan kebijakan publik. Kerjasama yang baik diantara ketiga pihak tersebut diharapkan secara efektif mencapai sasaran pembangunan, yakni meningkatkan kesejahteraan rakyat.

Hubungan antar tiga pihak ini *academic*, *business*, dan *government* ini dikenal sebagai Triple Helix. Menurut Martynovich (2011), Triple Helix ini bukanlah ide baru dalam sejarah ilmu pengetahuan. Ia mencontohkan bahwa Triple Helix pernah disarankan sebagai suatu bentuk molekul DNA oleh Pauling dan Corey pada tahun 1953 dan sebagai pendekatan untuk mempelajari hubungan antara gen, organisme, dan lingkungan oleh Lewontin pada tahun 2000. Dengan analogi dari Lewontin, dalam konteks yang berbeda Etzkowitz dan Leydesdorff (1995) mengembangkan model Triple Helix untuk mempelajari hubungan antara universitas, industri, dan pemerintah.

Triple Helix bisa bersifat bilateral antara dua pihak atau trilateral yang sekaligus melibatkan ketiga pihak tersebut (Gambar 1). Kerjasama bilateral antara dua pihak, misalnya universitas dengan industri, dapat menghasilkan suatu teknologi baru. Jika teknologi baru tersebut secara legal memperoleh paten dari pemerintah untuk melindungi hak intelektual tersebut sehingga memberikan nilai ekonomi yang tinggi maka terjadi trilateral (Gambar 2).

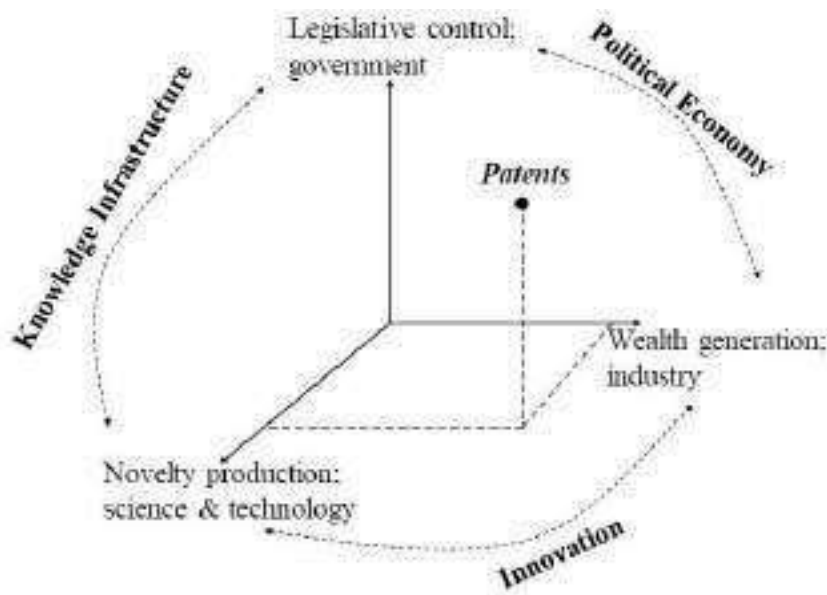
Masing-masing pihak memainkan peran sesuai dengan spesifikasi dan kompetensinya. Universitas sebagai lembaga pendidikan tinggi diharapkan menyediakan sumberdaya manusia yang memiliki kualifikasi tinggi yang dapat membuahkan hasil riset yang sesuai dengan kebutuhan pasar atau memiliki nilai komersial. Di lain pihak, sektor bisnis seharusnya mengalokasikan dana untuk mendukung aktivitas riset yang dilakukan di universitas atau mengadakan kerjasama timbal balik dalam bidang riset. Universitas juga diharapkan mampu mendukung pemecahan masalah yang dihadapi pemerintah, antara lain melalui penyediaan informasi ilmiah sebagai masukan dalam membuat peraturan dan kebijakan publik.





Gambar 2. Triple Helix ABG: Bilateral dan Trilateral

Pemerintah juga seharusnya berperan dalam membuat peraturan dan kebijakan publik yang mampu mendorong pertumbuhan investasi domestik dan investasi asing. Di sisi lain, kalangan industri diharapkan menerapkan praktik bisnis yang etis, tidak hanya memfokuskan tujuannya pada penerimaan *profit*, tetapi juga memainkan peranan penting dalam pengembangan masyarakat tanggung jawab sosial yang lain. Interaksi, koordinasi dan kerjasama yang baik antara ketiga pihak ini akan menciptakan pengembangan IKM yang mendukung daya saingnya.



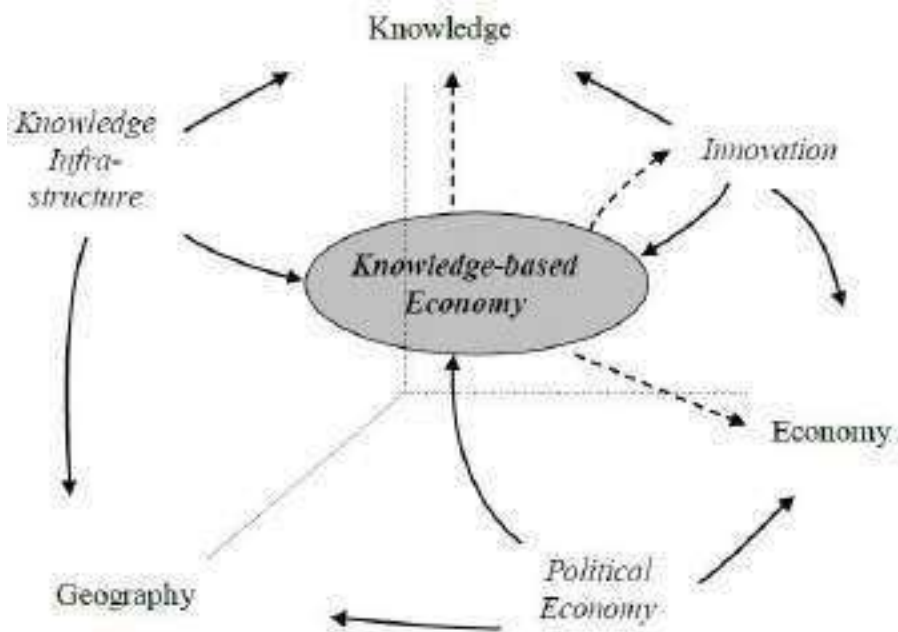
Gambar 3. Paten sebagai contoh Triple Helix yang Trilateral

Sumber: Leydesdorff and Meyer (2010).

Universitas atau akademisi memainkan peran kunci dalam pengembangan inovasi pengetahuan dan teknologi yang akan ditransfer kepada pelaku bisnis. Menurut Kidman (2006), hal tersebut dapat dilakukan dengan cara-cara sebagai berikut:

1. Melakukan penelitian pendahuluan untuk menguji inovasi dan teknologi tepat guna sebelum sosialisasi pada pelaku bisnis;
2. Menciptakan dan mengembangkan teknologi baru untuk mendukung penciptaan inovasi pada sektor industri;
3. Melakukan edukasi, pelatihan, dan pendampingan pada sector industri secara berkelanjutan.

Dalam perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini di mana pembangunan berbasis ilmu pengetahuan maka Triple Helix diharapkan menjadi basis *knowledge-based economy* (Gambar 4).



Gambar 4 Triple Helix yang Menciptakan *Knowledge-Based Economy*

Sumber: Leydesdorff and Meyer (2010)

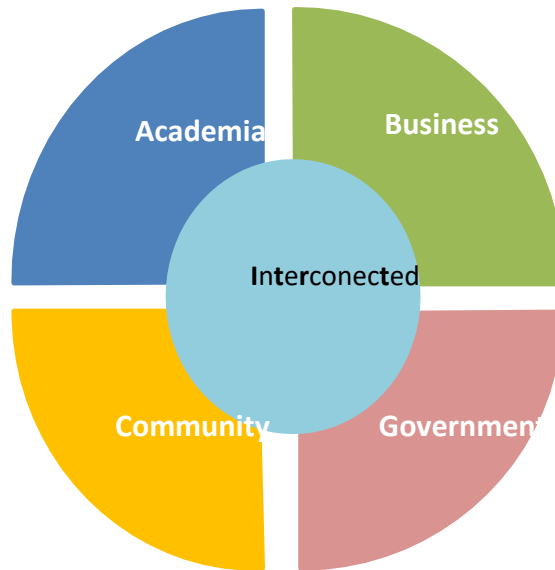
Triple Helix yang berlangsung selama ini lebih banyak dilakukan antara universitas, pemerintah, dan perusahaan besar. Sementara, UMKM dan komunitas yang tidak memiliki badan hukum belum banyak tersentuh oleh inovasi dan teknologi. Padahal UMKM di masa sekarang ini telah diakui sebagai pelaku inovasi yang patut

diperhitungkan karena kemampuan mereka untuk mengenali dan memanfaatkan peluang komersial yang muncul dari pergantian teknologi dan perubahan pasar. Salah satu alasan mengapa UMKM menjadi lebih penting saat ini adalah bahwa inovasi berasal dari kreativitas dan hal-hal yang tidak terduga, dan ini lebih mungkin ditemukan dalam operasi baru dan kecil daripada dalam penelitian sistematis yang menjadi ciri laboratorium R&D perusahaan-perusahaan besar. Perkembangan ekonomi dan teknologi saat ini serta tuntutan persaingan telah memaksa UMKM untuk berinovasi. Melibatkan UMKM dalam triple helix adalah suatu upaya mendorong pengembangan dan peningkatan daya saingnya yang berbasis inovasi.

Selain potensinya yang sangat besar, Triple Helix juga memiliki keterbatasan. Martynovich (2011) mengidentifikasi beberapa keterbatasan dari Triple Helix. Pertama, bahwa Triple Helix memiliki tingkat abstraksi yang tinggi, bahwa masing-masing pihak hanya memperkenalkan perannya tetapi tidak diikuti dengan transformasi yang mendalam. Kedua, bahwa model Triple Helix tidak mampu mengakomodasi kondisi nasional suatu bangsa yang mempengaruhi universitas, industri, dan pemerintahnya. Dua kelemahan ini mendasari beberapa peneliti untuk menyimpulkan bahwa Triple Helix bukanlah konsep teoritis melainkan hanya sesuatu agenda politik yang bersifat normatif untuk pembangunan suatu bangsa.

Dari sudut pandang yang berbeda, Viale dan Pozzali (2010) serta Brannback *et al.* (2008) menyatakan bahwa Triple Helix sama sekali mengabaikan manusia yang merupakan pengendali dari proses inovasi. Oleh karena itu, seharusnya bukan Triple Helix melainkan Quadruple Helix dengan menambahkan komunitas masyarakat sebagai salah satu “pemain” utama.

Tujuan pembangunan nasional adalah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang bersifat inklusif. Oleh karena itu, masyarakat seharusnya menjadi fokus dan subyek bukan obyek pembangunan. Namun pendekatan kepada masyarakat secara individu lebih sulit dilakukan dibandingkan dengan pendekatan kelompok. Oleh karena itu, kelompok atau komunitas masyarakat perlu diikutsertakan dalam proses pembangunan, sehingga pendekatan juga harus bergeser dari Triple Helix menjadi Quadruple Helix ABCG seperti ditunjukkan pada Gambar 5.



Gambar 5. Pendekatan Quadruple Helix ABCG

Komunitas yang dimaksud adalah kumpulan individu yang memiliki maksud, kepercayaan, sumber daya, preferensi, kebutuhan, risiko dan sejumlah kondisi lain yang serupa. Komunitas berasal dari bahasa Latin *communitas* yang berarti "kesamaan", kemudian dapat diturunkan dari *communis* yang berarti "sama, publik, dibagi oleh semua atau banyak". (Wenger, 2012: 4). Dilihat dari minat, komunitas merupakan sekelompok orang yang mendirikan suatu kumpulan karena mempunyai ketertarikan dan minat yang sama, misalnya agama, pekerjaan, suku, ras, maupun berdasarkan kelainan seksual. Komunitas umumnya bersifat informal dan tidak memiliki aturan tertulis. Oleh karenanya, komunitas seringkali tidak tersentuh program-program pemerintah yang bersifat formal.

Quadruple helix kemudian berkembang menjadi quintuple helix atau penta helix (Gambar 6), dengan menambahkan aktor atau stakeholder media. Media menyediakan informasi yang diperlukan oleh pelaku IKM makanan, melaksanakan promosi, mekanisme *check and balance* antar stakeholder dalam peningkatan daya saing berkelanjutan IKM.

Sejalan dengan perkembangan pihak yang terlibat dalam suatu bisnis maka muncul pendekatan hexa helix. *Hexa Helix* adalah pengembangan dari *Penta Helix* dengan penambahan wisatawan (*tourist*) (Hendriyana dkk., 2020). Menurut Putra (2018), pendekatan Hexa Helix yaitu Academic, Business, Government, Media Massa, Community, and Tourists (ABGMCT) seperti ditunjukkan di Gambar 7. Wisatawan penting didengar suaranya karena kepada merekalah destinasi wisata dan produk kerajinan berupa souvenir ditujukan (Putra, 2018).

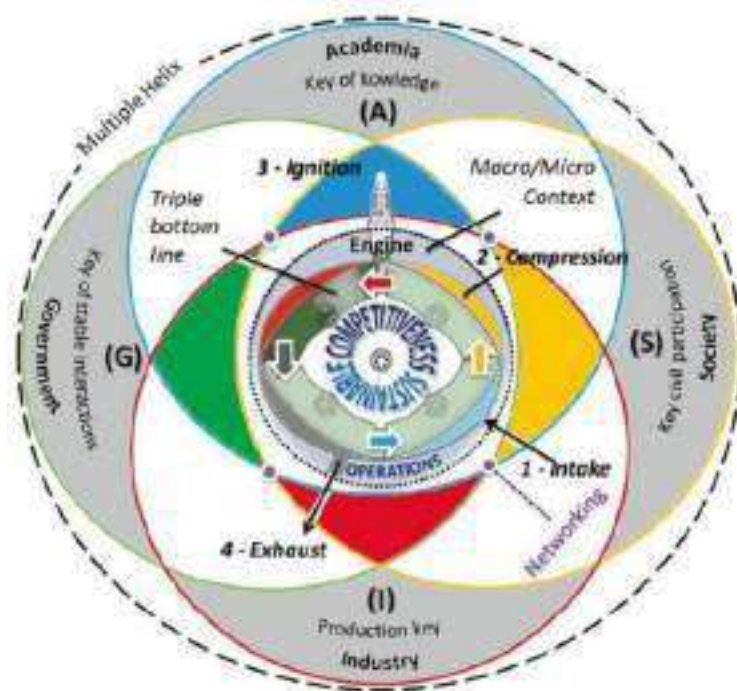


Gambar 6. Quintuple Helix = Penta Helix



Gambar 7. Hexa Helix

Aktivitas IKM makanan melibatkan penyediaan bahan baku dari produk pertanian secara luas (tanaman pangan, hortikultura, peternakan, perikanan, kehutanan) sampai dengan hasil pengolahan dan pembuangan atau penanganan limbah. Aktivitas ini berkaitan erat dengan kelestarian lingkungan (*sustainability*). Oleh karena itu pendekatan yang diperlukan adalah multiple helix untuk daya saing berkelanjutan, yakni pendekatan yang didasarkan atas interaksi antara lingkungan akademis, industry, regulator, organisasi hibrida (tercipta dari interaksi dari berbagai helix) dan lebih banyak lagi helix yang relevan dalam konteks ekonomi dan perusahaan (Peris-Ortiz et al., 2016), sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 8.



Gambar 8. Pendekatan Multiple Helix

## 2. Lingkup *Disruptive Innovation*

*Disruptive innovation* dapat dibagi kedalam tiga tipe: inovasi teknologi, inovasi model bisnis, dan inovasi produk yang radikal. Contoh *disruptive innovation* adalah diskon di departmet stores, tiket pesawat yang murah, produk pasar massal seperti mesin fotokopi, sepeda motor, dan bisnis *online* seperti penjualan buku, biro perjalanan, dan lain-lain. Saat ini, makanan olahan maupun makanan siap saji sudah dapat dibeli secara *online*.

Dengan demikian maka ruang lingkup *disruptive innovation* sangat luas dan dalam model daya saing IKM makanan berkelanjutan, *disruptive innovation* dapat dilakukan pada subsistem input, proses produksi, pasca produksi dan pemasaran.

- 1) Potensi *disruptive innovation* pada subsistem input meliputi pemanfaatan bahan baku utama yang spesifik lokasi sehingga tidak mudah ditiru, pembelian bahan baku utama dan pelengkap secara online sehingga hemat biaya transportasi, peningkatan kapasitas tenaga kerja sehingga mampu bekerja dengan lebih optimal dan efisien. Bagi pelaku IKM di daerah pedesaan, dapat memproduksi bahan baku utama sendiri sehingga memotong rantai pasok yang pada akhirnya lebih efisien.
- 2) Potensi *disruptive innovation* pada subsistem proses produksi meliputi penggunaan alat-alat elektronik yang menghemat listrik, energi untuk pemanasan dapat dilakukan dengan kombinasi penggunaan gas dan kayu bakar serta sinar matahari melalui pembuatan tempat jemur yang tertutup tetapi transparan untuk menyerap sinar matahari.
- 3) Potensi *disruptive innovation* pada subsistem pasca produksi, meliputi antara lain pembuatan labelling atau merek yang terdaftar sehingga tidak mudah ditiru pengusaha lain, pengadaan informasi nutrisi melalui kerjasama dengan laboratorium gizi atau teknologi pangan dari perguruan tinggi, pengepakan dengan kemasan yang baik disertai ukuran dengan harga yang terjangkau sesuai pangsa pasarnya. Apabila memiliki teknologi produksi yang unik, dapat didaftarkan ke jenis HAKI tertentu seperti rahasia dagang atau paten jika memungkinkan.
- 4) Potensi *disruptive innovation* pada subsistem pemasaran, merupakan area yang paling besar kemungkinannya karena berkaitan langsung dengan konsumen dan merupakan bidang dimana *disruptive innovation* mula-mula tumbuh dan berkembang. Jaring dengan pasar modern akan mampu menembus lingkup pasar yang lebih besar dan lebih potensial. Selain itu, pengembangan penjualan *online* dengan berbagai media sosial yang berbasis internet atau digital sangat terbuka luas sehingga menghemat waktu, biaya, dengan jangkauan pasar yang sangat luas. *Positioning* produk IKM makanan

olahan yang berbasis sumber daya lokal dengan berbagai karakteristik seperti ramah lingkungan, organik, tanpa pengawet, pewarna alami, fungsional bagi kesehatan seperti menurunkan tekanan darah, rendah kolesterol, mencegah penyakit tertentu, dan lain-lain dapat dioptimalkan untuk membentuk *image* positif di benak konsumen.

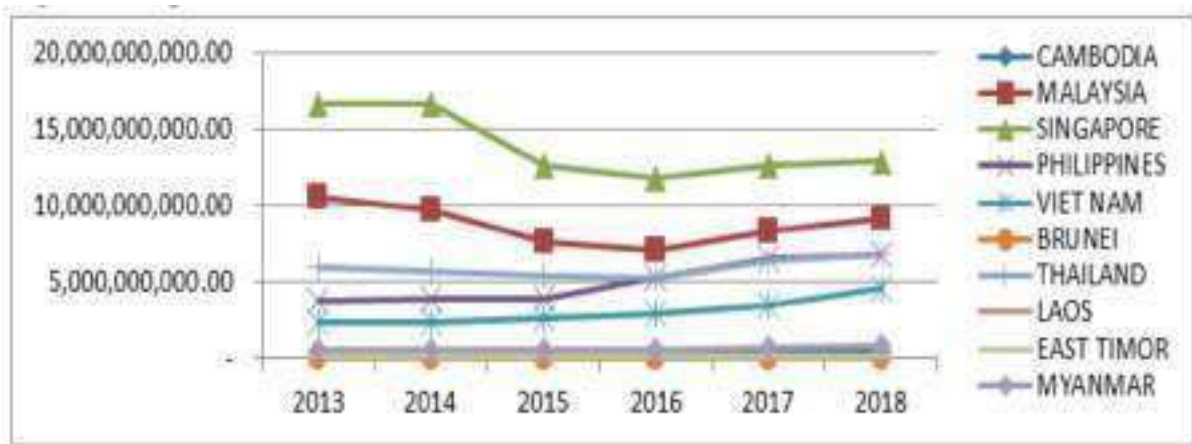


### III. URGENSI PENINGKATAN DAYA SAING IKM MAKANAN

Peningkatan daya saing berkelanjutan pada IKM/UKM makanan sangat penting bukan hanya di Kabupaten Malang, tetapi seharusnya untuk Indonesia. Hal ini didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan berikut ini.

#### 3.1 Salah satu pilar utama Pasar Tunggal ASEAN

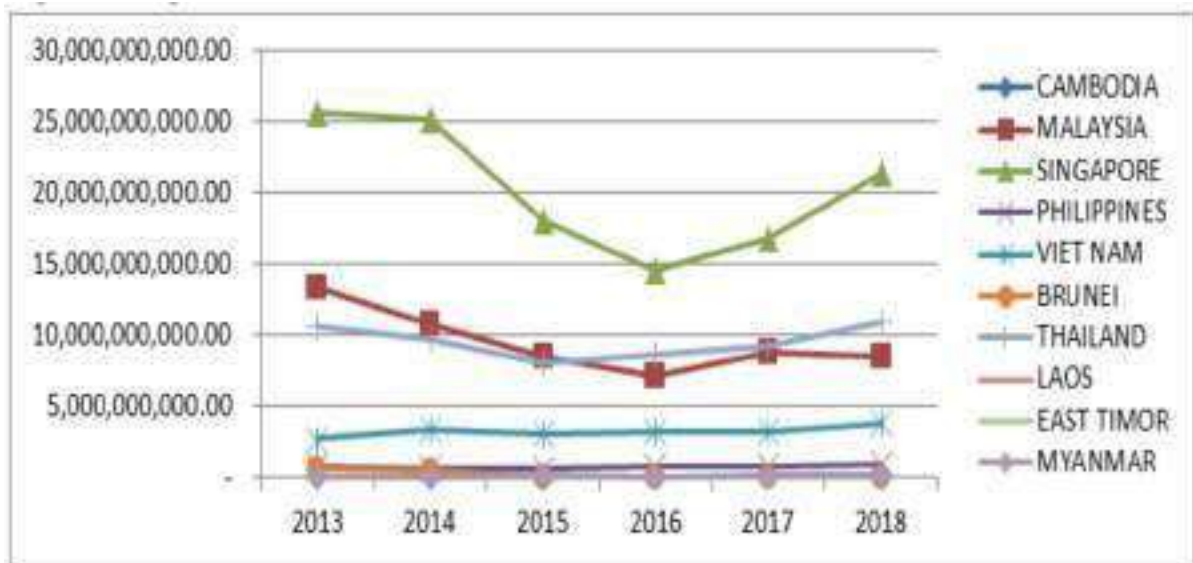
Produk makanan seharusnya menjadi salah satu pilar utama untuk memperkuat daya saing dalam pasar tunggal ASEAN atau Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) sebagai *single market and production base*. Pasar tunggal ASEAN mulai berlangsung sejak akhir tahun 2015. Gambar 9 menunjukkan ekspor dari Indonesia ke negara-negara ASEAN meningkat mulai tahun 2016 sampai dengan 2018 dengan nilai ekspor tertinggi ke Singapura, yakni di bawah Rp 15 miliar. Kenaikan nilai ekspor ke negara lain kurang dari Rp 10 miliar.



Gambar 9. Ekspor dari Indonesia ke Negara-negara ASEAN (2013-2018)

Sumber: Ngatno (2020)

Sementara Gambar 10 menunjukkan impor dari negara-negara ASEAN ke Indonesia juga meningkat setelah tahun 2016, kecuali impor dari Malaysia yang menurun di tahun 2018. Impor paling besar adalah dari Singapura dengan nilai lebih dari Rp 20 miliar. Tampak bahwa nilai impor lebih besar dibandingkan nilai ekspor.



Gambar 10. Impor ke Indonesia dari Negara-negara ASEAN (2013-2018)

Sumber: Ngatno (2020)

IKM/UKM makanan seharusnya menjadikan Indonesia sebagai basis produksi (*production base*) makanan untuk ekspor, tidak hanya sebagai pasar produk dari negara-negara ASEAN lain (impor) karena potensi sumber daya alam Indonesia yang sangat besar dibandingkan negara-negara ASEAN lainnya. Fakta menunjukkan kondisi sebaliknya bahwa Indonesia dengan jumlah penduduk terbesar di ASEAN lebih banyak menjadi pasar produk negara anggota ASEAN lainnya. Pada tahun 2020 terdapat 400 waralaba asing dan jenis usaha yang paling banyak (42,9%) adalah usaha makanan (Asosiasi Franchise Indonesia, 2021). Diprediksi mulai tahun 2021 ke depan franchise asing akan tumbuh sekitar 7% sedangkan franchise lokal hanya akan tumbuh sekitar 2% (Majalah Franchise, 2021).

Asosiasi Franchise Indonesia (AFI) mencatat pada 2019 jumlah bisnis waralaba di Indonesia didominasi oleh waralaba asing. Jumlahnya bahkan tiga kali lipat dari waralaba lokal. Ketua AFI Anang Sukandar mengatakan hingga saat ini kondisi tersebut tidak berbeda. Bahkan tahun 2021 bisnis waralaba lokal hanya seperlima dari jumlah waralaba asing. KumparanBISNIS (2022) pada bulan Agustus 2022 mencatat waralaba asing di bidang kuliner menguasai 60,7% waralaba yang ada di Indonesia dibandingkan waralaba lokal bidang kuliner hanya 41% (Gambar 11).

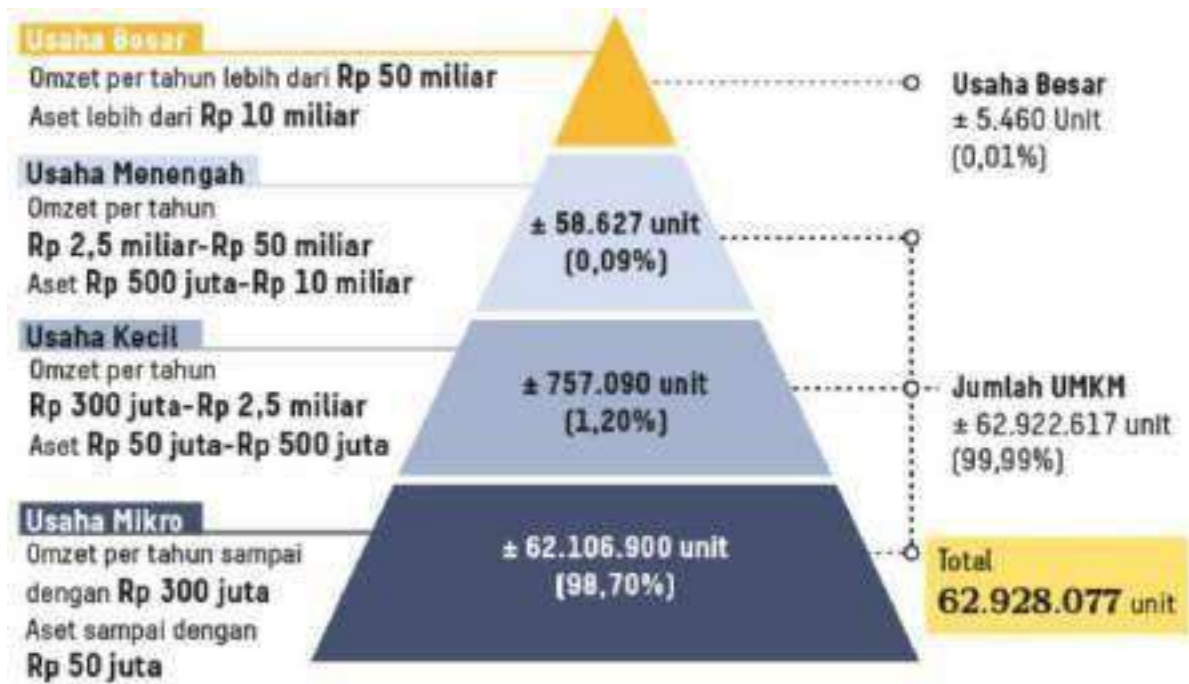


Gambar 11. Perbandingan Waralaba Kuliner Lokal dan Asing

Sumber: KumparanBISNIS (2022).

### 3.2 Peran IKM/UKM dalam penyerapan tenaga kerja dan kontribusi terhadap PDB/PDRB.

Kontribusi UMKM, dimana IKM merupakan bagian besarnya, terhadap penyerapan tenaga kerja dan PDB sangat besar. Pada tahun 2017 UMKM di Indonesia sebanyak 62,9 juta (Gambar 12). Pada tahun 2020 bahkan mencapai 64,2 juta dan menyerap 97% tenaga kerja dan menyumbang 60% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia. Namun, daya saing UMKM rendah yang ditunjukkan oleh kontribusi terhadap ekspor hanya 14,37% (BPS, 2020). Rendahnya daya saing IKM terutama disebabkan oleh rendahnya inovasi dan belum mengedepankan peran dan fungsi inovasi (KIN, 2012). Penelitian yang dilakukan oleh Taneo dkk. (2019) dengan skim PDUPT telah erumuskan model peningkatan daya saing berkelanjutan IKM makanan melalui *disruptive innovation*. Model tersebut diimplementasikan melalui PTUPT (2019-020) untuk meningkatkan kapabilitas pelaku IKM makanan. Berdasarkan implementasinya saat ini maka ditemukan berbagai masalah yang akan diusulkan atau direkomendasikan kepada Pemerintah Daerah Kabupaten Malang yang diharapkan dapat meningkatkan daya saing berkelanjutan pada IKM makanan.



Gambar 12. Kondisi Eksisting UMKM Indonesia  
 Sumber: Kementerian Koperasi dan UKM, data BPS diolah 2017.

UKM Kabupaten Malang pada tahun 2018, menyerap 602.484 orang atau sekitar 60% tenaga kerja yang ada dan menyumbang 62,05% terhadap PDRB (BPS Kabupaten Malang, 2020). Tabel 1. menunjukkan pengangguran terbuka di Kabupaten Malang pada tahun 2021 sebanyak 77.267 orang dan sebagian besar adalah laki-laki.

Tabel 1. Jumlah Penduduk Berumur 15 Tahun ke atas Menurut Jenis Kegiatan selama Seminggu yang Lalu dan Jenis Kelamin di Kabupaten Malang, 2021

Kegiatan Utama	Jenis Kelamin		Jumlah
	Laki-laki	Perempuan	
Angkatan Kerja	891.565	539.151	1.430.716
• Bekerja	840.401	513.048	1.353.449
• Pengangguran terbuka	51.164	26.103	77.267
Bukan Angkatan Kerja	156.398	501.805	658.203
• Sekolah	57.805	57.743	115.548
• Mengurus Rumah Tangga	40.256	402.577	442.833
• Lainnya	58.337	41.485	99.822
Jumlah	1.047.963	1.040.956	2/088.919

Sumber: Dirangkum dari BPS Kabupaten Malang (2022).

BPS Kabupaten Malang (2022) mencatat jumlah pengangguran terbuka pada tahun 2020 bahkan mencapai 81.532 orang lebih banyak dibandingkan tahun 2019 yakni 53.312 orang. Pengangguran terbuka tertinggi di tahun 2020 disebabkan pandemic Covid-19. Banyak usaha yang tutup, tidak beroperasi, atau bangkrut.

Pencari kerja di Kabupaten Malang paling banyak adalah lulusan Sekolah Menengah Atas (Umum) diikuti oleh Sekolah Menengah Pertama dan Sekola Dasar. Pencari kerja perempuan lebih banyak dibanding laki-laki. Pengembangan IKM/UKM dapat membuka lapangan pekerjaan bagi pengngguran terbuka maupun pencari kerja. IKM/UKM makanan sebagian besar dilakukan oleh perempuan sehingga apabila IKM/UKM menambah pekerja maka akan bisa menampung para pencari kerja dan pengangguran terbuka.

Tabel 2. Banyaknya Pencari Kerja Menurut Tingkat Pendidikan dan Jenis Kelamin di Kabupaten Malang, 2021

Tingkat Pendidikan	Jenis Kelamin		Jumlah
	Laki-laki	Perempuan	
Sekolah Dasar	11	462	473
Sekolah Menengah Pertama	51	700	751
Sekolah Menengah Atas/Umum	76	533	609
Diploma (I, II, dan III)	0	6	6
Sarjana (S1)	0	4	4
Pasacasarjana (S2)	0	0	0
Jumlah	138	1.705	1.843

Sumber: Dirangkum dari BPS Kabupaten Malang (2022).

### 3.3 Potensi dalam kekuatan dan stabilitas ekonomi karena berbahan baku lokal

IKM makanan adalah industri berbasis bahan baku lokal, yakni hasil pertanian secara umum (tanaman pangan, perkebunan, peternakan, dan perikanan). Pertanian merupakan salah satu sektor andalan Kabupaten Malang, dengan 40% penduduknya bekerja di sektor pertanian primer menjadikan IKM makanan sebagai salah satu kekuatan ekonomi daerah. Krisis ekonomi tahun 1998, semua sektor tumbuh negatif, kecuali sektor pertanian yang tumbuh positif. Hal yang sama juga terjadi pada masa pandemic Covid-19, sektor yang tumbuh positif paling besar adalah pertanian. Pertanian tumbuh 16,24% pada triwulan-II 2020 (q to q) di saat



sektor lain negatif, total pertumbuhan ekonomi triwulan-II negatif ( -4,19%). Gambar 13 menunjukkan bahwa satu-satunya sektor yang tumbuh positif pada triwulan-II tahun 2020 dibandingkan tahun 2019 adalah sektor pertanian. Struktur dan Pertumbuhan PDB menurut lapangan usaha (y on y) pada triwulan-II 2020 nasional tumbuh -5,32% dan sektor pertanian mencatat positif 2,19%.



Gambar 13. Pertumbuhan PDB Menurut Lapangan Usaha (2020)

Sumber: BPS (2021).

### 3.4 Peningkatan pendapatan sekaligus pemerataan kesejahteraan masyarakat

Pendapatan per kapita Kabupaten Malang terus meningkat dalam 3 tahun terakhir. Data di BPS Kabupaten Malang (2020), pada tahun 2017 pendapatan per kapita Kabupaten Malang sebesar Rp34,49 juta, meningkat menjadi Rp37,39 juta dan meningkat lagi menjadi Rp39,75 juta. Namun demikian, kenaikan pendapatan per kapita Kabupaten Malang masih jauh lebih rendah dibandingkan pendapatan per kapita tingkat nasional yang mencapai Rp56,9 Juta.

Kabupaten Malang Data BPS Kabupaten Malang juga menunjukkan bahwa 40% penduduk bekerja di sektor pertanian primer dalam arti luar, yang meliputi tanaman pangan, hortikultura, kehutanan, peternakan, dan perikanan. Jumlah penduduk Kabupaten Malang tahun 2019 berada di urutan kedua dengan besaran mencapai 2.606.204 jiwa dibawah Kota Surabaya. Artinya sebesar 6,56 persen populasi penduduk di Jawa Timur berada di Kabupaten Malang.

Pada tahun 2019 garis kemiskinan Kabupaten Malang sebesar Rp.329.512,- meningkat 4,76 persen dibandingkan tahun sebelumnya sebesar Rp. 314.550,-. Berbanding terbalik dengan peningkatan garis kemiskinan, jumlah penduduk miskin berkurang 21.890 orang menjadi 246.600 orang. Melalui peningkatan daya saing berkelanjutan IKM makanan di wilayah Kabupaten Malang, diharapkan untuk meningkatkan pendapatan masyarakat Kabupaten Malang terutama Malang Selatan yang sangat potensial dalam bidang pertanian tetapi kesejahteraannya tertinggal dari Malang Utara.

Ketimpangan pendapatan masyarakat, yang ditunjukkan dengan Gini Ratio, di Kabupaten Malang selama tujuh tahun terakhir cenderung membaik. Tahun 2015 Gini Rasio 0,38 menjadi 0,37 pada tahun 2020 dan 0,367 pada tahun 2021 (Tabel 3). Sebelum pandemic Covid-19, pertumbuhan ekonomi, Indeks Pembangunan Manusia (IPM), dan daya beli masyarakat makin membaik. Bahkan, daya beli masyarakat tetap meningkat selama pandemic Covid-19. Struktur perekonomian yang ditopang oleh 99% unit UMKM. Apabila kinerjanya meningkat maka akan diikuti oleh peningkatan dan/atau perbaikan pada pertumbuhan ekonomi, pemerataan pembangunan, IPM, dan daya beli masyarakat.

Tabel 3. Data Strategis Pembangunan di Kabupaten Malang, 2015 – 2021

Tahun	Pertumbuhan ekonomi	Gini Rasio	Indeks Pembangunan Manusia (IPM)	Peneluaran per Kapita (000)
2015	5,27	0,38	66,63	8.845
2016	5,3	0,32	67,51	9.018
2017	5,43	0,35	68,47	9.356
2018	5,56	0,38	69,40	9.844
2019	5,5	0,38	70,35	10.270
2020	-2,68	0,38	70,36	10.028
2021	3,12	0,367	70,60	10.163

Sumber: BPS Kabupaten Malang (2022).

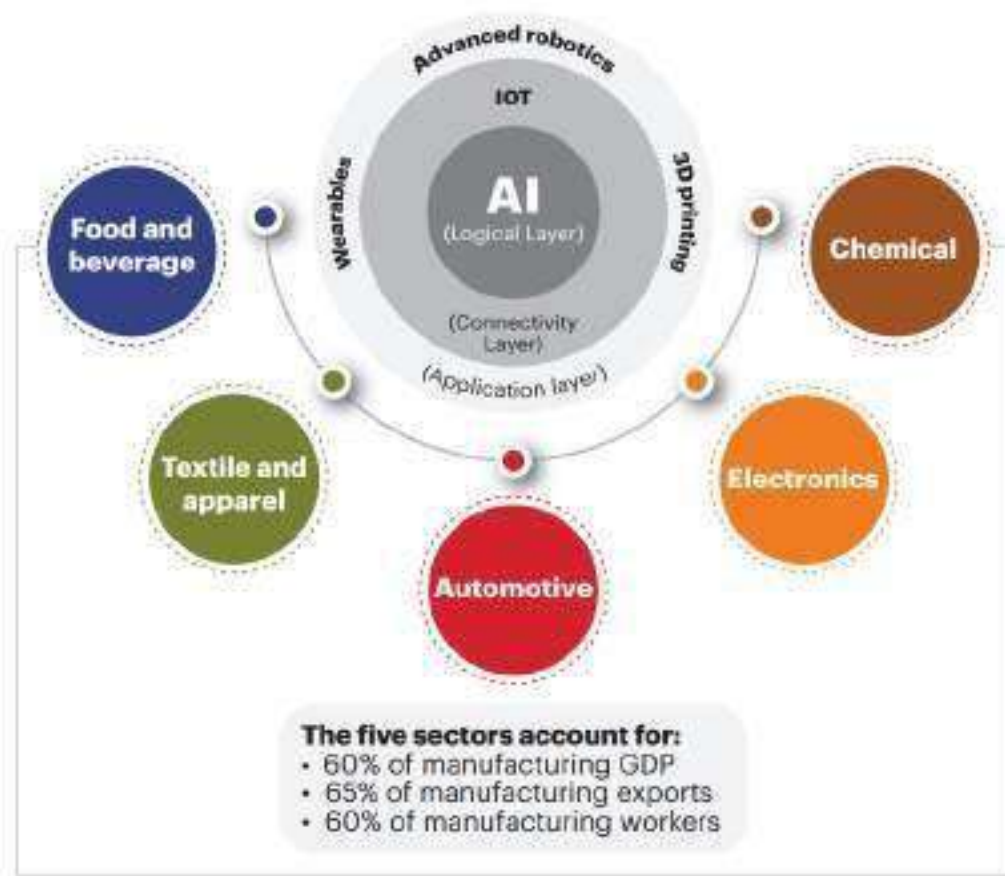
### **3.5 Makanan dan Minuman sebagai sektor unggulan utama daya saing industry manufaktur di era Revolusi Industri 4.0.**

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) sebanyak 64,2 juta dan sekitar 60% bergerak di sektor makanan dan minuman (Masduki, 2020; Somamihardja, 2020). Kementerian Perindustrian Republik Indonesia melakukan analisis kemudian mengidentifikasi lima sektor unggulan utama daya saing regional yang siap untuk dikembangkan di era



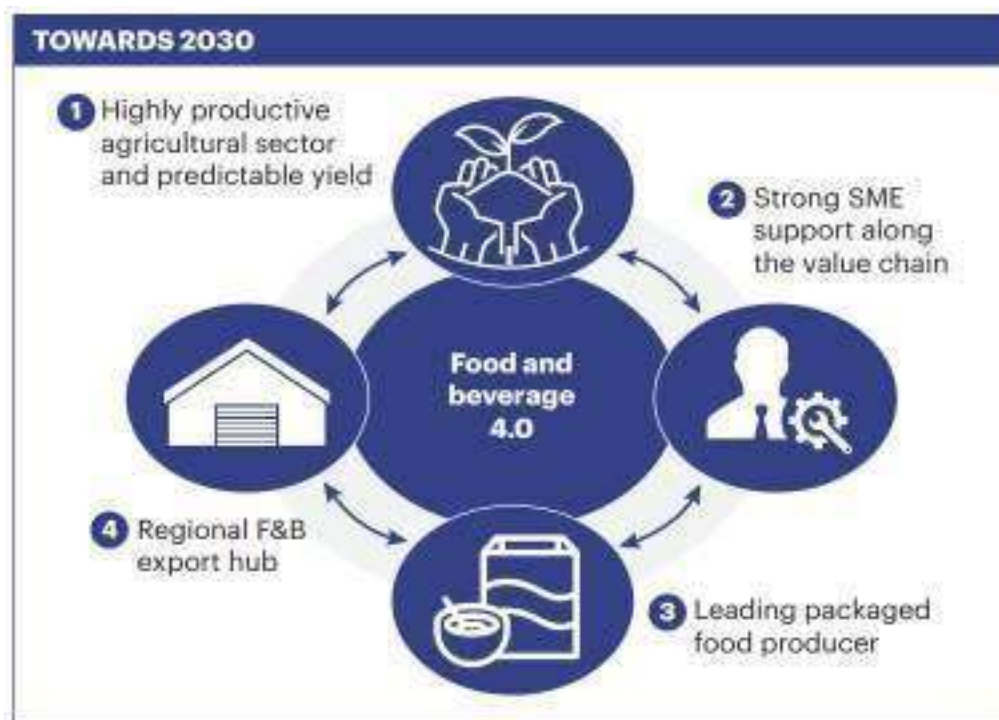
Revolusi Industri 4.0. Revolusi Industri 4.0 mencakup beragam teknologi canggih, seperti kecerdasan buatan (AI), Internet of Things (IoT), wearables, robotika canggih, dan 3D printing. Indonesia akan berfokus pada lima sektor utama untuk penerapan awal dari teknologi ini, yaitu (i) makanan dan minuman, (ii) tekstil dan pakaian, (iii) otomotif, (iv) kimia, dan (v) elektronik (Gambar 14). Sektor ini dipilih menjadi fokus setelah melalui evaluasi dampak ekonomi dan kriteria kelayakan implementasi yang mencakup ukuran PDB, perdagangan, potensi dampak terhadap industri lain, besaran investasi, dan kecepatan penetrasi pasar. Indonesia akan mengevaluasi strategi dari setiap fokus sektor setiap tiga sampai empat tahun untuk meninjau kemajuannya dan mengatasi tantangan pelaksanaannya.

Pada tahun 2016, sektor makanan dan minuman berkontribusi 29 persen dari PDB manufaktur, 24 persen ekspor manufaktur, dan menyerap 33 persen tenaga kerja sektor manufaktur. Jika dibandingkan dengan negara lain, sektor makanan dan minuman Indonesia memiliki potensi pertumbuhan yang besar karena didukung oleh sumber daya pertanian yang berlimpah dan permintaan domestik yang besar.



Gambar 14. Lima Sektor Manufaktur dengan Daya Saing Regional  
 Sumber: Kementerian Perindustrian Republik Indonesia (2018).

Gambar 15 adalah strategi untuk makanan dan minuman 4.0 diantaranya: (1) mendorong produktifitas di sektor hulu yaitu pertanian, peternakan, dan perikanan, melalui penerapan dan investasi teknologi canggih seperti sistem monitoring otomatis dan autopilot drones. (2) Karena lebih dari 80% tenaga kerja di industri ini bekerja di UMKM, termasuk petani dan produsen skala kecil, Indonesia akan membantu UMKM di sepanjang rantai nilai untuk mengadopsi teknologi yang dapat meningkatkan hasil produksi dan pangsa pasar mereka. (3) Berkomitmen untuk berinvestasi pada produk makanan kemasan untuk menangkap seluruh permintaan domestik di masa datang seiring dengan semakin meningkatnya permintaan konsumen. (4) Meningkatkan ekspor dengan memanfaatkan akses terhadap sumber daya pertanian dan skala ekonomi domestik.



Gambar 15. Strategi Membangun Powerhouse Industri Makanan dan Minuman di ASEAN  
Sumber: Kementerian Perindustrian Republik Indonesia (2018).

## IV. PERMASALAHAN, HASIL PENELITIAN, DAN REKOMENDASI

Berdasarkan permasalahan dan urgensi di atas maka ada empat strategi yang diusulkan untuk meningkatkan daya saing berkelanjutan IKM makanan di Kabupaten Malang. Empat strategi tersebut tidak dapat dipisahkan dan dalam implementasinya dapat dilakukan secara simultan. Empat strategi tersebut adalah sebagai berikut ini.

### 1. *Input* (Faktor Produksi)

#### 1.1 Permasalahan

##### 1.1.1 Tenaga kerja

Faktor yang menentukan tenaga kerja sebagai *input* adalah kuantitas dan kualitas.

- 1) Jika dikaji dari segi kuantitas, maka jumlah tenaga kerja di Indonesia, khususnya di Kabupaten Malang sangat besar. Pada tahun 2019 jumlah pengangguran terbuka di Kabupaten Malang sebanyak 54.106 orang terdiri atas laki-laki 34.445 orang dan perempuan 19.661 orang atau 3,82% dari total Angkatan kerja (BPS Kabupaten Malang, 2020). Tingkat pengangguran terbuka Kabupaten Malang masih lebih rendah dari tingkat pengangguran terbuka nasional yakni 5,28% (BPS, 2020). Tingkat pengangguran terbuka tentu meningkat di tahun 2021 sebagai akibat pandemi Covid-19. Tabel 4 adalah jumlah pengangguran di Kabupaten Malang dilihat dari tingkat pendidikan yang ditamatkan.

Tabel 4. Pengangguran Terbuka di Kabupaten Malang menurut Tingkat Pendidikan (Tahun 2019)

Tingkat Pendidikan yang Ditamatkan	Jumlah yang Bekerja (Orang)	Jumlah Pengangguran Terbuka (Orang)
Sekolah Dasar (SD)	672.043	14.716
Sekolah Menengah Pertama (SMP)	274.831	13.395
Sekolah Menengah Atas (SMA)	313.712	23.701
Perguruan Tinggi (PT)	108.871	2.294
Jumlah	1.363.457	54.106

Sumber: BPS Kabupaten Malang (2020)

Hal yang lebih penting di sini adalah jumlah angka penangguran terbuka sebanyak 54.106 di Kabupaten Malang seharusnya mudah bagi IKM makanan untuk mencari tenaga kerja.

- 2) Kualitas tenaga kerja dapat dilihat dari tingkat pendidikan, keterampilan, budaya kerja, dan etos kerja. Data pada Tabel 1 di atas menunjukkan bahwa sebagian besar Angkatan kerja yang bekerja berpendidikan Sekolah Dasar dan Sekolah Menengah Pertama. Dengan demikian secara singkat dapat dikatakan bahwa kualitas tenaga kerja di Kabupaten Malang tergolong rendah dilihat dari tingkat pendidikan, meskipun pendidikan yang lebih tinggi tidak menjadi jaminan kualitas seorang pekerja. Di era digitalisasi, literasi di berbagai bidang sangat diperlukan sehingga tingkat pendidikan menjadi salah satu faktor penentu (Maliki dkk., 2020).

Kualitas tenaga kerja tidak hanya terkait dengan pendidikan tetapi juga berhubungan erat dengan keterampilan, etos kerja, dan budaya kerja (Saleha, 2016). Keterampilan adalah kemampuan individu untuk mengerjakan sesuatu dengan sangat baik. Keterampilan yang dibutuhkan dalam industri pengolahan makanan contohnya seperti keterampilan menentukan bahan baku yang baik, membuat adonan pada industri roti dan kue, menggoreng pada keripik dan kerupuk, dan melakukan pengepakan, dan lain-lain.

#### **b. Bahan Baku Utama**

- 1) Bahan baku utama dalam industri pengolahan makanan meliputi produk pertanian dalam arti luas, mulai dari produk pertanian tanaman pangan, hortikultura, perkebunan, peternakan, dan perikanan.
  - a. Produk pertanian memiliki ciri-ciri: bersifat musiman, mudah rusak, mudah terserang hama dan penyakit, dan volumenya besar tetapi nilainya kecil.
  - b. Permasalahan bahan baku utama selama pandemic Covid-19 selain ciri-ciri produk pertanian adalah jumlah persediaan terbatas karena adanya *less contact economy*, harganya mahal karena persediaan terbatas. Khusus bahan baku tertentu seperti kedelai untuk industri kecap, tahu dan tempe, kedelai impor lebih murah dan kondisi fisiknya bagus (bersih). Sebaliknya kedelai lokal harganya lebih mahal dan kotor (tercampur tanah dan kotoran lainnya) sehingga pengusaha IKM harus

mengeluarkan tenaga dan waktu untuk membersihkan. Kedelai lokal rasanya lebih enak, namun masalahnya adalah harga dan ketersediaan.

- c. Menurut pelaku IKM masih terdapat perbedaan data antar kementerian terkait bahan baku, misalnya Kementerian Pertanian dengan Kementerian Perindustrian dan Kementerian Perdagangan. Sebagai contoh, untuk bahan baku kedelai, Kementerian Pertanian menyatakan produksi dalam negeri cukup memenuhi kebutuhan, sedangkan Kementerian Perindustrian dan Kementerian Perdagangan menyatakan perlu impor untuk memenuhi kebutuhan dalam negeri. Perbedaan kebijakan ini pada akhirnya akan memengaruhi kinerja IKM dan petani.
- 2) Bahan baku utama penting lainnya adalah minyak goreng. Permasalahan utama yang dihadapi adalah distribusi minyak goreng yang berakibat pada fluktuasi harga minyak goreng. Pada tanggal 2 November 2021, minyak goreng curah naik 11,27% dibandingkan bulan sebelumnya menjadi Rp 15.800 per liter, minyak goreng kemasan sederhana naik 8,78% menjadi Rp 16.100 per liter, minyak goreng kemasan premium naik 6,71% menjadi Rp 17.500 per liter (Waseso, 2021).
- 3) Tepung, yang umumnya digunakan adalah tepung terigu. Tepung terigu terdapat banyak merek dengan kualitas yang berbeda-beda. Oleh karena tepung terigu merupakan produk impor, maka pemerintah telah berupaya melakukan substitusi impor dengan mendorong pemanfaatan tepung yang berbahan dasar karbohidrat lainnya selain gandum, yang banyak terdapat di Indonesia. Tepung-tepung selain gandum, misalnya tepung beras, tapioka, ubi jalar, talas, dan lain-lain, yang dapat diproduksi secara lokal.
- 4) Telur, yang banyak digunakan adalah telur ayam. Saat ini Indonesia sudah swasembada telur ayam sehingga pengusaha industri makanan olahan, terutama roti, kue, dan kerupuk, yang menggunakan bahan baku telur tidak mengalami kesulitan. Namun permasalahan utama untuk bahan baku telur adalah harganya yang berfluktuasi yang bergantung pada sisi permintaan dan penawaran (Ilham & Saptana, 2019). Pada sisi permintaan, faktor yang memengaruhi fluktuasi harga telur ayam adalah hari-hari besar keagamaan dan budaya masyarakat. Pada sisi penawaran faktor-faktor yang memengaruhi adalah harga pakan, harga bibit atau DOC (*Day Old Chicks*), penjualan ayam tua (afkir) dan iklim/cuaca. Selain faktor-faktor tersebut, Padapi (2014) menemukan bahwa perubahan iklim dan rantai tataniaga juga yang memengaruhi harga jual telur ayam ras.

### **c. Bahan Pelengkap**

Bahan pelengkap dalam industri pengolahan makanan adalah bahan-bahan yang memberikan rasa pada produk makanan olahan yang dihasilkan. Termasuk didalam bahan pelengkap ini adalah garam, gula (gula pasir maupun gula jawa), mentega, bawang merah dan bawang putih, kecap, merica, cabai, dan lain-lain sesuai dengan kebutuhan spesifik dari makanan olahan yang dihasilkan. Yang menjadi perhatian utama pada komponen bahan pelengkap ini adalah harga dan ketersediaannya secara alami.

Bahan pelengkap sebagian besar tersedia secara lokal, sehingga tidak menjadi masalah dalam proses produksi makanan olahan. Permasalahan yang muncul adalah yang terkait dengan kualitas bahan dan keterampilan dalam penyediaan dan pemanfaatannya dalam proses produksi makanan olahan. Karena ketersediaannya yang alami dan bisa didapatkan secara lokal, maka harga dari bahan-bahan pelengkap ini biasanya relatif murah.

Inti masalah:

- a. Tenaga kerja tersedia dalam jumlah cukup karena angka pengangguran terbuka banyak tetapi IKM/UMKM tidak mampu membayar, dan kualitas rendah dilihat dari pengetahuan dan etos kerja yang kurang baik.
- b. Bahan baku utama yang tidak selalu tersedia dan harganya sangat berfluktuasi:
  - Kedelai lokal persediaan terbatas, harganya lebih mahal dibanding kedelai impor, dan kotor
  - Minyak goreng, terkadang harganya sangat mahal
- b. Bahan pelengkap yang harganya sangat berfluktuasi adalah cabe, menjadi saingan kedelai

## **1.2 Hasil Penelitian**

### **1.2.1 Pengaruh faktor produksi terhadap produksi makanan.**

Hasil analisis pada Tabel 5 menunjukkan bahwa biaya bahan baku signifikan mempengaruhi produksi industri roti dan kue dan industri keripik. Investasi alat sangat besar pengaruhnya terhadap produksi industri keripik, sedangkan tenaga kerja tidak signifikan pada produksi makanan di Kabupaten Malang tetapi negatif pada industri keripik. Tidak signifikannya tenaga kerja mencerminkan kualitas yang rendah.

Tabel 5. Faktor-faktor Internal Penentu Produksi sebagai Basis Disruptive Innovation IKM Makanan di Kabupaten Malang

No.	Variabel	Industri Roti dan Kue	Industri Keripik	Industri Kerupuk
1	Konstanta	-7142.909 (7043.213)	-21737.385 (15829.524)	38408.576 (65274.953)
2	Tenaga kerja	213.359 (529.708)	-498.422 (3742.723)	5537.648 (4177.586)
3	Investasi alat	0.034 (0.071)	.510*** (0.076)	-0.010 (0.013)
4	Biaya Bahan Baku	0.368*** (0.048)	1.057* (1.057)	-0.450 (0.634)
Koefisien Korelasi (R)		0.998	0.990	0.733
Koefisien Determinasi (R <sup>2</sup> )		0.997	0.980	0.538
Adjusted R-square		0.995	0.970	-0.156
F-statistik		718.917	97.383	0.775
Signifincance F		0.000	0.000	0.606

Keterangan: ( ) adalah standar error  
 \*\*\* signifikan pada  $\alpha = 1\%$   
 \* signifikan pada  $\alpha = 10\%$

Pada saat tertentu bisa terjadi kekosongan stok minyak goreng merek tertentu di pasar retail. Hal ini akan memengaruhi kualitas produk yang dihasilkan. Menurut pengalaman pengusaha makanan olahan, penggunaan minyak goreng yang berbeda merek akan menghasilkan produk gorengan dengan rasa yang berbeda. Padahal perbedaan rasa akan memengaruhi penilaian konsumen terhadap kualitas produk.

Minyak kelapa dapat dibuat dari daging buah kelapa segar atau dari kopra. Pembuatan minyak kelapa dari daging buah kelapa segar disebut proses basah (*wet process*) karena pada proses tersebut diperlukan air untuk membuat santan kelapa. Sedangkan pembuatan minyak kelapa dari bahan baku kopra (daging buah kelapa yang dikeringkan) disebut proses kering (*dry process*). Salah satu cara basah adalah cara fermentasi atau peragian di mana santan yang telah dibuat ditambah dengan ragi (*yeast*) lalu difermentasi selama 24-36 jam hingga menghasilkan minyak. Pembuatan minyak kelapa secara fermentasi memiliki banyak keuntungan, antara lain rendemen yang lebih tinggi. Cara tradisonal memberikan rendemen berkisar antara 15,6-17%, sedangkan cara fermentasi memberikan rendemen antara 22-24%. Cara fermentasi



lebih hemat bahan bakar dan menghasilkan minyak yang jernih (Rochintaniawati, 2014).

### **1.2.2 Kesulitan memperoleh pekerja di industri makanan**

Hasil *Focus Group Discussion* (FGD) pada tanggal 23 Oktober 2021 dengan pengurus Forum Komunikasi Pelaku Usaha (FKPU) Industri Kecil dan Menengah (IKM) di Kabupaten Malang dan perwakilan dari 12 paguyuban/asosiasi yang merupakan anggota FKPU IKM diperoleh informasi bahwa tidak mudah mencari tenaga kerja terutama yang berusia muda. Jumlah pengangguran paling banyak adalah lulusan SMA tetapi mereka umumnya mencari pekerjaan formal yakni di perusahaan besar atau institusi yang dikenal sebagai “pekerjaan kantoran” karena dinilai lebih bergengsi dibandingkan bekerja di IKM (makanan dan minuman).

### **1.2.3 Budaya dan Etos Kerja yang kurang**

Hasil investigasi menemukan bahwa kualitas tenaga kerja terkait keterampilan, budaya, dan etos kerja. Keterampilan pekerja pada sektor pengolahan makanan di Kabupaten Malang belum cukup baik. Budaya kerja mencakup kebiasaan menjaga kebersihan, bekerja secara disiplin tanpa perlu pengawasan, kemauan untuk bekerjasama, kesediaan menerima pendapat orang lain untuk kemajuan. Sementara etos kerja meliputi antara lain kegigihan atau keuletan untuk belajar sesuatu yang baru, tidak selalu menuntut hak saja tanpa diikuti pelaksanaan kewajiban yang seimbang.

### **1.2.4 Kualitas dan Harga Kedelai**

Industri makanan di Kabupaten Malang, dan tampaknya di Indonesia, lebih banyak menggunakan kedelai impor karena harganya lebih murah dan lebih bersih dibanding kedelai lokal, walaupun rasa produk olahan berbahan baku kedelai lokal lebih enak. Pada bulan Oktober-awal November 2021 harga kedelai lokal berkisar Rp10.000,00 sampai Rp11.000,00/kg sedangkan kedelai impor sekitar Rp8.000,00 sampai Rp9.000,00/kg.

Impor kedelai terbanyak berasal dari Amerika Serikat. Salah satu penyebabnya adalah produktivitas kedelai di Indonesia hanya sekitar 1,5 – 2 ton per hektar, sedangkan di Amerika Serikat mencapai 4 ton per hektar. Dengan demikian produksi kedelai nasional tidak memenuhi kebutuhan dalam negeri. Disamping itu, petani lebih tertarik menanam cabai karena harga jualnya lebih mahal dibandingkan harga jual kedelai.

Produk kedelai lokal kotor, bercampur tanah, karena cara panen petani adalah mencabut tanaman kedelai sehingga tanah masih menempel pada akar tanaman, Petani kemudian menjual kedelai yang masih ada kotoran/tanah. Seharusnya, panen kedelai dengan cara dipotong batangnya menggunakan sabit. Alasannya untuk hemat biaya tenaga kerja dalam pengolahan tanah untuk tanaman berikutnya. Kalau panen dengan cara dipotong batang tanaman maka biaya pengolahan tanah lebih mahal.

### **1.3 Rekomendasi**

#### **1.3.1 Bahan baku kedelai lokal:**

- a. Meningkatkan edukasi kepada petani untuk menjual produk kedelai dalam kondisi bersih dari tanah maupun kotoran lainnya. Hal ini dapat dilakukan dengan cara panen yang baik (memotong batang tanaman kedelai) atau membersihkan kedelai dari kotoran sebelum jual. Bisa dilakukan melalui kerjasama pemerintah daerah dengan perguruan tinggi melalui program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) yang melibatkan mahasiswa dan dosen, selama 1-2 semester.
- b. Meningkatkan edukasi kepada petani bahwa dengan menanam kedelai dapat memperbaiki struktur tanah sehingga menjaga kesuburan tanah dalam jangka panjang. Menanam kedelai dapat mengurangi penggunaan pupuk dasar Nitrogen (Urea dan ZA) pada musim tanam berikutnya sehingga hemat biaya. Bisa dilakukan melalui kerjasama pemerintah daerah dengan perguruan tinggi melalui program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) yang melibatkan mahasiswa dan dosen, selama 1-2 semester.
- c. Membangun kerjasama dengan industri kecap, tahu, dan tempe untuk menjamin jumlah pasokan dengan harga yang telah disepakati Bersama. Dengan cara ini maka ada kepastian penjualan bagi petani dan kepastian pasokan bahan baku bagi industri kecap, tahu, dan tempe.
- d. Pemerintah dapat memberikan subsidi pada harga jual kedelai, yakni selisih harga kedelai lokal dan kedelai impor. Subsidi juga dapat dilakukan pada biaya produksi terutama pada harga benih kedelai unggul yang dihasilkan oleh Balai Penelitian Tanaman Aneka Kacang dan Umbi (Balitkabi) agar mampu meningkatkan produktivitas kedelai lokal. Harga benih unggul mahal sehingga tidak terjangkau oleh petani.
- e. Membangun ekosistem kedelai lokal melalui kerjasama *triple helix* (pemerintah daerah, perusahaan, dan perguruan tinggi), *quadruple helix* (*triple helix* ditambah komunitas), atau *penta helix* (*quadruple helix* ditambah media). Kerjasama ini bisa menjadi

alternatif solusi untuk butir a, b, c, dan d. Luaran ekosistem kedelai lokal bisa berupa edukasi kepada petani, penguatan kerjasama rantai pasok, mengembangkan pusat produksi dan konsumsi kedelai lokal berbasis digitalisasi.

### **1.3.2 Mempromosikan penggunaan minyak kelapa untuk mengurangi ketergantungan pada minyak goreng dari sawit**

- a. Pelaku IKM/UMKM dapat membuat minyak kelapa untuk mengurangi ketergantungan pada minyak goreng dari kelapa sawit. Produksi minyak kelapa dengan cara fermentasi relatif mudah dilakukan. Empat kecamatan penghasil buah kelapa terbesar di Kabupaten Malang adalah Donomulyo, Sumbermanjing, Gedangan, dan Bantur (BPS Kabupaten Malang, 2021).
- b. Keluhan adanya bau tengik pada minyak kelapa dapat dengan mudah dihilangkan dengan berbagai cara, di antara dengan penggunaan kayu manis pada proses produksi (Kadir dkk., 2015), penggunaan tepung lengkuas (Bahri, 2013), dan masih ada cara-cara lainnya.

### **1.3.3 Peningkatan Kualitas SDM**

Peningkatan kualitas SDM merupakan suatu tugas yang berat dan kompleks karena manusia pada saat yang sama memiliki banyak dimensi atau peran ganda. Pemilik yang umumnya sekaligus sebagai pengelola IKM/UMKM memiliki karakteristik khusus dibanding usaha besar. Fungsi-fungsi manajemen, mulai dari perencanaan, pengorganisasi, pelaksanaan, sampai dengan pengendalian atau pengawasan, tidak bisa diterapkan dengan baik di IKM/UMKM. Oleh karena itu, upaya peningkatan kualitas SDM pada IKM/UMKM perlu dilakukan melalui berbagai cara, yaitu:

- a. Pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dalam aspek tertentu
- b. Pendampingan atau mentoring agar apa yang dilatihkan dapat diterapkan
- c. Coaching, dengan melibatkan orang yang berpengalaman (coach) membantu orang yang belajar (*coachee*) dalam mengembangkan keterampilan dan kepribadiannya untuk meraih kesuksesan.

Cara-cara ini diharapkan dapat meningkatkan keterampilan dan mengembangkan budaya kerja dan etis kerja yang baik pada pemilik/pengelola IKM/UMKM.

## **2. Proses Produksi**

### **2.1 Permasalahan**

- a. Hampir semua IKM yang melakukan kegiatan produksi belum menerapkan atau memenuhi Cara Produksi Pangan Olahan yang Baik (CPPOB) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2012 Tentang Pangan, yang terkait pemenuhan standar keamanan dan mutu pangan guna mengendalikan risiko bahaya pada pangan sehingga keamanan pangan terjamin,
- b. Walaupun ada keringanan biaya dan fleksibilitas persyaratan bagi Industri Rumah Tangga Pangan (IRTP), namun tetap berat bagi IKM/UMKM karena harus memenuhi 14 sampai dengan 18 kriteria.
- c. Akibat tidak terpenuhinya CPPOB maka IKM tidak bisa memperoleh sertifikat lolos HACCP, izin edar BPOM, dan lain-lain. Masih banyak IKM yang menggunakan kayu bakar sebagai sumber energi pada proses produksi.
- d. Kualitas produk yang dihasilkan tidak konsisten karena belum adanya standar mulai dari bahan baku sampai dengan hasil akhir, termasuk didalamnya adalah peralatan yang digunakan beragam dengan cara produksi yang beragam pula. Misalnya, keripik bisa diproduksi dengan cara goreng dan di-vaccum.
- e. Proses produksi sangat bergantung pada bahan baku yang sangat dipengaruhi oleh musim. Musim berupa musim hujan dan musim panas, musim panen dan di luar musim panen karena pertanian dalam arti luas bersifat musiman.

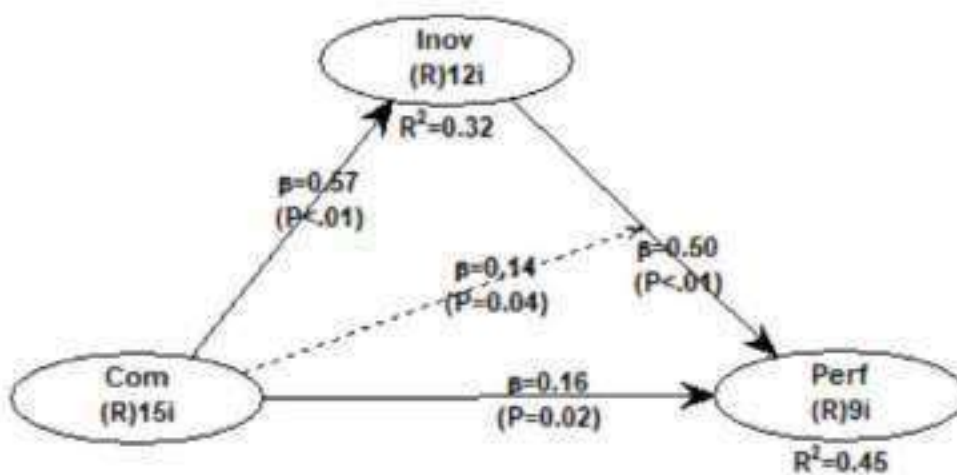
### **2.2 Hasil Penelitian**

Kendala paling banyak yang dihadapi IKM/UMKM makanan dalam mengurus izin edar dari BPOM cukup banyak, kombinasi lebih dari dua hal seperti disajikan di Tabel 6 berikut ini. Kendala utamanya lainnya adalah biayanya mahal dan prosedurnya sulit.

Tabel 6. Kendala yang dihadapi IKM/UMKM dalam mengurus izin edar BPOM

Kendala	Frekuensi	Persentase (%)
1. Kombinasi 2 atau lebih kendala (Keterbatasan modal, prosedurnya sulit, belum memiliki izin usaha industry, sulit memenuhi persyaratan sarana dan prasarana, uji lab mahal)	228	55.6
2. Biaya mahal	101	24.6
3. Prosedurnya sulit	52	12.7
4. Belum memiliki izin usaha	29	7.1
Total	410	100.0

Inovasi produk dan proses berpengaruh signifikan terhadap kinerja IKM/UMKM makanan di Kabupaten Malang (Gambar 16).



Gambar 16. Pengaruh Komunitas dan Inovasi terhadap Kinerja IKM Makanan di Kabupaten Malang

Keterangan:

Com = Community (komunitas)

Inov = innovation (inovasi produk dan proses)

Perf = performance (kinerja)

### 2.3 Rekomendasi

- Meningkatkan sosialisasi tentang pentingnya pemenuhan CPPOB dan kemudahan memperoleh sertifikat HACCP, izin edar BPOM, dan SNI.
- Memberikan pelatihan dan pendampingan kepada IKM/UMKM untuk membuat SOP (*Standard Operating Procedure*) sederhana sesuai kondisi usaha kemudian menerapkannya secara bertahap untuk menjamin konsistensi kualitas produk.
- Kerjasama triple helix, quadruple helix, dan penta helix, melalui berbagai kegiatan seperti Merdeka Belajar Kampus Merdeka, pendidikan, penelitian, dan penabdian

kepada masyarakat untuk secara bertahap dan sistematis meningkatkan kualitas proses produksi dan menjaga konsisten mutu produk yang dihasilkan sehingga mampu bersaing di pasar domestik maupun internasional.

- d. Inovasi produk dan proses produksi dapat dikembangkan melalui pelatihan dan/atau pendampingan yang dapat dilakukan dengan kerjasama sebagaimana diungkapkan di butir c.
  - i. Inovasi Produk makanan dapat dilakukan dalam beragam hal, misalnya rasa, bentuk (pada, cair), kemasan, beragam produk turunan dari satu bahan baku, dan lain-lain.
  - ii. Inovasi proses produksi dapat berupa tahapan proses, alat yang digunakan, dan cara produksi yang berbeda. Misalnya proses pembuatan keripik kentang tanpa perebusan dan penjemuran sehingga menghasilkan keripik kentang yang segar. Keripik buah yang dihasilkan dari proses yang menggunakan berbagai macam mesin berbeda akan berbeda dengan yang konvensional. Investasi mesin membutuhkan modal yang dapat diperoleh melalui pinjaman bank menggunakan fasilitas yang disediakan pemerintah khusus untuk UMKM.

### **3. Pemasaran**

#### **3.1 Permasalahan**

- a. Terbatasnya akses ke pasar karena karena belum terpenuhinya legalitas seperti Halal, merek dagang belum terdaftar, tidak memiliki sertifikat HACCP, tidak memiliki izin edar BPOM, dan belum memiliki SNI.
- b. Lemahnya rantai pasok dengan perusahaan besar dan pasar ritel modern seperti Indomaret, Alfamart, Rencmark, dan lain-lain
- c. Terbatasnya pengetahuan pelaku IKM/UMKM dalam memasarkan produknya secara online.
- d. Terbatasnya pengetahuan dan keterampilan pelaku IKM/UMKM membangun brand produk, termasuk desain logo produk yang sesuai dengan usaha sehingga memberikan nilai yang berbeda.

#### **3.2 Hasil Penelitian**

- a. Legalitas masih menjadi masalah bagi IKM/UMKM:
  - i. Halal sudah banyak difasilitasi oleh pemerintah dalam dua tahun terakhir.

- ii. Merek dagang masih sangat terbatas (kurang 20 persen dari 388 IKM/UMKM yang disurvei. Penyebabnya adalah biayanya mahal, prosesnya sangat lama (sekitar 3 tahun), dan banyak merek dagang yang ditolak karena banyak kemiripan dengan merek dagang yang sudah terdaftar di Kemenkumham.
  - iii. HACCP banyak yang tidak berhasil karena tidak memenuhi syarat dan prinsip-prinsip HACCP
  - iv. Izin edar BPOM yang berhasil tidak lebih dari 10 di Kabupaten Malang, Sebagian besar melalui program GEMPUR (Gerakan Mengawal Pergerakan Usaha Rakyat) dari Gubernur Jawa Timur. Kendala utama adalah audit sarana dan prasarana serta biaya
  - v. SNI lebih terbatas lagi yang diperoleh IKM/UMKM Kabupaten Malang
- b. Kesulitan akses produk IKM/UMKM masuk ke ritel modern seperti Indomaret, Alfamart, Rencmark, dan lain-lain. Kendala utamanya adalah jumlah minimal pasokan yang terlalu besar bagi IKM/UMKM dan perolehan hasil penjualan baru diperoleh setelah dua bulan atau lebih dengan sistem konsinyasi.
- c. Terbatasnya pengetahuan tentang pemasaran online menjadi kendala utama yang dihadapi oleh IKM/UMKM seperti ditunjukkan di Tabel 7.

Tabel 7. Kendala Utama yang Dihadapi IKM/UMKM dalam Pemasaran Online

No.	Kendala Utama	Frekuensi	Persentase (%)
	<b>Internal</b>		
1	Terbatasnya tenaga dan pengetahuan tentang pemasaran online	155	39.9
2	Terbatasnya sarana dan prasarana akses internet	38	9.8
3	Terbatasnya modal	50	12.9
	<b>Eksternal</b>		
1	Menurunnya daya beli konsumen	68	17.5
2	Tingginya persaingan usaha	33	8.5
3	Dampak langsung dari Covid-19	12	3.1
	Kendala lainnya	32	8.2
	Total	388	100.0

*Hexa helix* bisa memperkuat kinerja IKM/UMKM melalui interaksi dengan pemasaran online, sebaliknya memperlumahkan kinerja IKM/UMKM melalui interaksi dengan branding (Tabel 8).



Tabel 8. Pengaruh Penguatan Kapasitas Terhadap Kinerja Pemasaran IKM/UMKM dengan *Hexa Helix* sebagai moderasi

Kapasitas	Koefisien jalur	Signifikansi (p)	Cut-off	Keterangan
Rantai pasok	<b>0,115</b>	<b>0,006</b>	0,05	Signifikan
Database	0,021	0,321	0,05	Tidak signifikan
Pemasaran <i>online</i>	0,047	0,152	0,05	Tidak signifikan
Pengelolaan keuangan	<b>0,156</b>	<b>0,001</b>	0,05	Signifikan
Kepariwisata	<b>0,179</b>	<b>0,001</b>	0,05	Signifikan
<i>Branding</i>	0,016	0,368	0,05	Tidak signifikan
Moderasi (interaksi kapasitas dengan <i>hexa helix</i> )				
Rantai pasok* <i>hexa helix</i>	0,019	0,343	0,05	Tidak signifikan
Database* <i>hexa helix</i>	0,007	0,442	0,05	Tidak signifikan
Pemasaran online* <i>hexa helix</i>	<b>0,113</b>	<b>0,007</b>	0,05	Signifikan
Pengelolaan keuangan* <i>hexa helix</i>	0,005	0,457	0,05	Tidak signifikan
Pariwisata* <i>hexa helix</i>	0,034	0,231	0,05	Tidak signifikan
<i>Branding</i> * <i>hexa helix</i>	<b>-0,090</b>	<b>0,025</b>	0,05	Signifikan

Keterangan:  $p < 0,05$ : signifikan, sebaliknya  $p > 0,05$ : tidak signifikan

Sumber: Hasil Olahan Data Primer, Dirangkul dari Lampiran ...

Penilaian wisatawan domestik terhadap kualitas produk, harga, tampilan kemasan, dan kemudahan membawa dari produk IKM/UMKM Kabupaten Malang disajikan di Tabel 6. Hasil pada Tabel 9 menunjukkan bahwa tampilan kemasan belum menarik bagi wisatawan domestik untuk membeli produk IKM/UMKM Kabupaten Malang sebagai oleh-oleh. Produk IKM/UMKM juga dinilai tidak mudah, bahkan sulit dibawa wisatawan domestik.

Tabel 9. Penilaian wisatawan Domestik terhadap Produk IKM/UMKM Makanan di Kabupaten Malang

Karakteristik Produk	Frekuensi	Persentase (%)
<b>1. Kualitas produk</b>		
a. Kurang bagus	1	1.0
b. Cukup bagus	8	7.7
c. Bagus	65	62.5
d. Sangat bagus	30	28.8
Total	104	100.0
<b>2. Harga dibanding kualitas</b>		
a. Murah dibanding kualitasnya	8	7.7
b. Sebanding dengan kualitasnya	76	73.1
c. Lebih mahal dibanding kualitasnya	17	16.3
d. Sangat mahal dibanding kualitasnya	3	2.9
Total	104	100.0
<b>3. Tampilan kemasan produk</b>		
a. Sangat menarik	1	1.0
b. Menarik	3	2.9
c. Cukup menarik	46	44.2
d. Kurang menarik	42	40.4
e. Tidak menarik	12	11.5
Total	104	100.0
<b>4. Kemudahan membawa</b>		
a. Mudah membawa	2	1.9
b. Cukup mudah	22	21.2
c. Tidak mudah	48	46.2
d. Sulit membawa	32	30.8
Total	100	100.0

### 3.3 Rekomendasi

- a. Memperluas pasar dengan cara membuka wawasan pelaku usaha untuk sadar akan pentingnya aspek legalitas dalam membangun kepercayaan konsumen dan akhirnya berkomitmen untuk memenuhi aspek legalitas sesuai karakteristik produk atau usahanya. Pelaku IKM/UMKM yang berhasil memperoleh suatu legalitas, misalnya izin edar BPOM, memberikan testimoni kepada kelompok-kelompok IKM/UMKM tentang proses izin sampai pada dampak positif bagi usahanya.
- b. Pemerintah daerah memfasilitasi penguatan rantai pasok produk IKM/UMKM dengan perusahaan besar, ritel modern, mall-mall, rest area di Jalan Tol, dan tempat-tempat publik lainnya. Khusus pasokan ke ritel modern dan perusahaan besar sebaiknya produk IKM/UMKM diseleksi kualitasnya sesuai standar yang disepakati sehingga produk “dibeli putus” bukan konsinyasi. Konsinyasi mengurangi cash flow yang berdampak pada menurunnya kemampuan produksi IKM/UMKM.

- c. Pendampingan kepada IKM/UMKM untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pengelola usaha dalam melakukan pemasaran online, izin edar BPOM, dan membangun branding yang kuat, terutama kemasan yang menarik dan mudah dibawa oleh pembeli. Metode pelatihan tidak cukup untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pelaku IKM/UMKM.
- d. Pendampingan untuk urusan legalitas serta peningkatan pengetahuan dan keterampilan pemasaran *online* dan *branding* produk IKM/UMKM perlu dilakukan melalui kerjasama *triple helix*, *quadruple helix*, dan *penta helix* sesuai dengan karakteristik usaha dan produk yang dihasilkan. Program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) membuka peluang untuk keterlibatan mahasiswa dan dosen dari berbagai disiplin keilmuan yang dibutuhkan dalam urusan legalitas, pemasaran online, izin edar BPOM, branding, dan lain-lain.
- e. Pemerintah Daerah dapat memberikan anjuran, lebih baik lagi apabila dalam bentuk kebijakan, agar pada event-event tertentu di setiap institusi pemerintah maupun swasta konsumsinya adalah produk IKM/UMKM. Produk makanan olahan dan minuman dalam kemasan perlu ditingkatkan kualitas kemasannya sehingga tampilannya menarik dan mudah dibawa sebagai *souvenir* atau oleh-oleh untuk tamu dari luar Kabupaten Malang.
- f. Pemetaan IKM/UMKM berdasarkan kemampuannya untuk perluasan pasar lokal, pasar nasional dan pasar ekspor, kemudian melakukan pendampingan. Hal ini dapat dilakukan melalui kerjasama multipihak: pemerintah dalam hal ini Direktorat Bea dan Cukai, Disperindag, Universitas, Perusahaan, dan Komunitas.

## V. PENUTUP

Demikian Rekomendasi yang dapat disampaikan oleh Tim Peneliti. Peran Perguruan Tinggi dalam ekosistem *triple helix*, *quadruple helix*, maupun *penta helix* adalah menyediakan informasi ilmiah berdasarkan hasil penelitian yang diharapkan menjadi salah satu masukan dalam proses pengambilan kebijakan oleh pemerintah dalam rangka meningkatkan kinerja dan daya saing IKM di Kabupaten Malang.

Kebijakan pemerintah daerah bergantung pada banyak faktor dan tentunya sesuai dengan prioritas pembangunan daerah dan sumber daya yang tersedia. Melihat urgensinya, kebijakan peningkatan kinerja dan daya saing IKM makanan menjadi salah satu pilar penting dalam perekonomian Kabupaten Malang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anugrah, R.J. (2020). Efektifitas Penerapan Strategi Online Marketing Oleh Umkm Dalam Masa Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) Corona Viruses Disease 2019 (Covid-19). *Jurnal MANOVA*, 2(2): 55–65.
- Badan Pusat Statistik (BPS). (2020). *Kabupaten Malang Dalam Angka*. Badan Pusat Statistik Kabupaten Malang.
- Badan Pusat Statistik (BPS). (2020). *Perkembangan UMKM Periode 1997 - 2018*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- Badan Pusat Statistik (BPS). (2021). *Pertumbuhan PDB Menurut Lapangan Usaha (2020)*. Jakarta: Badan Pusa Statistik.
- Bahri, S. (2013). Tepung Lengkuas sebagai Adsorber untuk Meningkatkan Mutu Minyak Koper. *Jurnal Teknologi Kimia Unimal*, 1(2): 49-62.
- Brännback, M., Krueger, N., Carsrud, A., Elfving, J. (2008). Re-Visiting the “Molecular Biology” of Regional Innovation Systems: Competing Models of Technology Development. *United States Association for Small Business and Entrepreneurship 2008 Conference Proceedings*, pp. 1108-1132.
- Brodjonegoro, B.P. (2020). “UMKM 4.0,” *Harian Kompas*, Jakarta, halaman 6.
- Gubernur Bank Indonesia. (2021). Empat Tantangan Dan Respons Bank Sentral Untuk Pemulihan Ekonomi Yang Lebih Kuat. Departemen Komunikasi Bank Indonesia, 2 September 2021. [https://www.bi.go.id/id/publikasi/ruang-media/news-release/Pages/sp\\_2322421.aspx](https://www.bi.go.id/id/publikasi/ruang-media/news-release/Pages/sp_2322421.aspx), diakses 5 November 2022.
- Hendriyana, H., Putra, I.N.D., dan Sunarya, Y.Y. (2020). Industri Kreatif Unggulan Produk Kriya Pandan Mendukung Kawasan Ekowisata Pangandaran, Jawa Barat. *Jurnal Pangung* V30/N2/06/2020, hal. 163-182.
- Hendriyana, Putra, I.N.D., dan Sunarya, Y.Y. (2020). Ekodesain Dan Ekowisata: Desain Kurikulum Pelatihan Kerajinan Ramah Lingkungan untuk Mendukung Pembangunan Pariwisata Berkelanjutan di Indonesia. *Prosiding Seminar Nasional Dies Natalis ke-36 ISI Yogyakarta*. Yogyakarta: Badan Penerbit ISI Yogyakarta.
- Iham, Nyak dan Saptana. (2019). Fluktuasi Harga Telur Ayam Ras Dan Faktor Penyebabnya. *Analisis Kebijakan Pertanian*, 17(1), 27-38.
- Maliki, B.I., Fatoni, M., dan Kusuma, J.W. (2020). Peran Pendidikan dalam Menyiapkan Bisnis Tradisional Memasuki Era Digital. *EDUSAINTEK: Jurnal Pendidikan Sains dan Teknologi*, 7(1), 39-53.
- Kadir, Wirman, S.P., Retnowaty, S.F., Suroso, A. (2015). Penggunaan Kayu Manis (Cinnamomun burmani) untuk Mengatasi Ketengikan pada Minyak Kelapa secara Tradisional. *Jurnal Photon*, 5(2): 81-88.
- Kementerian Koperasi dan UKM. 2021. *Perkembangan Data Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM) dan Usaha Besar (UB) Tahun 2018 – 2019*. <https://www.kemenkopukm.go.id/data-umkm>.
- Kinerja Pegawai pada Dinas Bina Marga Propinsi Sulawesi Tengah. *eJurnal Katalogis*, 4(3), 196-203.

- Komite Inovasi Nasional (KIN). Cetakan Pertama, 2012. Prospek Inovasi Indonesia.
- KumparanBISNIS. (2022). Kalah Saing, Pasar Indonesia Didominasi Waralaba Asing. KumparanBISNIS Tanggal 5 Agustus 2022.
- Leydesdorff, L., Meyer, M. (2010). "Triple Helix Indicators of Knowledge-Based Innovation Systems". *Research Policy*, 35(10), 1441-1449.
- Martynovich, M. (2011). On the Way to Developing the Triple Helix Indicator Contribution from Quantitative Empirical Studies. *Thesis*. School of economics and Management, Lund University.
- Mizik, T. (2021). Theory vs Practice: Patterns of the ASEAN-10 Agri-Food Trade. *Open Agriculture*, 6: 152-167.
- Ngatno. (2020). Effects of the ASEAN Economic Community (AEC) on Indonesian Exports and Imports to ASEAN Countries. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 12(7): 55-72.
- Padapi, A. (2014). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Fluktuasi Harga Jual Telur Ayam Ras (kasus di PT Bawakaraeng Mitra Abadi, Makassar). *Tesis*, tidak dipublikasikan. Makassar: Universitas Hasanuddin.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 86 Tahun 2019 Tentang Keamanan Pangan.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2018 Tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah
- Peraturan Menteri Perindustrian Republik Indonesia Nomor 15/M-Ind/Per/2/2011 Tentang Pedoman Penggunaan Produk Dalam Negeri Dalam Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.
- Peraturan Menteri Perindustrian Republik Indonesia Nomor 02/M-IND/PER/1/2014 tentang Pedoman Peningkatan Penggunaan Produk Dalam Negeri dalam Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2021 Tentang Kemudahan, Pelindungan, dan Pemberdayaan Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.
- Peris-Ortiz, M., Farinha, L., Ferreira, J.J. and Fernandes, N.O. (2016). *Multiple Helix Ecosystems for Sustainable Competitiveness*. Valencia, Spain: Springer.
- Prakoso, J.P (2021). Sri Mulyani Ungkap 5 Tantangan UMKM Sulit Berdaya Saing di Tingkat Global. *Bisnis.com*, 20 April 2021. <https://ekonomi.bisnis.com/read/20210420/9/1383593/sri-mulyani-ungkap-5-tantangan-umkm-sulit-berdaya-saing-di-tingkat-global>, diakses tanggal 5 November 2022.
- Putra, I Nyoman Darma. (2018). "workshop Destinasi Pariwisata Budaya di Bali", diselenggarakan Kementerian Pariwisata, Sanur, Bali, 15 Mei 2018.
- Rochintaniawati, D. (2014). Pembuatan minyak kelapa secara fermentasi. Universitas Pendidikan Indonesia. [http://file.upi.edu/Direktori/FPMIPA/JUR.\\_PEND.\\_BIOLOGI/](http://file.upi.edu/Direktori/FPMIPA/JUR._PEND._BIOLOGI/)
- Soekartawi. 1999. *Agribisnis: Teori dan Aplikasinya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Taneo, S.Y.M., Noya, S.A.Th., Melany. (2020). Peningkatan Kapabilitas Inovasi untuk Memperkuat Daya Saing Berkelanjutan Pada IKM Makanan di Kabupaten Malang.

*Laporan Akhir Penelitian*, Tahun Kedua dari Dua Tahun. Penelitian Terapan Unggulan Perguruan Tinggi Tahun Anggaran 2020. Malang: Universitas Ma Chung.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2012 Tentang Pangan.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2020 Tentang Cipta Kerja

Viale, R. and Pozzali, A. (2010). Complex Adaptive Systems and the Evolutionary Triple Helix. *Critical Sociology*, 36(4): 575-594.

Waseso, R. (2020). Harga Minyak Goreng Melonjak, Pemerintah Berencana Hentikan Ekspor CPO. Kontan.co.id, 2 November 2021. <https://nasional.kontan.co.id/news/harga-minyak-goreng-melonjak-pemerintah-berencana-hentikan-ekspor-cpo>.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. Boston, MA: Pearson.



Lampiran 7:

Hasil Penelusuran dan Pendaftaran Merek Dagang ke  
Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia

**KONSULTAN KEKAYAAN INTELEKTUAL**  
**“MOH. FAHRIAL AMRULLA, S.H., M.H.”**  
**S.K MENKUMHAM No. MHH.25.HI.07.01 TAHUN 2011**  
**Reg. No : 537-2011**

*Kantor : Jl. Sunan Muria VIII- D-9 Malang 65144*  
*Permata Jingga AA27 Malang 65143*  
*Phone : (+62) 81233580789, Email : [fahrial.amrulla@gmail.com](mailto:fahrial.amrulla@gmail.com)*

**HASIL PENELUSURAN MEREK**

Dari : Moh. Fahrial Amrulla, S.H., M.H  
(Konsultan Kekayaan Intelektual Republik Indonesia 537-2011)

Berikut saya kirimkan hasil penelusuran merek :

1. **“Katon Ayu”** Kelas 25 dengan kemungkinan diterima pendaftarannya 80%;  
**“Firdandri”** Kelas 25 dengan kemungkinan diterima pendaftarannya 75%;  
Merek yang paling mendekati yaitu:
  - (a) **FIRDA** kelas 25 (Didaftar) dengan jenis barang tercantum pada link database dibawah;  
<https://pdki-indonesia.dgip.go.id/detail/D002019011621?type=trademark&keyword=firda>
2. **OPAK GABIR TIGA BERLIAN** Kelas 30 dengan **kemungkinan diterima pendaftarannya 20%**;  
Merek yang paling mendekati yaitu:
  - (a) **TIGA PILAR BERLIAN** kelas 30 (Didaftar) dengan jenis barang tercantum pada link database dibawah;  
<https://pdki-indonesia.dgip.go.id/detail/D092013032318?type=trademark&keyword=tiga+berlian>
3. **NAMIEL** Kelas 30 dengan **kemungkinan diterima pendaftarannya 10%**;  
Merek yang paling mendekati yaitu:
  - (a) **NGE-MIL** kelas 30 (Didaftar) dengan jenis barang tercantum pada link database dibawah;  
<https://pdki-indonesia.dgip.go.id/detail/D002006013447?type=trademark&keyword=Nge+MIEL>
  - (b) **Nge Meal** kelas 30 (Menunggu Tanggapan Substantif Atas Usul Penolakan) dengan jenis barang tercantum pada link database dibawah; <https://pdki-indonesia.dgip.go.id/detail/IPT2020054991?type=trademark&keyword=Nge+MIEL>
4. **Mempor** Kelas 30 dengan **kemungkinan diterima pendaftarannya 95%**;  
Merek yang paling mendekati yaitu: -
5. **TUNAS BP** Kelas 29 dengan **kemungkinan diterima pendaftarannya 95%**;  
**TUNAS BP** Kelas 30 dengan **kemungkinan diterima pendaftarannya 95%**;  
Merek yang paling mendekati yaitu: -
6. **YONDA** Kelas 25 dengan **kemungkinan diterima pendaftarannya 75%**;  
Merek yang paling mendekati yaitu:
  - (a) **ONDA** kelas 25 (Didaftar) dengan jenis barang tercantum pada link database dibawah;  
<https://pdki-indonesia.dgip.go.id/detail/D002008006979?type=trademark&keyword=onda>
7. **ALFI MAS** Kelas 29 dengan **kemungkinan diterima pendaftarannya 95%**;  
Merek yang paling mendekati yaitu: -
8. **GLOESHOES** Kelas 17 dengan **kemungkinan diterima pendaftarannya 80%**;  
**GLOESHOES** Kelas 25 dengan **kemungkinan diterima pendaftarannya 10%**;  
Merek yang paling mendekati yaitu:
  - (a) **GLO (G.L.O)** kelas 25 (Didaftar) dengan jenis barang tercantum pada link database dibawah;  
<https://pdki-indonesia.dgip.go.id/detail/D002012025231?type=trademark&keyword=glo>
9. **DELAS** Kelas 29 dengan **kemungkinan diterima pendaftarannya 20%**;  
**DELAS** Kelas 30 dengan **kemungkinan diterima pendaftarannya 20%**;

**KONSULTAN KEKAYAAN INTELEKTUAL**  
**“MOH. FAHRIAL AMRULLA, S.H., M.H.”**  
**S.K MENKUMHAM No. MHH.25.HI.07.01 TAHUN 2011**  
**Reg. No : 537-2011**

*Kantor : Jl. Sunan Muria VIII- D-9 Malang 65144*  
*Permata Jingga AA27 Malang 65143*  
*Phone : (+62) 81233580789, Email : [fahrial.amrulla@gmail.com](mailto:fahrial.amrulla@gmail.com)*

Merek yang paling mendekati yaitu:

- (a) **1212 DUA BELAS DUA BELAS** kelas 29 (Didaftar) dengan jenis barang tercantum pada link database dibawah;  
<https://pdki-indonesia.dgip.go.id/detail/DID2018037159?type=trademark&keyword=belas>
  - (b) **DELAPAN BELAS** kelas 30 (Didaftar) dengan jenis barang tercantum pada link database dibawah;  
<https://pdki-indonesia.dgip.go.id/detail/D002003012329?type=trademark&keyword=belas>
10. **MAM AZZA** Kelas 29 dengan **kemungkinan diterima pendaftarannya 95%**;  
**MAM AZZA** Kelas 30 dengan **kemungkinan diterima pendaftarannya 95%**;  
Merek yang paling mendekati yaitu: -
11. **ENVEDE** Kelas 24 dengan **kemungkinan diterima pendaftarannya 95%**;  
**ENVEDE** Kelas 25 dengan **kemungkinan diterima pendaftarannya 95%**;  
**YOVIDA** Kelas 24 dengan **kemungkinan diterima pendaftarannya 95%**;  
**YOVIDA** Kelas 25 dengan **kemungkinan diterima pendaftarannya 95%**;  
**VIYODA** Kelas 24 dengan **kemungkinan diterima pendaftarannya 95%**;  
Merek yang paling mendekati yaitu: -
12. **AL YUSNA** Kelas 26 dengan **kemungkinan diterima pendaftarannya 95%**;  
Merek yang paling mendekati yaitu: -
13. **J88** Kelas 30 dengan **kemungkinan diterima pendaftarannya 30%**;  
Merek yang paling mendekati yaitu:  
(a) **88 DELAPAN-DELAPAN** kelas 30 (Ditolak Berdasarkan Tanggapan) dengan jenis barang tercantum pada link database dibawah;  
<https://pdki-indonesia.dgip.go.id/detail/D002006037016?type=trademark&keyword=j+delapan>
14. **WAR-IJAN** Kelas 32 dengan **kemungkinan diterima pendaftarannya 25%**;  
Merek yang paling mendekati yaitu:  
(a) **WARISAN** kelas 32 (Ditolak) dengan jenis barang tercantum pada link database dibawah;  
<https://pdki-indonesia.dgip.go.id/detail/D002013046002?type=trademark&keyword=WARISAN>  
(b) **PUSAKA WARISAN** kelas 32 (Didaftar) dengan jenis barang tercantum pada link database dibawah;  
<https://pdki-indonesia.dgip.go.id/detail/IPT2020010241?type=trademark&keyword=WARISAN>
15. **HS COLLECTION** Kelas 26 dengan **kemungkinan diterima pendaftarannya 80%**;  
**HC HUSNA COLLECTION** Kelas 26 dengan **kemungkinan diterima pendaftarannya 95%**;  
Merek yang paling mendekati yaitu: -
16. **ALPAG** Kelas 4 dengan **kemungkinan diterima pendaftarannya 95%**;  
**ALPAG** Kelas 30 dengan **kemungkinan diterima pendaftarannya 25%**;  
Merek yang paling mendekati yaitu:  
(a) **Abang Alfa Coffee** kelas 30 (Didaftar) dengan jenis barang tercantum pada link database dibawah;  
<https://pdki-indonesia.dgip.go.id/detail/D282019041772?type=trademark&keyword=ALfA>
17. **NYUSS NYESS** Kelas 30 dengan **kemungkinan diterima pendaftarannya 70%**;  
**LUY'S** Kelas 30 dengan **kemungkinan diterima pendaftarannya 20%**;  
**CAKELAND** Kelas 30 dengan **kemungkinan diterima pendaftarannya 10%**;  
**DELICIAZZ** Kelas 30 dengan **kemungkinan diterima pendaftarannya 5%**;  
**DOUGH KITCHEN BAKERY** Kelas 30 dengan **kemungkinan diterima**

**KONSULTAN KEKAYAAN INTELEKTUAL**  
**“MOH. FAHRIAL AMRULLA, S.H., M.H.”**  
**S.K MENKUMHAM No. MHH.25.HI.07.01 TAHUN 2011**

**Reg. No : 537-2011**

*Kantor : Jl. Sunan Muria VIII- D-9 Malang 65144*

*Permata Jingga AA27 Malang 65143*

*Phone : (+62) 81233580789, Email : [fahrial.amrulla@gmail.com](mailto:fahrial.amrulla@gmail.com)*

**pendaftarannya 5%;**

Merek yang paling mendekati yaitu:

- (a) **N3 NYUSS NAAK- NAN** kelas 30 (Didaftar) dengan jenis barang tercantum pada link database dibawah;  
<https://pdki-indonesia.dgip.go.id/detail/D002017058531?type=trademark&keyword=NYUSS+NYESS+>
- (b) **LAYS** kelas 30 (Didaftar) dengan jenis barang tercantum pada link database dibawah;  
<https://pdki-indonesia.dgip.go.id/detail/D002008004486?type=trademark&keyword=Lays>
- (c) **CAKELAND** kelas 30 (Didaftar) dengan jenis barang tercantum pada link database dibawah;  
<https://pdki-indonesia.dgip.go.id/detail/D002008025335?type=trademark&keyword=CAKELAND+>
- (d) **DELICIAS** kelas 30 (Ditolak Berdasarkan Tanggapan) dengan jenis barang tercantum pada link database dibawah;  
<https://pdki-indonesia.dgip.go.id/detail/D082007032990?type=trademark&keyword=DELICIAS>

18. **PANDHU** Kelas 29 dengan **kemungkinan diterima pendaftarannya 80%;**

**PANDHU** Kelas 30 dengan **kemungkinan diterima pendaftarannya 50%;**

Merek yang paling mendekati yaitu:

- (a) **WIN LANDU** kelas 30 (Didaftar) dengan jenis barang tercantum pada link database dibawah;  
<https://pdki-indonesia.dgip.go.id/detail/D082019029481?type=trademark&keyword=landu>

19. **CITA BOGA** Kelas 30 dengan **kemungkinan diterima pendaftarannya 85%;**

Merek yang paling mendekati yaitu:

- (a) **CITRA** kelas 30 (Ditolak Karena Tidak Ada Tanggapan (TAT)) dengan jenis barang tercantum pada link database dibawah;  
<https://pdki-indonesia.dgip.go.id/detail/D002008045369?type=trademark&keyword=citra>

20. **NAZIKY** Kelas 29 dengan **kemungkinan diterima pendaftarannya 95%;**

**THREE** Kelas 29 dengan **kemungkinan diterima pendaftarannya 10%;**

**ZENA** Kelas 29 dengan **kemungkinan diterima pendaftarannya 80%;**

Merek yang paling mendekati yaitu:

- (a) **COUNT THREE** kelas 29 (Pemeriksa Substantif 2) dengan jenis barang tercantum pada link database dibawah;  
<https://pdki-indonesia.dgip.go.id/detail/IPT2020102299?type=trademark&keyword=three>
- (b) **Sena** kelas 29 (Didaftar) dengan jenis barang tercantum pada link database dibawah;  
<https://pdki-indonesia.dgip.go.id/detail/D002019028560?type=trademark&keyword=sena>

21. **iyus** Kelas 30 dengan **kemungkinan diterima pendaftarannya 95%;**

Merek yang paling mendekati yaitu: -

22. **NUY'S** Kelas 30 dengan **kemungkinan diterima pendaftarannya 10%;**

**NUY'S** Kelas 29 dengan **kemungkinan diterima pendaftarannya 20%;**

Merek yang paling mendekati yaitu:

- (a) **Nuy's** kelas 29 (Untuk didaftar) dengan jenis barang tercantum pada link database dibawah;  
<https://pdki-indonesia.dgip.go.id/detail/IPT2019007426?type=trademark&keyword=NUY%27S>
- (b) **NYUS** kelas 30 (Ditolak) dengan jenis barang tercantum pada link database dibawah;  
<https://pdki-indonesia.dgip.go.id/detail/D002017056291?type=trademark&keyword=nyus>

23. **omah batik B-Dhan** Kelas 24 dengan **kemungkinan diterima pendaftarannya 80%;**

**KONSULTAN KEKAYAAN INTELEKTUAL**  
**“MOH. FAHRIAL AMRULLA, S.H., M.H.”**  
**S.K MENKUMHAM No. MHH.25.HI.07.01 TAHUN 2011**  
**Reg. No : 537-2011**

*Kantor : Jl. Sunan Muria VIII- D-9 Malang 65144*  
*Permata Jingga AA27 Malang 65143*  
*Phone : (+62) 81233580789, Email : [fahrial.amrulla@gmail.com](mailto:fahrial.amrulla@gmail.com)*

**omah batik B-Dhan** Kelas 25 dengan **kemungkinan diterima pendaftarannya 80%**;  
Merek yang paling mendekati yaitu: -

24. **Kopi Kidul** Kelas 30 dengan **kemungkinan diterima pendaftarannya 10%**;  
Merek yang paling mendekati yaitu:

- (a) **GARANGAN KIDUL** kelas 30 (Didaftar) dengan jenis barang tercantum pada link database dibawah;  
<https://pdki-indonesia.dgip.go.id/detail/IPT2019008514?type=trademark&keyword=kopi+kidul>

25. **KARANG WIJAYA** Kelas 24 dengan **kemungkinan diterima pendaftarannya 90%**;  
Merek yang paling mendekati yaitu: -

26. **JURLOEM** Kelas 30 dengan **kemungkinan diterima pendaftarannya 90%**;  
Merek yang paling mendekati yaitu: -

27. **WAGASTU** Kelas 24 dengan **kemungkinan diterima pendaftarannya 90%**;  
Merek yang paling mendekati yaitu: -

Berdasarkan Pasal 21 ayat (1) huruf (a) Undang-Undang No. 20 Tahun 2016 yang menyebutkan “Permohonan ditolak jika Merek tersebut mempunyai persamaan pada pokoknya atau keseluruhannya dengan Merek terdaftar milik pihak lain atau dimohonkan lebih dahulu oleh pihak lain untuk barang dan/atau jasa sejenis”.

Malang, 9 Oktober 2021  
Hormat saya,



Moh. Fahrial Amrulla, S.H.,M.H.  
Konsultan Kekayaan Intelektual 537-2011

## Lampiran 8

### Sosialisasi dan Identifikasi Peluang Ekspor Produk IKM

## KERANGKA ACUAN (*TERMS OF REFERENCE*)

# **SOSIALISASI DAN IDENTIFIKASI PELUANG PRODUK IKM MENEMBUS PASAR INTERNASIONAL**

Kerjasama Universitas Ma Chung dengan Kantor Wilayah Ditjen Bea dan Cukai Jawa Timur II, Dekranasda Kabupaten Malang, Disperindag Kabupaten Malang, dan FKPU IKM Kabupaten Malang

### **1. Latar Belakang**

Industri Kecil dan Menengah (IKM) berperan besar dalam perekonomian dilihat dari penyerapan tenaga kerja, kontribusi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB), namun kontribusi terhadap ekspor masih terbatas. Terbatasnya ekspor disebabkan oleh banyak faktor diantaranya modal dan akses pembiayaan, standarisasi produk, legalitas, dan informasi.

Untuk mengatasi keterbatasan tersebut dibutuhkan kerjasama berbagai pihak terkait (*stakeholder*) yang meliputi pemerintah, swasta, perguruan tinggi, komunitas, dan media. Oleh karena itu, Universitas Ma Chung bekerjasama dengan Kantor Wilayah Ditjen Bea dan Cukai Jawa Timur II, Dewan Kerajinan Nasional Daerah (Dekranasda) Kabupaten Malang, Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag) Kabupaten Malang, Forum Komunikasi Pelaku Usaha Industri Kecil dan Menengah (FKPU IKM) menyelenggarakan kegiatan sosialisasi dan identifikasi peluang produk IKM menembus pasar internasional.

### **2. Tujuan**

- a. Memberikan informasi kepada pengusaha IKM tentang peluang dan kemudahan ekspor.
- b. Memberikan informasi kepada pengusaha IKM terkait alternatif sumber pembiayaan ekspor.
- c. Memperoleh umpan balik dari para pengusaha IKM tentang kesulitan atau hambatan yang dihadapi dalam rangka melakukan ekspor.

### **3. Peserta**

Pengusaha Industri Kecil dan Menengah (IKM) Kabupaten Malang sebanyak 25 orang, yang terdiri atas penghasil produk makanan, kerajinan. Para peserta telah memenuhi persyaratan legal dan berkomitmen untuk melakukan ekspor.

### **4. Luaran yang diharapkan**

- a. Tersosialisasikannya peluang ekspor produk yang dihasilkan oleh IKM dan persyaratan yang harus dipenuhi dalam melakukan ekspor
- b. Tersosialisasikannya alternatif sumber pembiayaan ekspor
- c. Teridentifikasinya hambatan ekspor yang dihadapi oleh pengusaha IKM



## 5. Narasumber

No.	Institusi	Topik
1	Disperindag Provinsi Jawa Timur	Peluang Pasar Ekspor Produk IKM
2	Kantor Wilayah Ditjen Bea dan Cukai Jawa Timur II	Kemudahan Ekspor Produk IKM
3	Lembaga Pembiayaan Ekspor Indonsia	Alternatif pembiayaan ekspor bagi IKM

## 6. Waktu dan Tempat

Kegiatan ini rencananya akan dilaksanakan pada

Hari : Selasa  
Tanggal : 23 Agustus 2022  
Pukul : 09.00 – 16.00 WIB  
Tempat : Savana Hotel & Convention  
Jalan Letjen Sutoyo No. 30-34 Malang

## 7. Penyelenggara Kegiatan

Kegiatan ini adalah Kerjasama Universitas Ma Chung dengan Kantor Wilayah Ditjen Bea dan Cukai Jawa Timur II, Dekranasda Kabupaten Malang, Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Malang, dan Forum Komunikasi Pelaku Usaha Industri Kecil dan Menengah (FKPU IKM) Kabupaten Malang


## 8. Tindaklanjut Kegiatan

Dengan teridentifikasinya masalah atau hambatan ekspor yang dihadapi pengusaha IKM maka akan ditindaklanjuti dalam bentuk kegiatan pendampingan atau pelatihan sesuai dengan kebutuhan.

## 9. Penutup

Semoga melalui Kerjasama berbagai pihak kegiatan ini dapat berlangsung dengan baik dan lancar mencapai tujuan dan luaran yang diharapkan dalam rangka produk IKM mampu memasuki pasar internasional yang pada akhirnya meningkatkan kinerja IKM dan perekonomian nasional.

Malang, 15 Agustus 2022



Dr. Ir. Stefanus Yufra M. Taneo, M.S., M.Sc.

Wakil Rektor Bidang Kemahasiswaan dan Kerjasama  
Universitas Ma Chung

## DAFTAR HADIR PESERTA

Sosialisasi dan Identifikasi Peluang Produk IKM Menembus Pasar Internasional

Savana Hotel & Convention, 23 Agustus 2022

No	NAMA PEMILIK USAHA	IKM/UMKM	WHATSAPP	TANDA TANGAN
1.	CV. SAHABAT PANGAN - ZAINAL	BANGJAY	0858-3885-758	
2.	ENDANG TRIPUJJASTUTI	O'O SUWARU	0822-3326-6929	
3.	RISKA KAWARTI HARTINI	RUMAH BUNDA RISKA	0819-3797-3703	
4.	SULASTRI	AL HAQQI	08525490772	
5.	YULIANI	LEVINA	08233244005	
6.	DENNY C H	KOPI WARINING	0852-5185-9992	
7.	HARI SUBAKTI	KOPI TIRAM COFFEE	0823-3683-4984	
8.	BILLY	KOPI MAGER SARI	0895-1467-4418	
9.	SASA	KOPI MAGER SARI	0813-3321-4777	
10.	SRI ZULAIKA	KOPI UTAMI COFFEE	0812-3319-6299	

## DAFTAR HADIR PESERTA

Sosialisasi dan Identifikasi Peluang Produk IKM Menembus Pasar Internasional

Savana Hotel & Convention, 23 Agustus 2022

No	NAMA PEMILIK USAHA	IKM/UMKM	WHATSAPP	TANDA TANGAN
11.	SUKATNO	KOPI SRAWUNG	0822-5701-9222	
12.	LAILI RAHMAWATI	SAMBAL D'LELY	0815-5583-2504	
13.	NISWATUS SADIYAH	SAMBAL MAMILA	0813-3342-5688	
14.	SRI AGUS K	SAMBAL KIZA	0813-3281-7175	
15.	TITIN HARIANI	SAMBAL ENDEZ	0821-3268-6707	
16.	KIS ARDIANTO	TEMPE BIDO	0812-3406-3644	
17.	RIDHOT	TEMPE RASAL	0813-7638-6626	
18.	SAIFUL ANAM	TEMPE NIZKIA	0857-5514-2463	
19.	SUMARIONO	TEMPE SIDOD	0812-4917-8828	
20.	TITIK SUNDARIATI	TEMPE GENTONG	0812-3357-893	

## DAFTAR HADIR PESERTA

Sosialisasi dan Identifikasi Peluang Produk IKM Menembus Pasar Internasional

Savana Hotel & Convention, 23 Agustus 2022

No	NAMA PEMILIK USAHA	IKM/UMKM	WHATSAPP	TANDA TANGAN
21.	MUHAMMAD ASFALI	TEMPE ISTMA	0822-4452-4269	
22.	LULUK FARIDA	SAYUR KRISPI VISADA	0895-3981 50655	
23.	WINDA YASINTA	CRAFT WIEN COLLECTION	0821-4204-1570	
24.	NURUL KUMALA	MAKMIN OLAHAN DAUN KELOR NUYS	0851-5694-3509	
25.	SUJARWATI	JAWULAN	0819-4653-0537	
26.	MISTRIWATI AGUSTINA	ROTAN DONA DONI	0823-3871-3311	
27.	DEDI SUSANTO	ROTAN SINTETIS	085 655 755 334	
28.	PURWATI	KEPALA DESA SUMBERDEM KEC. WONOSARI, KAB. MALANG	0813-5916-3703	
29.	HADI PRASETYO	SEKDES SUMBERDEM KEC. WONOSARI, KAB. MALANG	0822-2906-4704	



## DAFTAR HADIR PESERTA

Sosialisasi dan Identifikasi Peluang Produk IKM Menembus Pasar Internasional

Savana Hotel & Convention, 23 Agustus 2022

No	NAMA PEMILIK USAHA	IKM/UMKM	WHATSAPP	TANDA TANGAN
30.	SUKADIYANTO	KETUA KAMPUNG KOPI SUMBERDEM	081-331-333-220	
31.	KORI	ABBAD	082331828079 085233239165	
32.	QOMARIYAH	SAMBAL LEKOH	0813-5998-8869	

Mengetahui,

Dr. Ir. Stefanus Yufra M. Taneo, M.S., M.Sc  
Ketua Tim PTUPT



**KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA**  
**DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI**  
**KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI JAWA**  
**TIMUR II**

JALAN RADEN INTAN NOMOR 3 MALANG JAWA TIMUR 65126  
TELEPON (0341) 402740; FAKSIMILE (0341) 402739; LAMAN WWW.BEACUKAI.GO.ID  
PUSAT KONTAK LAYANAN 1500225; SUREL INFO@CUSTOMS.GO.ID

---

Nomor : S-128/WBC.12/2022 30 Agustus 2022  
Sifat : Biasa  
Lampiran :  
Hal : Tindak Lanjut Kegiatan Sosialisasi dan Identifikasi Peluang Produk IKM Menembus Pasar Internasional

Yth. Wakil Rektor Bidang Kemahasiswaan dan Kerjasama Universitas Ma Chung

Sehubungan dengan surat Wakil Rektor Bidang Kemahasiswaan dan Kerjasama Universitas Ma Chung nomor 0021/MACHUNG/WR III/VIII/2022 tanggal 15 Agustus 2022 hal Permohonan Pemateri Teknis Ekspor, dengan ini disampaikan hal-hal sebagai berikut:

1. Bahwa kegiatan Sosialisasi dan Identifikasi Peluang Produk IKM Menembus Pasar Internasional telah dilaksanakan pada hari Selasa, 23 Agustus 2022 bertempat di Savana Hotel & Convention dengan jumlah peserta sebanyak 29 IKM di Kabupaten Malang.
2. Bahwa kegiatan tersebut merupakan kolaborasi Universitas Ma Chung bersama Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II, Dewan Kerajinan Nasional Daerah (Dekranasda) Kabupaten Malang, Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Malang, Forum Komunikasi Pelaku Usaha Industri Kecil dan Menengah (FKPU IKM), dan Lembaga Pembiayaan Ekspor Indonesia (LPEI).
3. Bahwa tindak lanjut dari kegiatan sosialisasi tersebut dilakukan intimasi sesuai dengan *clustering*/klasifikasi terhadap UMKM peserta pembinaan dimaksud.
4. Bahwa *clustering*/klasifikasi yang ditetapkan terhadap UMKM tersebut, yaitu:
  - a. *Cluster 1*, yaitu UMKM yang sudah memiliki pasar ekspor dan ingin memperluas pasar ekspornya
  - b. *Cluster 2*, yaitu UMKM yang sudah memiliki pasar lokal dan ingin memiliki pasar ekspor
  - c. *Cluster 3*, yaitu UMKM yang ingin memperkuat pasar lokalnya
5. Bahwa atas kegiatan tersebut, Kanwil DJBC Jawa Timur II melakukan tindak lanjut berupa:
  - a. Memberikan rekomendasi dan mengirimkan data-data UMKM yang berada pada *cluster 3* sesuai dengan Nota Dinas kami nomor ND-872/WBC.12/2022 tanggal 30 Agustus 2022 sebagaimana terlampir.
  - b. Akan melakukan pembinaan tingkat lanjutan kepada UMKM *cluster 1* dan *2* dalam bentuk Bimbingan Teknis Pembuatan Katalog dan Desain Grafis Kemasan.
6. Bahwa untuk kegiatan pembinaan tingkat lanjutan sebagaimana angka 5 huruf b, kami mengharapkan dukungan dari Universitas Ma Chung berupa dosen atau tenaga ahli yang berkompeten di bidangnya.
7. Bahwa dalam rangka pelaksanaan tugas DJBC baik sebagai *industrial assistance* dan *trade facilitator* maupun tugas dan peran lainnya, kami berharap kolaborasi dan kerja sama dengan Universitas Ma Chung dapat terus ditingkatkan dan dilaksanakan di masa yang akan datang.

Demikian disampaikan, atas perhatian dan kerja sama yang baik diucapkan terima kasih.

Kepala Kantor Wilayah Direktorat  
Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur  
II



Ditandatangani secara elektronik  
Oentarto Wibowo

