

DISERTASI

**ANALISIS KINERJA USAHA KECIL MITRA BINAAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA (BUMN)
DI KALIMANTAN TIMUR**

Analysis Small Business Performance of Partnership Construct Program of The
Government Cooperates in East Kalimantan Analysis Small Business Performance of
Partnership Construct Program of The Government Cooperates in East Kalimantan

BESSE ASNIWATY
P0200302007

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2007**

HALAMAN PENGESAHAN

**Analisis Kinerja Usaha Kecil Mitra Binaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN)
di Kalimantan Timur**

Disusun dan diajukan oleh:

**Besse Asniwaty
P0200302007**

Menyetujui
Komisi Penasehat

Prof. Dr.H. Muhammad Yunus Zain, MA
Promotor

Prof.Dr.H. Djabir Hamzah, MA
Kopromotor

Dr. Rachman Laba, MBA
Kopromotor

Ketua Program Studi
Ilmu Ekonomi

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Hasanuddin

Prof.Dr.H.Muhammad Yunus Zain, MA

Prof.Dr.dr.H.A. Razak Thaha, MSc.

PRAKATA

Puji syukur Penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, atas berkat rahmat, karunia dan hidayah-Nya, sehingga disertasi ini yang merupakan salah satu persyaratan dalam penyelesaian pendidikan Doktor pada program Pascasarjana Universitas Hasanuddin dapat diselesaikan dan disusun dengan baik.

Dalam perjalanann penyelesaian pendidikan program doktor ini penulis menyadari dan mengakui sangat banyak pihak yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung dalam memberikan bimbingan arahan dan dorongan. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menghaturkan banyak terima kasih serta penghargaan yang setinggi-tingginya atas budi baik semua pihak yang telah berperan serta dalam proses penyusunan distertasi ini, terutama kepada;

1. Prof. Dr. H. Muhammad Yunus Zain,MA. Guru Besar Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin selaku promotor, kecerdasan, keluasan ilmu dan wawasan serta kearifan beliau telah banyak mengarahkan, membimbing dan memotivasi penulis dalam proses penyelesaian studi.
2. Prof.Dr. H. Djabir Hamzah,M.A., sebagai Ko-Promotor I yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan mulai dari awal hingga selesainya penyusunan disertasi ini. Beliau memberikan bimbingan dengan penuh perhatian, kedisiplinan dan ketelitian merupakan pelajaran yang sangat berharga untuk dapat diteladani.
3. Dr. A. Rakhman Laba, M.Sc. sebagai Ko-Promotor II yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan mulai dari awal hingga selesainya penyusunan disertasi ini. Beliau dengan penuh keramahan dan simpatik merupakan pelajaran yang sangat berharga untuk dapat diteladani.
4. Prof.Dr.H.Muhammad Yunus Zain,M.A, Prof.Dr.H. Djabir Hamzah,M.A., Dr. Rakhman Laba,M.Sc, Dr.Andi Munarfah,M.S, Prof.Dr.Rahman Kadir,MS, Dr.I.Made Benyamin,M.Ec, Prof.Dr. M. Asdar, MS., sebagai tim penguji yang telah banyak memberikan saran-saran yang begitu baik dan berharga dalam rangka perbaikan sehingga disertasi ini dapat disusun dengan baik.
5. Direktur Program Pascasarjana Prof.Dr.dr.H.A.Razak Thaha,M.Sc. yang telah memberikan kesempatan untuk mengikuti program doktor pada Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin.
6. Para pimpinan Unhas beserta staf dan para pimpinan Pascasarjana Unhas beserta staf yang telah banyak memberikan bantuan berupa fasilitas dan pelayanan yang baik selama menjadi mahasiswa S3.
7. Ketua Program Studi S3 Ekonomi Pascasarjana Unhas dan para dosen yang telah banyak mengajar kepada kami selama kuliah.
8. Kepala Badan Kesbang dan Linmas Provinsi Kalimantan Timur, beserta jajarannya dalam wilayah kerjanya yang telah memberikan izin penelitian dan arahan dalam penelitian ini.

9. Kepala Badan Kesbang dan Linmas Kota Bontang di Bontang, Kepala Disperindagkop Prov. Kaltim di Samarinda, Kepala Kantor Kesbang dan Linmas Kota Balikpapan di Balikpapan, Kepala Badan Kesbang dan Linmas Kab. Kutai Kartanegara di Tenggarong, Kepala Kantor Kesbangpol dan Pemberdayaan Masyarakat Kota Samarinda di Samarinda.
10. Kepala Biro Program Kemitraan dan Bina Lingkungan PT. Pupuk Kalimantan Timur Tbk beserta staf dan seluruh evaluator yang telah banyak membantu memberikan berbagai informasi dan memfasilitasi pertemuan dengan para pengusaha kecil yang menjadi binaannya baik di Bontang maupun di Samarinda. Demikian juga kepada para pengusaha kecil yang telah meluangkan waktunya untuk diwawancarai dan mengisi kuesioner pada waktu penulis melakukan penelitian.
11. Para Pimpinan beserta staf Politeknik Negeri Samarinda yang telah banyak memberikan izin belajar dan dukungan moril. Demikian pula kepada seluruh teman-teman Dosen Politeknik Negeri Samarinda di Samarinda yang telah memotivasi saya untuk terus berjuang dalam menyelesaikan studi.
12. Mantan Ketua KNPI Kaltim beserta seluruh teman-teman DPH dan Anggota priode 2001-2004 dan Priode 2004-2007, yang banyak memotivasi dan tetap melibatkan pada setiap acara-acara penting pada skala regional maupun nasional, dan juga kepada Ketua MPI dan rekan-rekan sesama DPH dan Seluruh Anggota MPI Kaltim priode 2007-2010 di Samarinda.
13. Kepada Bapak DANDIM Bontang A.Bau Muhammad Datu Sawa, S.H. dan keluarga yang telah memberikan berbagai fasilitas dan dukungan baik secara langsung maupun secara tidak langsung dalam proses penelitian selama berada di Bontang. Demikian pula rasa terimakasih kepada bapak H. Zainal Abidin, B.A dan Hj. Dra Nurlaili Pandan Sari, M.Si atas berbagai fasilitas yang diberikan selama melakukan penelitian di Samarinda, juga kepada Hj. Sy. Maryan Fitriyana Alydrus, SE, M.Si dan Drs. Zulkifli Sahab, M.Si, Ir. Syarifah Nadiah Alydrus sekeluarga, A. Nurhasanah, SE, M.Si yang telah banyak membantu mempertemukan saya dengan para pengusaha kecil di Samarinda.
11. Para rekan-rekan mahasiswa S3 Ekonomi Unhas terutama angkatan 2002, Dr. H. Madris, SE, DSP, M.Si, Dr. Imran Tajuddin, SE, M.Si, Muh. Yusni, SE, M.Si, Abd Wahab, SE, M.Si, Dr. Sirajuddin, SE, M.Si, As'ad Rijal, SE, M.Si, yang telah bersama-sama sependeritaan dan seperjuangan selama studi. Demikian pula kepada Dr. Hisyam Ichsan, M.Si, Dr. Ahmad A, B, SE, M.Si.,
12. Ayahanda terhormat H.A.B. Tenri Liweng, Ibunda Hj. A. Tunnu (Almarhumah), Suami tercinta Andi Bau Rizal Datu Parenrengi saudara/saudariku dr. Hj. A. Baso Sulaiman Sp. THT. M. Kes. dan dr. Hj. A. Nursanti Pajalangi, SpOG, Dra. Hj. A. Murniati dan Andi Chairul, Hj. Andi Nuraeny Latif, SE dan Drs. H. A. Latif Buleng, MM., Dra. A. Pancawati, M.Si, Dra. A. Tenri Sampeang dan Dr. Agus Pramono, M.Si, A. Tenri Pakkemme, S.H. dan Ir. A. Muhammad Ramlan, A. Nukman, S.Sos dan Mustaanah, S.Kom, dan seluruh keponakan keponakanku yang telah memberikan dukungan baik moril maupun materil serta kesabarannya.
13. Kepada para ipar A.B. Aisyah Jeanny Datu Parenrengi, A.B. Pangurisang DP, Msc dan Nurhairini, A.B. Erni DP, A.B. Vonny DP, dr. Hj. A. B. Ronny DP dan

Ir.Nur Sadikin, M.Si, A.B.Hairul DP,S.E, A.B.Renny DP dan Asrul Hasan, SE., yang telah memberikan dukungan moril maupun materil.

14. Kepada segenap keluarga, rekan-rekan dan semua pihak yang tidak sempat disebutkan namanya satu persatu yang telah memberikan sumbangsinya dalam penyusunan disertasi ini.

Semoga Allah SWT memberikan amal dan berkahNya kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan disertasi. Semoga hasil penelitian ini dan ilmu yang diperoleh penulis dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan pertumbuhan usaha khususnya pengusaha kecil.

Makassar, 28 Januari 2008

Hj. Besse Asniwaty

ABSTRAK

BESSE ASNIWATY. Analisis Kinerja Usaha Kecil Mitra Binaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Kalimantan Timur (dibimbing oleh Muhammad Yunus Zain, Djabir Hamzah dan A. Rakhman Laba)

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengetahui pengaruh *human capital*, pola kemitraan, gaya kepemimpinan dan strategi bisnis terhadap *social capital* (2) mengetahui pengaruh *human capital*, pola kemitraan, gaya kepemimpinan, strategi bisnis, *social capital* dan kompetensi pengelola, terhadap pengelolaan usaha (3) mengetahui pengaruh pola kemitraan, gaya kepemimpinan, strategi bisnis dan *social capital* terhadap kompetensi pengelola (4) mengetahui pengaruh *human capital*, pola kemitraan, gaya kepemimpinan, strategi bisnis, *social capital*, pengelolaan usaha dan kompetensi pengelola terhadap kinerja usaha kecil mitra binaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Kalimantan Timur

Penelitian ini menggunakan data primer dari populasi usaha kecil mitra binaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Kalimantan Timur dengan jumlah sampel 251 responden, dan dianalisis dengan menggunakan model estimasi persamaan simultan atau SEM (*Structural Equation Modeling*), penentuan sampel dilakukan dengan cara accidental random sampling proporsional.

Hasil penelitian ini disimpulkan bahwa (1) *human capital*, pola kemitraan, gaya kepemimpinan dan strategi bisnis berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap *social capital* (2) *human capital*, pola kemitraan, gaya kepemimpinan, strategi bisnis *social capital* dan kompetensi pengelola berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap pengelolaan usaha (3) pola kemitraan, gaya kepemimpinan, strategi bisnis dan *social capital* berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kompetensi pengelola (4) *human capital*, pola kemitraan, gaya kepemimpinan, strategi bisnis *social capital*, pengelolaan usaha dan kompetensi pengelola berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja usaha kecil Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Kalimantan Timur

Kata kunci: *human capital*, pola kemitraan, gaya kepemimpinan, strategi bisnis, *social capital*, pengelolaan usaha, kompetensi pengelola dan kinerja usaha kecil

ABSTRACT

BESSE ASNIWATY. An Analysis Small Business Performance of Partnership Construct Program of The Government Cooperates in East Kalimantan (supervised by Muhammad Yunus Zain, Djabir Hamzah and A. Rakhman Laba)

This research aims to: (1) define human capital, partnership model, leadership style and business strategy effects to social capital (2) define human capital, partnership model, leadership style, business strategy, social capital and manager competency effects to business management (3) define partnership model, leadership style, business strategy and social capital effects to manager competency (4) define human capital, partnership model, leadership style, business strategy, social capital, business management, and manager competency effects to small business performance of partnership construct program of The Government Cooperates in East Kalimantan.

This research was carried out in population is small business of partnership construct program of The Government Cooperates in East Kalimantan. The data were obtained from 251 respondents of the managers of small business through direct interview and questionnaire. The model of analysis was structural equation modeling. The sample was selected using proportional accidental random sampling method.

The results of this research concluded the following: (1) human capital, partnership model, leadership style and business strategy has a direct positive and significant influence on social capital (2) partnership model, leadership style, business strategy and social capital has a direct positive and significant influence on manager competency (3) human capital, partnership model, leadership style, business strategy, social capital and manager competency has a direct positive and significant influence on business management (4) human capital, partnership model, leadership style, business strategy, social capital, business management and manager competency has a direct positive and significant influence on small business performance of partnership construct program of The Government Cooperates in East Kalimantan

Key Word: human capital, partnership model, leadership style, business strategy, social capital, business management, manager competency and small business performance

DAFTAR ISI

	Halaman
JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
PRAKATA	iii
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah Penelitian	17
C. Tujuan Penelitian	18
D. Kegunaan Penelitian	19
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	21
A. Kajian Teoritis Tentang Usaha Kecil	21
B. Kajian Teoritis Kinerja Usaha Kecil	26
C. Pemahaman Teori Tentang Pengelolaan Usaha	37
D. Kompetensi Pengelola Usaha Kecil	55
E. Jejak Pemikiran Tentang Modal Sosial (Social Capital)	62
F. Landasan Teori Tentang Manajemen Strategi	74
G. Dimensi Teori Kepemimpinan	77
H. Pemahaman Tentang Pola Kemitraan	85

	I. Kajian Teori Tentang Modal Manusia (<i>Human Capital</i>)	96
	J. Beberapa Hasil Studi Empiris	99
BAB	III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	103
	A. Kerangka Konseptual	103
	B. Hipotesis Penelitian	115
BAB	IV METODE PENELITIAN	116
	A. Rancangan Penelitian	116
	B. Lokasi dan waktu Penelitian	116
	C. Jenis dan Sumber Data	117
	D. Prosedur dan Teknik Pengumpulan Data	117
	E. Populasi dan Sampel	118
	F. Unit Analisis	119
	G. Klasifikasi Variabel Penelitian	120
	H. Defenisi Operasional Variabel Penelitian	120
	I. Instrumen Penelitian	135
	J. Pengolahan Data dan Analisis Hasil	136
BAB	V. HASIL PENELITIAN	144
	A. Gambaran Umum Kinerja Usaha Kecil Mitra Binaan BUMN Kalimantan Timur	144
	B. Analisa Deskripsi Pengelola Usaha Kecil Mitra BUMN	158
	C. Analisa Deskripsi Variabel Penelitian	163
	D. Pengujian Model Pengukuran	177
	E. Hubungan Kausal Model Struktural	213
	F. Analisis Besarnya Pengaruh Antar Variabel	217

BAB VI. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	227
A. Analisa Deskripsi Hasil Penelitian Usaha Kecil	228
B. Analisa Hasil Pengujian Hipotesis	240
C. Analisis Kinerja Usaha Kecil Mitra Binaan BUMN	264
A. Model Hasil Temuan Penelitian	266
B. Keterbatasan Penelitian	268
BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN	271
A. Kesimpulan	271
B. Saran-saran	273
DAFTAR PUSTAKA	276
LAMPIRAN	284

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 1.1	Jumlah Pencari Kerja dan Permintaan Tenaga Kerja berdasarkan Tingkat Pendidikan	3
Tabel 1.2	Data Perkembangan Usaha Kecil Di Kalimantan Timur	7
Tabel 1.3	Alokasi dana program kemitran tahun 2001-2007	11
Tabel 4.1	Alokasi dana program kemitran wilayah Kalimantan Timur tahun 2001-2007	119
Tabel 4.2.	Jumlah Populasi dan Sampel	119
Tabel 4.3	Uji <i>Goodness of Fit</i>	139
Tabel 5.1	Profil Perusahaan Berdasarkan Lokasi Perusahaan	148
Tabel 5.2	Profil Perusahaan Berdasarkan Jenis Usaha	149
Tabel 5.3	Profil Perusahaan Berdasarkan Umur Perusahaan 2007	150
Tabel 5.4	Profil Perusahaan Berdasarkan Jumlah Tenaga Kerja 2007	151
Tabel 5.5	Profil Perusahaan Berdasarkan Modal Awal	152
Tabel 5.6	Profil Perusahaan Berdasarkan Nilai Asset 2007	153
Tabel 5.7	Profil Perusahaan Berdasarkan Utang Usaha 2007	154
Tabel 5.8	Profil Perusahaan Berdasarkan Total Penjualan 2006-2007	155
Tabel 5.9	Profil Perusahaan Berdasarkan Keuntungan 2006-2007	156
Tabel 5.10	Penilaian Rata-rata Kinerja Keuangan Usaha Kecil	157
Tabel 5.11	Profil Pimpinan Usaha Berdasarkan Jenis Kelamin	159
Tabel 5.12	Profil Pimpinan Usaha Berdasarkan Umur	160
Tabel 5.13	Profil Pimpinan Usaha Kecil Berdasarkan Tingkat Pendidikan	160
Tabel 5.14	Profil Pimpinan Usaha Berdasarkan Jumlah Anggota Keluarga	162
Tabel 5.15	Profil Pimpinan Usaha Berdasarkan Suku/etnis	163
Tabel 5.16	Distribusi Frekwensi Jawaban Responden Variabel <i>Human Capital</i>	164
Tabel 5.17	Distribusi Frekwensi Jawaban Responden Variabel Pola Kemitraan	166
Tabel 5.18	Distribusi Frekwensi Jawaban Responden Variabel Gaya Kepemimpinan	168
Tabel 5.19	Distribusi Frekwensi Jawaban Responden Variabel Strategi Bisnis	169
Tabel 5.20	Distribusi Frekwensi Jawaban Responden Variabel <i>Social Capital</i>	171
Tabel 5.21	Distribusi Frekwensi Jawaban Responden Variabel Pengelolaan Usaha	173
Tabel 5.22	Distribusi Frekwensi Jawaban Responden Variabel Kompetensi Pengelola	174
Tabel 5.23	Distribusi Frekwensi Jawaban Responden Variabel Kinerja Usaha Kecil	176
Tabel 5.24	Kategori Rata-rata (Mean) Variabel dan Indikatornya	178
Tabel 5.25	<i>Loading Faktor, Critical Ratio</i> , dan Probabilita Indikator <i>Human Capital</i>	180
Tabel 5.26	Total Skor Diskripsi Variabel <i>Human Capital</i> dan Indikatornya	182
Tabel 5.27	<i>Loading Faktor, Critical Ratio</i> , dan Probabilita Indikator Pola Kemitraan	184
Tabel 5.28	Total Skor Diskripsi Variabel Pola Kemitraan dan Indikatornya	186
Tabel 5.29	<i>Loading Faktor, Critical Ratio</i> , dan Probabilita Indikator G. Kepemimpinan	189
Tabel 5.30	Total Skor Diskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan dan Indikatornya	190
Tabel 5.31	<i>Loading Faktor, Critical Ratio</i> , dan Probabilita Indikator Strategi Bisnis	193
Tabel 5.32	Total Skor Diskripsi Variabel Strategi Bisnis dan Indikatornya	194
Tabel 5.33	<i>Loading Faktor, Critical Ratio</i> , dan Probabilita Indikator <i>Social Capital</i>	197
Tabel 5.34	Total Skor Diskripsi Variabel <i>Social Capital</i> dan Indikatornya	199
Tabel 5.35	<i>Loading Faktor, Critical Ratio</i> , dan Probabilita Indikator Pengelolaan Usaha	202
Tabel 5.36	Total Skor Diskripsi Variabel Pengelolaan Usaha dan Indikatornya	203

Tabel 5.37	<i>Loading Faktor, Critical Ratio</i> , dan Probabilita Indikator Kompetensi Pengelola	206
Tabel 5.38	Total Skor Diskripsi Variabel Kompetensi Pengelola dan Indikatornya	207
Tabel 5.39	<i>Loading Faktor, Critical Ratio</i> , dan Probabilita Indikator Kinerja Usaha Kecil	211
Tabel 5.40	Total Skor Diskripsi Variabel Kinerja Usaha Kecil dan Indikatornya	212
Tabel 5.41	Kriteria <i>Uji Goodness Of Fit</i> terhadap Pengujian Model Lengkap <i>Confirmatory Faktor Analysis</i> .	215
Tabel 5.42	Hubungan Kausal Variabel Independen Dan Dependen Berdasarkan Model Penelitian	216
Tabel 5.43	Hasil Estimasi Parameter Pengaruh Langsung Antar Variabel Menurut Model	217
Tabel 5.44	Hasil Estimasi Parameter Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel Menurut Model	222
Tabel 5.45	Besarnya Total Pengaruh Variabel Independen Terhadap Variabel Dependen Intervening dan Dependen	224
Tabel 6.1	Pengaruh Hubungan Langsung, Tidak Langsung, dan Total Pengaruh Variabel Independen Terhadap Variabel Dependen	241

DAFTAR GAMBAR

		Halaman
Gambar 2.1	Fase Perkembangan Usaha Kecil	25
Gambar 2.2	Strategi Gererik (Porter ,1994)	75
Gambar 3.1	Kerangka Konsep Pemikiran	105
Gambar 3.2	Model Pengukuran dan Struktural terhadap Pengaruh <i>Human Capital</i> (X_1), Pola Kemitraan (X_2), Kepemimpinan (X_3), Strategi Bisnis (X_4) <i>Social Capital</i> (Y_1), Pengelolaan Usaha ((Y_2), Kompetensi Pemilik ((Y_3), dan Kinerja Usaha Kecil ((Y_4)	106
Gambar 5.1	Hasil Uji <i>Human Capital</i> dengan <i>Confirmatory Faktor Analysis</i> Tahap Akhir	179
Gambar 5.2	Hasil Uji Pola Kemitraan dengan <i>Confirmatory Faktor Analysis</i> Tahap Akhir	183
Gambar 5.3	Hasil Uji Gaya Kepemimpinan dengan <i>Confirmatory Faktor Analysis</i> Tahap Akhir	188
Gambar 5.4	Hasil Uji Strategi Bisnis dengan <i>Confirmatory Faktor Analysis</i> Tahap Akhir	192
Gambar 5.5	Hasil Uji <i>Social Capital</i> dengan <i>Confirmatory Faktor Analysis</i> Tahap Akhir	196
Gambar 5.6	Hasil Uji Pengelolaan Usaha dengan <i>Confirmatory Faktor Analysis</i> Tahap Akhir	201
Gambar 5.7	Hasil Uji Kompetensi Pemilik dengan <i>Confirmatory Faktor Analysis</i> Tahap Akhir	205
Gambar 5.8	Hasil Uji Kinerja Usaha Kecil dengan <i>Confirmatory Faktor Analysis</i> Tahap Akhir	209
Gambar 5.9	Model Keseluruhan Hubungan Kausal Antar Variabel <i>Human Capital</i> (X_1), Pola Kemitraan (X_2), Gaya Kepemimpinan (X_3), Strategi Bisnis (X_4) <i>Social Capital</i> (Y_1), Pengelolaan Usaha ((Y_2), Kompetensi Pemilik ((Y_3), dan Kinerja Usaha Kecil ((Y_4)	214

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner Penelitian	264
Lampiran 2 Deskripsi Profil Usaha Kecil Dan Pengelola Usaha Kecil	268
Lampiran 3 Data Frekwensi	278
Lampiran 4 Model Verifikasi Persamaan Srtuktural Tahap 1	298
Lampiran 5 Model Verifikasi Persamaan Srtuktural Tahap 2	306
Lampiran 6 Reduced Form	315

Lampiran 5	Hasil Uji Human Capital dengan Confirmatory Faktor Analysis	314
Lampiran 6	Pengujian Faktor Pola Kemitraan dengan Confirmatory Faktor Analysis	320
Lampiran 7	Pengujian Faktor Kepemimpinan dengan Confirmatory Faktor Analysis	330
Lampiran 8	Pengujian Faktor Strategi Bisnis dengan Confirmatory Faktor Analysis	337
Lampiran 9	Pengujian Faktor Social Capital dengan Confirmatory Faktor Analysis	345
Lampiran.10	Pengujian Faktor Pengelolaan Usaha dengan Confirmatory Faktor Analysis	356
Lampiran 11	Pengujian Faktor Kompetensi Pengelola dengan Confirmatory Faktor Analysis	368
Lampiran 12	Pengujian Faktor Kinerja Usaha Kecil dengan Confirmatory Faktor Analysis	380
Lampiran 13	Model Verifikasi Persamaan Srtuktural Tahap Awal	394
Lampiran 14	Model Verifikasi Persamaan Srtuktural Tahap Akhir	400
Lampiran 15	Uji Realibilitas Cronbach's Alpha	411

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Salah satu strategi yang tepat untuk membangun perekonomian nasional yaitu strategi meningkatkan produktivitas rakyat dan utilisasi sumber-sumber daya yang tersedia atau strategi *grassroots-based* dan *resources-based*. Disamping itu pembangunan ekonomi rakyat, juga mempunyai peran sebagai salah satu strategi pembangunan yang menempatkan sektor ekonomi rakyat sebagai tulang punggung ekonomi nasional yang merupakan upaya strategis agar ekonomi nasional tumbuh dan berakar dalam negeri.

Permasalahan yang masih ditemui adalah termarginalisasinya ekonomi rakyat yang diwakili para pengusaha mikro dan pengusaha kecil walaupun kenyataannya selama krisis keberadaan pengusaha mikro serta pengusaha kecil dan menengah sangat berarti dalam menyerap tenaga kerja dan mendukung perekonomian nasional. Hasil penelitian Kementerian Negara Koperasi, Pengusaha Kecil dan Menengah menyimpulkan bahwa hanya 4 persen industri kecil yang gulung tikar selama krisis, sebanyak 64 persen mampu bertahan, 0.9 persen mengalami peningkatan dan sebesar 31 persen mengalami pengurangan usaha (Budiatman;2004) . Disamping ketangguhan usaha tersebut ternyata usaha mikro, kecil dan menengah mempunyai banyak keunggulan yang tidak dimiliki oleh perusahaan besar antara lain kesederhanaan organisasi, fleksibilitas pengambilan keputusan manajemen sederhana dan efektif serta terbukti mempunyai daya tahan hidup yang lebih dibanding perusahaan besar apabila terjadi guncangan-guncangan ekonomi.

Namun demikian dengan ukuran yang kecil sering mengakibatkan usaha tersebut tidak memiliki daya dalam mengelola usahanya misalnya tidak dimilikinya jaminan usaha serta terbatasnya akses pasar dan sumber pemodalan, maka pengusaha mikro kecil dan menengah sering kesulitan mencari modal sehingga tidak optimal dalam mengembangkan usahanya.

Aktivitas yang bertujuan untuk memacu pertumbuhan lapangan kerja bagi masyarakat pilihannya harus banyak mengembangkan usaha mikro dan kecil dan menengah, sekaligus memberikan *empowerment* kepada perusahaan-perusahaan mikro dan kecil berupa bantuan teknis dalam proses produksi, manajemen, finansial, pemasaran dan *entrepreneurship*. Pentingnya upaya pemberdayaan pengusaha mikro dan pengusaha kecil karena, (1) secara *partisipatif – emansipatif* berkemampuan aktif dalam kegiatan ekonomi akan lebih menjamin nilai tambah ekonomi yang secara langsung diterima oleh masyarakat, (2) memberdayakan mereka merupakan tugas nasional yang harus diemban oleh tiga domain (pemerintah, swasta, dan masyarakat) untuk meningkatkan produktifitas mereka sehingga mereka lebih secara konkret menjadi asset pembangunan, (3) pembangunan ekonomi rakyat akan meningkatkan daya beli rakyat yang kemudian akan menjadi energi rakyat untuk lebih mampu membangun dirinya (*self empowering*) sehingga mampu meraih nilai tambah ekonomi dan nilai tambah sosial yang secara tidak langsung akan meningkatkan supply barang, (4) dengan aktif dan lebih produktif dalam kegiatan ekonomi maka nilai tambah ekonomi akan semakin banyak terjadi didalam negeri dan untuk kepentingan ekonomi dalam negeri khususnya bagi daerah-daerah, (5) akan lebih banyak menggunakan sumber-

sumber daya alam yang terdapat di daerah-daerah, (6) akan lebih banyak menyerap tenaga kerja yang berarti akan mengurangi tingkat pengangguran yang sekaligus akan menekan terjadinya konflik sosial, (7) memperkokoh pasar dalam negeri sebagai dasar pengembangan pasar luar negeri (8) merupakan misi politik dalam melaksanakan demokratisasi ekonomi selaras dengan amanat undang-undang dasar 1945 (Budiatman; 2004)

Propensi Kalimantan Timur merupakan salah satu wilayah Negara Republik Indonesia yang memiliki jumlah penduduk 2.848.797 jiwa (BPS;2006), dengan kepadatan penduduk 13.65 jiwa/km² merupakan wilayah yang kaya akan sumber daya alam baik berupa kandungan minyak, gas, batu bara, kelapa sawit dan lain-lain, kondisi tersebut memiliki daya tarik bagi perusahaan-perusahaan pertambangan, industri pengolahan, perkebunan yang berskala besar untuk berinvestasi. Perusahaan-perusahaan ini memberikan daya tarik tersendiri bagi para pencari kerja, dari berbagai wilayah Indonesia.

Tabel 1.1. Jumlah Pencari Kerja dan Permintaan Tenaga Kerja berdasarkan Tingkat Pendidikan .

Tingkat Pendidikan	2002	2003	2004	2005
Pencari Kerja	34441	75316	79221	140856
SD	2248	19202	10754	78877
SMP	3876	5596	8709	7681
SMA	23767	38003	42643	38420
SM/DIII	1023	5283	10573	9990
Sarjana	3527	6232	6542	5879
Permintaan Tenaga Kerja	5506	15042	16609	64695
SD	285	1556	6111	48908
SMTp	1266	1661	1212	4514
SMTA	3218	8528	4700	8759
SM/DIII	186	1262	789	1259
Sarjana	551	1587	797	1255

Sumber data: BPS ; Kalimantan Timur Dalam Angka

Pada tabel 1.1 terlihat tingkat pertumbuhan pencari kerja tidak seimbang dengan permintaan tenaga kerja. Pada tahun 2002 jumlah pencari kerja lebih besar 625 persen dari jumlah permintaan tenaga kerja yang artinya setiap 6 orang pencari kerja hanya 1 orang yang terserap, dan pada tahun 2003 persentase perbandingan jumlah pencari kerja dan permintaan tenaga kerja turun menjadi 500 persen, dan pada tahun 2004 perbandingan persentasi pencari kerja dan permintaan turun menjadi 476 persen.

Dampak dari jumlah pencari kerja yang jauh melebihi permintaan tenaga kerja, merupakan salah satu faktor pemicu berkembangnya usaha kecil karena secara umum usaha kecil baik perorangan, maupun kerja sama memiliki keunggulan dan daya tarik tersendiri, seperti sebagian besar usaha kecil menciptakan lapangan kerja baru, inovasi, sumberdaya baru serta barang dan jasa-jasa baru, independen dalam penentuan harga produksi atas barang dan jasa-jasanya, prosedur hukumnya sederhana, pajak relatif ringan karena yang dikenakan pajak adalah pribadi/pengusaha bukan perusahaanya, kontak-kontak dengan pihak luar bersifat pribadi, mudah dalam proses pendiriannya, mudah dibubarkan setiap saat jika dikehendaki, pemilik mengelola secara mandiri dan bebas waktu, pemilik menerima seluruh laba, umumnya mempunyai kecenderungan mampu untuk survive, merupakan type usaha yang paling cocok untuk mengolah produk, jasa atau proyek perintisan yang sama sekali baru atau belum pernah ada yang mencobanya sehingga memiliki sedikit pesaing, terbukanya peluang dengan adanya berbagai kemudahan dalam penataan dan kebijaksanaan pemerintah yang mendukung berkembangnya usaha kecil di Indonesia, diversifikasi usaha terbuka luas

sepanjang waktu dan pasar konsumen serang tiasa terjadi melalui kreatifitas pengelola, relatif membutuhkan investasi yang tidak terlalu besar, tenaga kerja yang tidak berpendidikan tinggi, sarana produksi lainnya yang tidak terlalu mahal, meskipun tidak terlalu nyata masing-masing usaha kecil dengan usaha kecil lainnya memiliki saling ketergantungan secara moril maupun dalam semangat berusaha (Subanar, 1995).

Keunggulan usaha kecil memiliki arti strategis secara khusus bagi suatu prekonomian diantaranya; (1) dalam banyak pengerjaan produk tertentu, perusahaan besar banyak tergantung pada usaha kecil karena jika dikerjakan sendiri oleh mereka (perusahaan besar) maka marginnya menjadi tidak ekonomis, (2) merupakan pemerataan konsentrasi dari kekuatan ekonomi dalam masyarakat. Demikian pula tidak dapat dipungkiri bahwa usaha kecil dengan segala kelemahannya merupakan salah satu sendi kehidupan ekonomi Indonesia karena usaha kecil; (1) menyediakan lapangan kerja untuk berjuta-juta rakyat Indonesia, (2) ikut membayar pajak (3) merupakan ujung tombak industri nasional, (4) menjadi pedagang perantara dan pengumpul hasil panen petani, (5) memproduksi banyak sektor kebutuhan rakyat (6) terdapat di setiap sudut Indonesia yang jumlahnya menghampiri 37 jutaan (Hidayat:1995)

Henry Mitzerg (1992) membuat definisi rinci yang sekaligus menunjukkan ciri-ciri spesifik, industri kecil merupakan organisasi yang memiliki *enterprenual organization* dengan ciri antara lain; struktur organisasinya sangat sederhana, mempunyai karakter khas, tanpa elaborasi, tanpa staf yang berlebihan pembagian kerja yang kendur, memiliki hirarki manajemen yang kecil, sedikit aktifitas yang diformalkan, sangat sedikit

menggunakan proses perencanaan, jarang mengadakan pelatihan untuk karyawan, pengusaha sering sulit membedakan antara asset pribadi dan perusahaan, system akuntansi kurang baik dan bahkan sering tidak memilikinya, dan pengusaha mempunyai sifat dalam menghadapi investor hampir sama dengan perorangan (dalam Heru Sutejo;1994)

Masalah pengembangan usaha kecil disisi lain merupakan masalah yang kompleks dan mencakup sosial ekonomi, sosio kultural yang berlaku di masyarakat, kehidupan ekonomi dan latar belakang, kebijakan pemerintah, praktek bisnis, struktur pasar, dunia pendidikan dan lain-lain sangat mempengaruhi kemampuan pengusaha kecil dalam menjalankan fungsi dan perannya baik terhadap faktor internal maupun external. Adapun masalah yang pengusaha hadapi pada internal perusahaan meliputi; (1) kurang mampu dalam memanfaatkan dan memperluas peluang dan akses pasar, (2) kelemahan dalam struktur permodalan dan keterbatasan akses terhadap sumber-sumber permodalan, (3) keterbatasan dalam penguasaan teknologi, (4) lemah dibidang organisasi dan manajemen. Dan masalah biasa yang dihadapi pada eksternal perusahaan adalah; (1) iklim usaha yang kurang kondusif karena masih ada persaingan yang tidak sehat, (2) sarana dan prasarana yang kurang memadai, (3) pembinaan yang masih kurang terpadu, (4) kurangnya pemahaman, kepercayaan dan kepedulian masyarakat terhadap pengusaha kecil.

Pada tabel 1.1 memperlihatkan bahwa perbandingan jumlah pencari kerja dan permintaan tenaga kerja di Kalimantan Timur bertambah setiap tahun, dan yang paling banyak ada pada tingkat pendidikan SMTA disusul

SMTP kemudian SD, selanjutnya Sarjana dan Sarjana Muda. Pada tabel 1.2, menunjukkan data perkembangan usaha kecil di Kalimantan Timur sebanyak 342039 pengusaha kecil yang tersebar di seluruh wilayah Kalimantan Timur, jumlah tenaga kerja yang diserap sebanyak 685466 orang dengan rata-rata tingkat pertumbuhan 6.78% pertahun. Jumlah penduduk Kalimantan Timur adalah 2.848.797 jiwa (BPS;2006), dengan jumlah angkatan sebanyak 1.170.648 jiwa, hal ini menunjukkan bahwa lebih separuh angkatan kerja di Kalimantan Timur bekerja disektor usaha kecil.

Tabel 1.2. Data Perkembangan Usaha Kecil Di Kalimantan Timur

Jenis Usaha	2001	% Ptb	2002	% Ptb	2003	% Pt	2004	% Ptb	2005	% Ptb	2006
industri	213066	0.3	213802	3	220215	2.2	225215	63.5	82223	25	102615
Prdagangan	20214	5	21230	8.8	23101	2.5	23678	479.	137033	25	171018
Aneka Jasa	17732	5.2	18646	3.5	19296	2.7	19817	177.	54813	25	68407
Total	251012	1.1	253678	3.5	262612	2.3	268695	2	274069	25	342039
Tenag kerja	502162	0.9	506770	3.3	523708	2.8	538109	2	548871	25	685466
omset(juta)	5500	12	6166	3.5	6383	2.3	6527	1.99	6657	25	8319

Sumber Data; Disperindag Kalimantan Timur 2007

Data pertumbuhan usaha kecil, di Kalimantan Timur seperti terlihat pada tabel 1.2 menunjukkan tingkat pertumbuhan yang sangat bervariasi bila dilihat jenis usaha, untuk usaha kecil dibidang industri, pertumbuhan rata-rata 2 persen dari tahun 2001 - 2004, pada tahun 2005 terjadi pertumbuhan negatif yang sangat drastis yaitu -63.49%, namun sebaliknya pada tahun yang sama dibidang perdagangan terjadi pertumbuhan yang luar biasa hingga mencapai 478.74% setelah pertumbuhan rata-rata 5.5% dari tahun 2001 - 2004, pertumbuhan usaha kecil bidang jasa pada tahun 2001 – 2004 rata-rata 3.77%, pada 2005 terjadi pertumbuhan sebesar 176.6%. Pada tahun 2006 terjadi pertumbuhan yang sama terhadap ketiga jenis usaha tersebut yaitu masing-masing 24%. Terlihat pula pada tabel 1.2. bahwa adari 342039 unit usaha kecil

30% bergerak dibidang aneka industri, 50% dibidang perdagangan dan 20% dibidang aneka jasa.

Struktur perusahaan kecil yang nyaris tidak terbirokratisasi memungkinkan secara cepat menangkap informasi karena posisinya tidak jauh dengan pelanggan atau pasar. Produksi yang dihasilkan sesuai dengan permintaan dan dengan mudah dapat dijangkau oleh pelanggannya, situasi ini menyebabkan mekanisme produksi dan pemasaran menjadi efisien. Semua itu masih didukung lagi adanya semangat yang luar biasa dalam mengelola usaha dan inovasi yang melekat pada kepribadian pengusaha kecil. Sejak mereka memulai usahanya dilandasi oleh tekad dan semangat berusaha yang tinggi dengan mengandalkan keberanian untuk mengambil setiap resiko dan peluang, disamping itu sebagai pengelola atau manajer adalah juga sebagai pemilik langsung mereka memiliki motivasi yang sangat besar untuk memajukan usaha yang dimilikinya.

Scarborough mengatakan (1992) bahwa faktor-faktor utama yang mendukung kesuksesan dan keuntungan usaha kecil adalah (1) *greater flexibility*, (2) *more personal attention to customerland employees*, (3) *lower fixed cost* (4) *greater entrepreneurial and innovative fervor*, (5) *greater motivation of the owne*. Walaupun demikian manajemen yang fleksibel akan tetapi tidak didukung kedalaman pengetahuan, keahlian dan keterampilan manajerial yang memadai merupakan batu sandungan yang sangat berarti saat pengusaha kecil itu harus mengembangkan usahanya. Ketidakhandalan dalam manajemen sama halnya tidak dapat mengelola perusahaan dengan optimal sehingga kelangsungan masa depannya sangat mengkhawatirkan. Kondisi ini

menjadikan pengusaha kecil enggan mengembangkan usahanya menjadi usaha yang lebih besar, umumnya mereka cenderung menggunakan hasil usaha mereka untuk membeli asset pribadi.

Kenyataan tersebut didukung oleh Coralie Bryant dan Louise G. White (1987) menyatakan bahwa “ketidakmampuan administrative” pengusaha kecil sering kali tampak dalam tindakannya yang cenderung boros atau tidak efisien menggunakan waktu. Banyak waktu terbuang atau tersita untuk hal-hal yang bersifat rutin, sementara tindakan-tindakan yang keluar dari jalur rutinitas yang berorientasi pada kreatifitas, inovasi, riset, dan sejenis nyaris tidak pernah mendapat alokasi waktu. Faktor ini merupakan hambatan besar bagi pengembangan perusahaan kecil. pendapat tersebut sejalan dengan kondisi riil yang terjadi di Kalimantan Timur. Namun kondisi tersebut diantisipasi dengan menciptakan usaha-usaha yang sama dengan kepemilikan yang berbeda, atau dengan kata lain membuat cabang-cabang usaha untuk anak, istri dan keluarga mereka, dan masing-masing pemilik bertanggung jawab terhadap usaha mereka.

Kalimantan Timur merupakan daerah harapan bagi banyak orang, luas wilayah, dan kekayaan alam tidak sebanding jumlah penduduk yang ada, memberikan daya tarik tersendiri bagi para perantau untuk mengisi peluang-peluang usaha yang bisa menopang kehidupan keluarga mereka menjadi lebih baik, tidak mengherankan jika hampir 90% penduduk Kalimantan Timur adalah pendatang yang umumnya dari datang Jawa, Sulawesi, Banjarmasin, NTB dan dari wilayah lainnya. Kerasnya kehidupan yang telah mereka lewati merupakan salah satu motivasi yang menjadikan mereka lebih berani, lebih kreatif dan

lebih mandiri, bahkan memacu potensi diri mereka untuk mengenal lebih jauh bagaimana supaya usaha yang mereka rintis bisa sukses, bertanya kepada orang yang lebih berhasil adalah salah satu kiat ampuh, belajar sendiri melalui buku-buku juga mereka jalani, sehingga strategi bisnis pun mereka jalankan berdasarkan pemahaman mereka walaupun dengan modal dan tingkat pendidikan yang kurang memadai.

Keberhasilan mereka dapat menciptakan migrasi kecil-kecilan, mereka mengajak keluarga dari daerah asalnya untuk membantu usaha mereka, dengan alasan mereka lebih percaya pada keluarga sendiri dari pada orang lain walaupun tingkat pendidikan orang lain lebih baik dari keluarga mereka. Pendekatan kekeluargaan, budaya, bahasa dan latar belakang keluarga yang sama membuat para pengelola usaha kecil lebih mudah membimbing dan mengarahkan mereka untuk mencapai tujuan usaha mereka

Keterbatasan wawasan bisnis, ketakutan akan kecemburuan sosial dan ketakutan akan resiko bisnis bila dikembangkan menjadi usaha yang lebih besar memutuskan pilihan mereka untuk menambah asset pribadi dari pada menambah asset usaha. Pemikiran mereka bahwa asset pribadi bisa menjadi asset bisnis sebagai antisipasi terjadi bila perubahan lingkungan bisnis yang buruk. Kerja keras, ketekunan, pemikiran strategi, dan tanpa kenal lelah lebih dominan mengasah intuisi mereka dalam berbisnis. Pengalaman kerja sebagai karyawan perusahaan keluarga tidak saja menularkan pengalaman dalam proses bisnis itu sendiri tapi juga yang tidak kalah pentingnya penalaran mental sebagai wirausahaan, hal ini merupakan modal utama dalam membentuk kemandirian untuk menciptakan usaha baru, proses ini terus terjadi dan

merupakan faktor lain yang turut memberikan kontribusi perkembangan usaha kecil di Kalimantan Timur

Sejak awal tahun 1990, pemerintah telah mewajibkan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) untuk menyisihkan minimal 2 persen dari laba bersihnya untuk pemberdayaan usaha kecil, menengah dan koperasi. Salah satu wujud nyata dari upaya pemerintah dalam mengembangkan usaha kecil adalah penyaluran bantuan kredit untuk memenuhi kebutuhan permodalan, pemerintah memberikan kepercayaan penuh kepada BUMN melalui Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL). Konsep kemitraan lahir sebagai akibat terjadinya kesenjangan antara pelaku ekonomi yaitu pengusaha besar dan pengusaha kecil, yang didukung oleh orientasi pembangunan yang melupakan pemerataan, dan terjadinya perbedaan perlakuan antara pengusaha besar dan pengusaha kecil, dalam bentuk kemudahan akses terhadap berbagai fasilitas, serta kebijakan pembangunan yang terlalu sentralistik (Asdar; 2005)

Tabel: 1.3 Alokasi Dana Program Kemitran Tahun 2001-2007

Tahun	Mitra Binaan	Jumlah Pinjaman (000)	Jumlah Koperasi	Jumlah Pinjaman (000)	Hibah (000)
2001	3577	25435500	14	389000	4465748
2002	2186	17437000	11	1305000	2032076
2003	1742	19337000	14	892000	2554873
2004	891	12307200	7	1200000	2729493
2005	1371	21793659	19	3397500	3985985
2006	706	12796500	11	1730000	2837877
2007	612	12193000	13	905000	1295282
	11085	121299859	89	9818500	19901334

Sumber Data: Laporan Realisasi Dana PKBL 25 BUMN Pembina Wilayah Kalimantan Timur

Pada tabel 1.3. terlihat PT Pupuk Kaltim selaku koordinator BUMN telah menyalurkan pinjaman sebesar lebih dari 121 milyar untuk 11085 unit usaha

kecil, sejak tahun 2001 – 2007, koperasi sebesar 9.8 milyar, dan hibah sebesar 19.9 milyar pada tenggang waktu yang sama. Sehingga dapat dikatakan bahwa 342039 pengusaha kecil yang tersebar di seluruh wilayah Kalimantan Timur, yang mampu menyerap tenaga kerja sebanyak 685466 orang, hanya 11085 unit usaha yang mendapatkan bantuan melalui program kemitraan, artinya setiap 31 unit usaha kecil hanya 1 unit yang mendapat bantuan, masih sangat jauh dari yang diharapkan oleh pengusaha kecil untuk mendapatkan keadilan.

Seberapa besar kemampuan dan kemandirian mereka untuk survive, berkembang dan berdaya ditengah kekuatan dan kelemahan masyarakat Kalimantan Timur yang multikultural? Scarborough mencatat sejumlah kelemahan yang melekat pada diri pengusaha kecil yaitu (1) *poor management skills and depth*, (2) *Inadequate Financing*. Sedangkan Broom and Longenecker (1988) mengemukakan adanya masalah khas yang selalu dapat ditemui dalam manajemen usaha kecil yang sekaligus merupakan faktor penyebab kegagalan yaitu (1) *Lack of management skills and depth*, (2) *personal lack and misuse time*. (3) *financing*. Namun kondisi tersebut tidak selalu berlaku pada semua usaha kecil. Sebagaimana Pickle dan Abrahamson (1976) melalui risetnya menemukan bahwa diperoleh korelasi yang positif antara keberhasilan wiraswasta dengan lima karakteristik lainnya yaitu dorongan (*drive*), *mental ability*, *human relation ability*, *communication ability*, *technical ability*.

Dengan demikian ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan suatu usaha. sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut mengenai

faktor-faktor yang cukup signifikan yang dapat mempengaruhi para pengusaha kecil di Kalimantan Timur mampu bertahan, bertumbuh dan berkembang. Fenomena perkembangan usaha kecil dan masih banyaknya unit usaha yang belum terjangkau oleh program kemitraan dan bina lingkungan oleh BUMN Pembina wilayah Kalimantan Timur mendorong para pengusaha kecil untuk secara alami menyerap potensi lain yang ada mampu menjadi salah satu pemicu keberhasilan para pengusaha kecil yaitu kelompok-kelompok kekerabatan, asosiasi-asosiasi dan jaringan-jaringan sosial lainnya yang dalam ilmu sosiologi dikenal dengan *social capital*.

Tingkat pendidikan masyarakat di Kalimantan Timur, pada khusus mulai bergeser ke tingkat SLTA, begitupun secara nasional pada umumnya, pergeseran tingkat pendidikan ini tentu saja mempengaruhi pergeseran tingkat pendidikan pengusaha kecil pada umumnya terutama pengusaha kecil yang berada di kota-kota besar maupun di kota-kota kecil. Selain itu pengusaha kecil yang kebanyakan perantau juga sebagai salah satu pemicu motivasi, keberanian dan kemandirian sebagai akibat positif karena berada jauh dari lingkungan keluarga, hal tersebut merupakan suatu potensi yang dapat menggali kepemimpinan yang diwarnai dengan berbagai situasi pasang surutnya usaha mereka merupakan pelajaran yang tidak dapat ditemukan oleh orang lain kecuali dialami sendiri, keuletan, pantang mundur yang selalu membakar semangat mereka membuat mereka menemukan berbagai strategi-strategi baru untuk lebih berhasil dalam berusaha.

Social capital tumbuh dan berkembang pada masyarakat dari berbagai lapisan etnis, pertumbuhan ini sejalan dengan kebutuhan mereka akan rasa

saling membutuhkan, saling percaya, saling bekerjasama, dalam menjaga norma-norma sosial dan nilai-nilai yang berlaku di masyarakat, agar mereka hidup lebih aman dan tenang dalam mencapai kemajuan bersama. Mereka datang dari berbagai wilayah di luar Kalimantan Timur, untuk mencari penghidupan yang baik dan berharap bisa terserap pada perusahaan yang berskala besar, namun daya serap perusahaan besar tidak mampu membendung jumlah pencari kerja yang tiap tahun bertambah, dengan kreatifitas, keberanian dan semangat, mereka memulai berusaha sendiri, baik disektor formal atau disektor tidak formal, pilihan mereka sangat tergantung tingkat kemampuan dan keterampilan yang mereka miliki, untuk menjaga rasa aman agar mereka bisa lebih konsentrasi menjalankan usahanya, mereka membuat atau tergabung dalam kelompok-kelompok baik berdasarkan etnik, agama, profesi, maupun arisan. Mereka biasanya bertemu dan membahas masalah-masalah yang mereka hadapi, atau saling berbagi dalam berbagai informasi baik dalam urusan usaha maupun urusan yang bersifat pribadi dan lain-lain.

Di sebagian besar wilayah Indonesia dengan segala kompleksitasnya, persoalan dimensi modal sosial hampir diabaikan, jauh berada diluar alam pikir pembangunan. Padahal diberbagai belahan dunia dewasa ini kesadaran akan pentingnya faktor tersebut cukup tinggi, dan sedang menjadi kepedulian bersama. Karena modal sosial diyakini sebagai salah satu komponen utama dalam menggerakkan kebersamaan, mobilitas ide, kesaling kepercayaan dan kesaling menguntungkan untuk mencapai kemajuan bersama. Francis Fukuyama (1999) dengan meyakinkan berargumentasi bahwa modal sosial

merupakan salah satu komponen utama dalam pembangunan manusia, ekonomi, sosial, politik dan stabilitas demokrasi. Korupsi dan berbagai penyimpangan yang terjadi diberbagai belahan dunia dan terutama dinegara-negara berkembang Asia Afrika dan Amerika Latin, salah satu diterminan utamanya karena kerdilnya modal sosial yang tumbuh ditengah masyarakat, modal sosial yang lemah akan meredupkan semangat gotong royong, memperparah kemiskinan, meningkatkan pengangguran dan kriminalitas dan menghalangi setiap upaya untuk meningkat-kan kesejahteraan penduduk.

Social capital populer sebagai salah satu isu pembangunan yang menuntut perhatian seksama, terutama sekali dengan munculnya kajian-kajian berharga dari Robert D Putnan (1993, 1995, 2002), Francis Fukuyama (1999,2002), James Coleman (1990,1998), Paul Bullen (2000,2002), Eva Cox (1995), Cohen dan Prusak (2001) dan beberapa yang lain, tapi cikal bakal sebetulnya sudah cukup lama. Adam Smith dan kawan-kawan di abad ke 18 dalam kajian ekonomi mereka telah memasukkan unsur modal sosial dengan sangat jelas, mereka sebutkan dengan *social contract* masyarakat sipil yang akan menentukan kemajuan pembangunan ekonomi.

Unsur penting dari *social contract* ini antara lain apa yang mereka sebut sebagai karakteristik jaringan sosial, pola-pola imbal balik dan kewajiban-kewajiban bersama. Dari pemikiran-pemikiran kelompok ini pulalah berbagai kajian yang merupakan konsep modern dari modal sosial diabad berikut memiliki dasar-dasar teoritis yang cukup kuat, seperti yang telah dilakukan oleh Marx dan Engles dengan konsep keterikatan yang memiliki solidaritas yang menggambarkan tentang kemungkinan munculnya pola hubungan dan

kerjasama yang kuat ketika suatu kelompok berada dalam tekanan Negara atau kelompok lain.

Social capital adalah sumber daya yang dapat dipandang sebagai investasi untuk mendapatkan sumber daya baru, yaitu sesuatu yang dapat dipergunakan untuk dikonsumsi disimpan dan diinvestasikan. Modal sosial berbeda dengan modal manusia, pada *human capital* segala sesuatunya lebih merujuk ke dimensi individual yaitu daya dan keahlian yang dimiliki oleh seorang individu. Pada *social capital* lebih menekankan pada potensi kelompok dan pola hubungan antar individu dalam suatu kelompok dan antar kelompok dengan ruang perhatian pada jaringan sosial, norma, nilai dan kepercayaan antar sesama yang lahir dari anggota kelompok dan menjadi norma kelompok.

Kebersamaan dalam suatu kelompok akan memicu persaingan yang sehat yang akan lebih menonjolkan peranan masing anggota dalam kelompok tersebut, hal ini akan memicu perkembangan kompetensi masing-masing anggota dan lebih menggali kompetensi mereka baik melalui usaha atau pengalaman orang lain maupun melalui pelatihan-pelatihan atau kursus-kursus, umumnya mereka menyadari kompetensi-kompetensi yang mereka miliki setelah membandingkannya dengan pengusaha-pengusaha baik yang ada disekeliling mereka maupun yang ada dikelompok-kelompok mereka.

Secara keseluruhan potensi-potensi tersebut diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam perbaikan baik dalam pengelolaan usaha maupun dalam keberhasilan usaha mereka, sehingga usaha mereka mampu bersaing baik secara lokal, nasional maupun secara global. Dengan demikian dalam penelitian ini variabel-variabel yang diangkat menjadi variabel-variabel

pemicu kinerja usaha kecil mitra binaan Badan Usaha Milik Negara adalah variabel human capital, pola kemitraan, kepemimpinan dan strategi bisnis sebagai variabel independent dan social capital, pengelolaan usaha dan kompetensi pengelola usaha kecil sebagai variabel dependent.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka dapat dikatakan bahwa ada beberapa macam variasi yang melatar belakangi tingkat keberhasilan para pelaku usaha kecil di Kalimantan Timur antara lain tingkat pendidikan, pengalaman usaha, kemitraan, kepemimpinan yang meliputi keberanian dan intuisi, strategi usaha, keeratan sosial yang kuat, pengelolaan usaha dan kompetensi sumber daya manusia pengelola dan lain-lain.

Dengan demikian diketahui bahwa setiap jenis usaha atau perusahaan memiliki keragaman yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerjanya, maka dalam penelitian ini penulis mencoba mengangkat variabel-variabel *human capital*, pola kemitraan, kepemimpinan dan strategi bisnis sebagai variabel independent dan variabel *social capital*, pengelolaan usaha, kompetensi pengelola sebagai variabel intervening dan variabel kinerja usaha sebagai variabel dependen. Setiap perusahaan memiliki cara dan latar belakang yang berbeda, baik dilihat dari kemampuan manajerialnya maupun dari kompetensi sumber daya manusia pengelola usaha, untuk mengetahui sejauh mana para pelaku usaha kecil di Kalimantan Timur khususnya mitra binaan BUMN dapat meningkatkan kinerja usaha mereka, maka masalah-masalah pokok yang menjadi perhatian dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah variabel *human capital*, pola kemitraan, gaya kepemimpinan, dan strategi bisnis berpengaruh terhadap *social capital*
2. Apakah *human capital*, pola kemitraan, gaya kepemimpinan, strategi bisnis, *social capital* dan kompetensi pengelola berpengaruh terhadap pengelolaan usaha.
3. Apakah pola kemitraan, gaya kepemimpinan, strategi bisnis dan *social capital* berpengaruh terhadap kompetensi pengelola atau pemilik usaha.
4. Apakah *human capital*, pola kemitraan, gaya kepemimpinan, strategi bisnis, *social capital*, pengelolaan usaha, dan kompetensi pengelola berpengaruh terhadap kinerja usaha kecil mitra binaan BUMN Kalimantan Timur

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang akan dicapai dari penelitian usaha kecil di Kalimantan Timur adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh variabel *human capital*, pola kemitraan, gaya kepemimpinan, dan strategi bisnis terhadap *social capital*
2. Untuk menganalisis pengaruh *human capital*, pola kemitraan, gaya kepemimpinan, strategi bisnis, *social capital*, dan kompetensi pengelola terhadap pengelolaan usaha.
3. Untuk menganalisis pengaruh pola kemitraan, gaya kepemimpinan, strategi bisnis dan *social capital* terhadap kompetensi pengelola.
4. Untuk menganalisis pengaruh *human capital*, pola kemitraan, gaya kepemimpinan, strategi bisnis, *social capital*, pengelolaan usaha, dan kompetensi pengelola terhadap kinerja usaha kecil mitra binaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Kalimantan Timur

D. Kegunaan Penelitian

Rumusan hasil analisis dari penelitian ini sangat penting baik ditinjau dari aspek teoritis maupun aspek praktis, sehingga diharapkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap usaha kecil di Kalimantan Timur dapat memiliki kegunaan teoritis maupun kegunaan praktis seperti berikut ini:

1. Kegunaan Teoritis

Dari aspek teori, hasil analisis dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empirik dan pemikiran terhadap perkembangan teori ekonomi di bidang manajemen usaha kecil sebagai berikut:

- a. Memberikan kontribusi empirik dan pemikiran bagi perkembangan teori manajemen perusahaan.
- b. Memberikan kontribusi empirik dan pemikiran bagi perkembangan teori pengembangan sumber daya manusia.
- c. Memberikan kontribusi empirik dan pemikiran baru bagi perkembangan Kewirausahaan

2. Kegunaan Praktis

Dilihat dari aspek praktis, hasil analisis penelitian ini diharapkan dapat memiliki kegunaan sebagai berikut:

- a. Sebagai bahan masukan bagi para pemilik usaha kecil dalam merencanakan dan mengelola serta meningkatkan kinerja usahanya.
- b. Sebagai bahan pertimbangan bagi lembaga pendanaan (perbankan) untuk memberikan kemudahan usaha kecil yang layak untuk mendapatkan kredit dalam menumbuh kembangkan usahanya.

- c. Sebagai bahan pertimbangan bagi pengambil kebijakan dalam merumuskan bantuan dan pola pembinaan yang tepat bagi para pemilik usaha kecil dalam menjalankan usahanya.
- d. Menjadi jembatan bagi peneliti lain yang ingin atau merasa tertarik untuk melakukan penelitian di bidang yang sama

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teoritis Usaha Kecil

Penelitian ini didukung dengan berbagai informasi dan kajian-kajian teori, baik bersumber dari literatur-literatur maupun dari hasil-hasil penelitian sebelumnya yang memiliki relevansi dengan penelitian ini adapun kajian-kajian teori yang digunakan adalah teori manajemen usaha kecil, manajemen sumber daya manusia, manajemen keuangan, manajemen pemasaran, manajemen operasional dan teori tentang modal sosial yang meliputi tentang pengertian atau defenisi usaha kecil dan faktor-faktor yang menentukan peningkatan kinerja usaha kecil .

1. Defenisi Usaha Kecil

Defenisi usaha kecil yang banyak digunakan adalah menurut jumlah tenaga kerja dan total kepemilikan asset. Biro Pusat Statistik menggunakan batasan perusahaan berskala kecil yang mengacu pada jumlah tenaga kerja, yakni suatu perusahaan yang mempekerjakan 1 sampai 20 orang pekerja (termasuk pemilik perusahaan). Sedangkan Departemen Perindustrian dan Perdagangan menggunakan kriteria kepemilikan modal investasi (asset), yakni suatu perusahaan yang memiliki modal investasi maksimal Rp.600 juta tidak termasuk nilai gedung dan bangunan (Sadoko dkk.,1995). Menurut undang-undang No.9/1995 tentang usaha kecil yaitu asset < Rp 200 juta diluar tanah dan bangunan, omzet tahunan <Rp 1 milyar, dimiliki oleh orang Indonesia, independen, tidak terafiliasi dengan usaha usaha menengah dan besar, boleh berbadan hukum boleh tidak (dalam Asdar dan Samsu Alam; 2006).

Sementara itu usulan yang ada saat ini untuk definisi usaha kecil yakni didasarkan atas kriteria jumlah pekerja dan omset penjualan yaitu usaha kecil 10 - 50 pekerja dan omset penjualan sampai Rp.3 milyar (Anonimus 2002)

Ojala (2002) meringkas beberapa definisi mengenai usaha kecil (*small business*) sebagai berikut: Pertama, bisnis dimana satu atau dua orang diperlukan untuk mengambil keputusan manajemen penting: keuangan, pembukuan, personalia, pembelian, pengolahan, atau pelayanan, pemasaran, penjualan tanpa bantuan dari spesialis internal dengan pengetahuan yang spesifik hanya dalam satu atau dua bidang fungsional (Wiltshire dan Committee, 1971 dalam Ojala 2002). Selanjutnya yang kedua bisnis didefinisikan jika memiliki karakteristik berikut: *it has no publicity-traded securities, the owner have undiversified personal porpolio, limited liability is absent or ineffec-tive, first generation owner are entrepreneurial and prone to risk taking, uncomplete management team, the business experience the high cost of market and institutional imperfection, relationships with stakeholder are less formal. And it has a high degree of fleksibility in designing compensation schemes* (Ang,1991 dalam Ojala 2002). Dan yang ketiga *Small business is a business in which there no public negotiability of common stock and that owner must personally quarantee any exiting or any planned financing* (Osteryoung and Newman, 1993 dalam Ojala, 2002)

Winston Jr dan Heiko (1990) menyatakan bahwa usaha kecil dicirikan oleh *distinctive advantange*, yang tidak ditemukan pada usaha besar, yakni komitmen jangka panjang untuk bertahan hidup dan kemampulabaan, nilai dan reputasi perusahaan terletak pada latar belakang dari wirausaha, kontak

langsung dengan pelanggan adalah prioritas utama dalam membangun jaringan bisnis, familiar dengan operasi internal bisnis, individu-individu dalam perusahaan dipaksa untuk belajar dan tumbuh secara terus menerus untuk merespon kebutuhan perusahaan.

Menurut Lambing (2000) ada dua keterampilan yang sangat diperlukan oleh pemilik perusahaan dalam rangka pengembangan perusahaan yaitu manajemen personal dan manajemen keuangan. Sejalan dengan pendapat Mintzberg (1990) dalam "*design school*" bahwa secara internal perusahaan perlu memiliki kompetensi khusus yang dicari dari integrasi fungsional. Dalam berbagai konsep strategi bersaing dikemukakan bahwa keberhasilan suatu perusahaan sangat tergantung pada kemampuan internal. Banyak konsep yang telah dikemukakan oleh para ahli ekonomi dan manajemen modern tentang cara meraih keberhasilan usaha kecil dalam mempertahankan eksistensinya secara dinamis

Zyang (2002) meringkas enam karakteristik penting yang dimiliki usaha kecil: (1) sangat tergantung pada pemilik perusahaan (selaku manajer), (2) perusahaan mudah untuk didirikan, (3) beroperasi dengan capital yang dikumpulkan oleh manajer sendiri, (4) struktur manajemen sederhana, (5) penuh inovasi (6) mudah dipengaruhi oleh lingkungan.

Burns secara spesifik (1990) menyarankan bahwa agar perusahaan kecil berhasil *take-off* maka harus ada usaha-usaha khusus diarahkan untuk *survival, consolidation, control, planning, dan expectation*. Dalam tahapan ini diperlukan penguasaan manajemen, yaitu dengan mengubah pemilik sebagai pengusaha yang merekrut tenaga yang diberi wewenang secara jelas.

Dibidang pemasaran harus mengubah dari *“getting costumer”* menjadi *“improve competitive situation”*. Dibidang keuangan dari tahap *“cash flow”* berubah menjadi tahap *“tighten financial control, improve margin, and control cost”*. Di bidang pendanaan, dalam tahap *take-off*, usaha kecil harus sudah *“ventura capital”* (Yuyun Wirasasmita 1993). Berdasarkan pandangan para ahli tersebut, jelaslah bahwa daya hidup perusahaan kecil maupun besar pada umumnya sangat tergantung pada strategi manajemen perusahaan dalam memberdayakan sumber daya internalnya.

2. Aspek-aspek Pertumbuhan Usaha Kecil

Kemampuan usaha kecil untuk tumbuh masih diragukan oleh banyak ahli sehubungan dengan berbagai kelemahan yang bermuara pada internal perusahaan itu sendiri disamping kendala eksternal, sebagaimana dinyatakan oleh Marbun (1993) bahwa usaha kecil hanya melayani pasar sempit, sehingga tidak ada alasan untuk tumbuh, dimana keberhasilan suatu perusahaan merupakan kematian bagi perusahaan lain. Pendapat yang hampir serupa juga dinyatakan oleh McCormick (1997) bahwa usaha kecil terperangkap dalam siklus investasi awal yang rendah karena tingkat operasi bisnis yang rendah yang pada gilirannya menghasilkan profit yang terlalu kecil untuk memungkinkannya tumbuh.

Pendapat tersebut bertentangan dengan Webster (1992) yang menyatakan bahwa usaha kecil dapat merespon secara fleksibel dibawah kondisi yang berubah-ubah dan sulit karena tidak terlalu tergantung pada infrastruktur dan karena memiliki tingkat teknologi yang rendah yang memungkinkan lini produk dan masukan dapat diubah dengan biaya relatif

rendah. Ditambahkan oleh Broom dan Longenecker (1979) bahwa adaptabilitas dari usaha kecil disebabkan oleh manajemennya yang fleksibel keputusan dapat diambil secara cepat pada saat terjadi perubahan kondisi bisnis.

Perkembangan suatu usaha menurut (Zimmerer 1996 dalam Suyana 2000) terbagi menjadi dua fase yaitu fase awal (*start up*) atau perintisan dan fase pertumbuhan (*growth*) pada tabel dibawah ini menunjukkan kedua fase tersebut.

Gambar 2.1 Fase Perkembangan Usaha Kecil

Fase Awal (start up)	Fase Pertumbuhan (growth)
A. Tujuan dan Perencanaan	
? Kestinambungan tujuan dan rencana pokok (menciptakan ide-ide untuk orientasi pasar)	? Tumbuh sederhana, efisien, orientasi laba, dan rencana langsung untuk mencapainya.
B. Sifat atau Ciri-ciri Kunci personal	
? Mefokuskan pada masa yang akan datang, ketimbang masa sekarang; usaha-usaha menengah diarahkan untuk jangka panjang	? Mefokuskan pada masa yang akan datang, ketimbang masa sekarang; usaha-usaha menengah diarahkan untuk jangka panjang
? Pengambilan resiko yang moderat dengan tingkat toleransi yang tinggi pada perubahan dan kegagalan.	? Pengambilan resiko yang moderat dengan tingkat toleransi yang tinggi pada perubahan dan kegagalan.
? Kapasitas untuk menemukan ide-ide inovasi yang memberi kepuasan kepada konsumen	? Kapasitas untuk menempa; selama pertumbuhan cepat, kemurnian organisasi dan kemampuan berhitung
? Pengetahuan teknik dan pengalaman inovasi pada bidangnya.	? Pengetahuan managerial dan pengalaman orang dengan menggunakan orang lain dan sumber daya yang ada.
C. Sifat untuk Desain	
? Struktur pola yang sederhana dan luas dengan jaringan kerja komunikasi yang luas secara horizontal	? Struktur yang fungsional atau vertical akan tetapi saluran komunikasi informal sering digunakan
? otoritas pengambilan keputusan dimiliki oleh pemilik	? Mendelegasikan otoritas pengambilan keputusan pada manajer level kedua
? informal dan sistem control personal	? Kuasi Formal (tidak terlalu kompleks atau bekerja sama) dalam beroperasi

Sumber: Thomas W. Zimmerer; *Entrepreneurship and The New Ventura Formation*, Tahun 1996

Warthington dan Cumberpathch (1994) berpendapat bahwa aspek penting dari konteks internal bisnis meliputi struktur dan fungsi organisasi dan bagaimana keduanya dikonfigurasi dalam mencapai tujuan organisasi yang spesifik. Melalui struktur organisasi, suatu perusahaan harus mampu untuk mencapai efisiensi dalam penggunaan sumber daya, memberikan peluang untuk memonitor kinerja perusahaan, menjamin tanggungjawab individu, menjamin koordinasi diantara bagian-bagian dari organisasi, memberikan alat yang efektif dan efisien dari komunikasi organisasi, menciptakan kepuasan kerja termasuk peluang untuk kemajuan, dan mengadaptasikan terhadap perubahan-perubahan keadaan yang diakibatkan oleh pengembangan internal dan external.

B. Kajian Teoretis Kinerja Usaha Kecil

1. Definisi Kinerja Perusahaan

Performance diterjemahkan menjadi kinerja yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja, unjuk kerja, penampilan kerja. August W. Smith (1992) mengatakan bahwa *performance* atau kinerja adalah *output drive from processes, human or otherwise*. Jadi kinerja adalah hasil atau keluaran dari suatu proses. Bernadin Russell (2000) memberi batasan kinerja sebagai “ *the record of outcomes produced on specified function or activity during a specified time priode*” dengan demikian kinerja merupakan catatan outcome yang dari fungsi suatu pekerjaan tertentu dalam priode tertentu.

Hasibuan dalam Kallen (1997) mengemukakan bahwa beberapa indikasi kinerja perusahaan dapat dilihat dari laba, efisiensi pertumbuhan, kesempatan

kerja, prestise, professional, kesejahteraan personalia dan kebanggaan kelompok. Selanjutnya Helfert (1996) menyatakan bahwa kinerja perusahaan adalah hasil dari banyak keputusan individu yang dibuat secara terus menerus oleh manajemen, oleh karena itu untuk menilai kinerja perusahaan perlu dilibatkan analisis dampak keuangan kumulatif dan ekonomi dari suatu keputusan dan mempertimbangkan dengan menggunakan ukuran komparatif.

Lingkungan bisnis perusahaan sekarang ini berada pada abad perkembangan teknologi informasi yang begitu cepat, dimana suatu perusahaan tidak dapat memperoleh keunggulan bersaing, hanya dengan mengandalkan penerapan teknologi baru atau mengelola harta dan kewajiban finansialnya dengan baik, tetapi juga ditentukan kemampuan memanfaatkan aktiva tak terwujud yang dimilikinya, yaitu kemampuan untuk dapat berhasil dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompleks.

Lingkungan bisnis memiliki karakteristik antara penggabungan antar fungsi, hubungan pada pelanggan dan pemasok, segmentasi pelanggan, skala global, inovasi, dan karyawan yang berkemampuan. Interpretasi dan analisis terhadap perkembangan perusahaan, diantaranya dengan melakukan analisis terhadap laporan keuangan guna menilai kinerja keuangan perusahaan, karena salah satu sumber data dalam penilaian kinerja keuangan, adalah laporan keuangan, baik itu laporan neraca laporan laba rugi, maupun laporan sumber dan penggunaan kas.

Informasi dan gambaran perkembangan keuangan perusahaan bisa diperoleh dengan mengadakan interpretasi dari laporan keuangan, yakni menghubungkan elemen-elemen yang ada pada laporan keuangan seperti elemen,

passive, elemen-elemen neraca dengan elemen-elemen laba rugi, sehingga bisa diperoleh gambaran mengenai kondisi keuangan suatu perusahaan (Sutrisno, 2000).

Nilai dalam lingkungan usaha adalah kemampuan dari sesuatu untuk memberikan hasil (Helfert, 1997), sehingga penilaian adalah suatu kegiatan untuk memberikan hasil kinerja menurut Budiman (2000) adalah ukuran keberhasilan usaha dengan memperhatikan efisiensi dan efektifitas, hasil tanpa diiringi dengan tingkat efisiensi dan efektifitas yang cukup itu bukanlah merupakan suatu kinerja, sehingga didalam hasil tersebut harus terdapat tingkat efisiensi dan efektifitas, baru hasil tersebut dapat dikatakan kinerja.

Prawiro Sentono (1999) mengemukakan bahwa suatu lembaga baik lembaga pemerintah maupun lembaga perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperang aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan lembaga atau perusahaan tersebut, dalam hal ini berhubungan erat antara kinerja perorangan dengan kinerja perusahaan.

2. Penilaian Kinerja Perusahaan

Konseptual dari sistem usaha sebagai suatu hubungan timbal balik yang dinamis dari arus dana yang digerakkan oleh keputusan manajemen, yang kita kenal dengan tiga keputusan dasar yaitu investasi, operasi, dan pembiayaan yang mendasari semua kegiatan perusahaan, konsistensi penting untuk mencapai tujuan akhir. Analisis kinerja perusahaan dengan menggunakan atau berdasarkan data keuangan yang dipublikasikan pada laporan keuangan yang dibuat sesuai dengan prinsip akuntansi yang lazim. Laporan ini

merupakan data yang paling umum tersedia untuk tujuan tersebut. Karena laporan keuangan merupakan “kartu skor” periodik yang memuat hasil investasi, operasi dan pembiayaan perusahaan, maka fokus kita akan diarahkan pada hubungan dan indikator keuangan pokok yang memungkinkan analisis menilai kinerja masa lalu dan juga memproyeksikan hasil masa depan.

Penilaian kinerja melalui laporan keuangan yang didasarkan pada data-data dan kondisi masa lalu sulit untuk mengekstrapolasi ekspektasi masa depan. Namun kita harus ingat bahwa hanya masa depan yang dapat dipengaruhi oleh keputusan yang diambil hari ini sebagai hasil dari suatu analisis keuangan, terdapat banyak individu dan kelompok yang berbeda kepentingan atas keberhasilan dan kegagalan suatu perusahaan tertentu yaitu; pemilik atau investor, manajer, pemberi pinjaman, karyawan, organisasi pekerja, pemerintah dan masyarakat umum. Pandangan kelompok-kelompok ini terhadap hasil dan kinerja perusahaan sangatlah berbeda. Mereka seringkali menggunakan data selain data keuangan dan ekonomi, untuk memasukkan nilai-nilai yang lebih luas dan tak berwujud dalam penilaian mereka.

Manajemen perusahaan bertanggungjawab atas kinerja jangka panjang yang bersangkutan, apakah mereka manajer profesional atau pemilik/manajer. Manajer bertanggung jawab atas efisiensi operasi, profitabilitas jangka pendek dan jangka panjang, penggunaan yang efektif atas modal, kinerja karyawan, dan sumber-sumber daya lainnya. Selanjutnya berbagai pemilik perusahaan khususnya yang berkepentingan dengan profitabilitas jangka pendek dan jangka panjang dari investasi modal yang ditanamkan.

Kelompok pemberi pinjaman dan kreditor yang memberikan dana bagi perusahaan untuk berbagai jangka waktu yang berbeda, mereka berkepentingan dengan kemampuan membayar bunga yang jatuh tempo dan kemampuan perusahaan untuk membayar kembali pokok pinjaman dan ketersediaan nilai aktiva residual tertentu yang memberikan margin perlindungan terhadap resiko. Kelompok lainnya seperti pemerintah, tenaga kerja serta masyarakat mempunyai tujuan spesifik mereka sendiri yaitu keandalan pembayaran pajak, kemampuan untuk membayar upah dan stabilitas ketenagakerjaan serta kemampuan keuangan untuk memenuhi berbagai kewajiban sosial dan lingkungan.

Manajemen mempunyai kepentingan ganda dalam analisis kinerja keuangan, menilai efisiensi dan profitabilitas operasi serta menimbang seberapa efektif penggunaan sumber daya perusahaan. Penilaian atas operasi sebagian besar dilakukan berdasarkan analisa atas laporan rugi laba, sedangkan efektifitas penggunaan sumber daya biasanya diukur dengan mengkaji ulang baik neraca maupun laporan laba rugi. Dalam melaksanakan pertimbangan ekonomi dituntut untuk selalu memodifikasi data keuangan yang mencerminkan nilai dan kondisi perusahaan saat ini.

Manajer harus memiliki informasi yang akurat, signifikan, tepat waktu, jika mereka akan membuat keputusan yang baik, hal ini tercermin pada informasi keuangan yang benar mengenai operasional suatu perusahaan. Sistem akuntansi yang tidak memadai merupakan faktor utama dalam kegagalan suatu usaha berskala kecil. Sistem akuntansi berskala kecil seharusnya memenuhi tujuan sebagai berikut; (1) Memberikan gambaran hasil

operasional perusahaan yang akurat dan menyeluruh (2) Memberikan perbandingan sekilas data yang sekarang dengan hasil operational dan sasaran anggaran belanja tahun sebelumnya, (3) Memberikan laporan keuangan untuk digunakan oleh manajemen, para banker, dan para calon kreditor. (4) Memudahkan pengisian laporan dan pengembalian pajak yang tepat, (5) Mengungkapkan kecurangan karyawan, pencurian, pemborosan, dan kesalahan dengan faktor utama dalam pencatatan.

Sistem akuntansi memberikan kerangka untuk pengendalian manajerial suatu perusahaan, keefektifannya terletak pada sistem pencatatan yang didesain dan dikelola dengan baik. Disamping laporan keuangan yang bertujuan untuk kegunaan external oleh para bankir dan investor catatan akuntansi internal juga tidak kalah perlunya untuk dilakukan. Tipe utama catatan akuntansi internal adalah:

- ? Catatan piutang usaha, merupakan catatan yang penting bukan hanya untuk membuat keputusan pemberian kredit, tapi juga menagih dengan tepat dan memelihara hubungan baik dengan konsumen. Analisis pada catatan ini akan mengungkapkan keefektifan kredit dan kebijakan pengumpulan piutang pada suatu perusahaan.
- ? Catatan utang usaha, catatan kewajiban yang menunjukkan berapa utang yang dimiliki perusahaan pada para penyalur, memudahkan pengambilan potongan tunai, dan memungkinkan melakukan pembayaran ketika tiba waktunya melunasi
- ? Catatan persediaan. Catatan yang memadai sangat perlu untuk pengendalian dan keamanan barang-barang persediaan. Catatan persediaan mem-

berikan informasi untuk digunakan dalam melakukan pembelian, memelihara tingkat persediaan yang mencukupi dan menghitung rasio perputaran.

- ? Catatan penggajian. Catatan penggajian menunjukkan total gaji yang dibayarkan kepada para karyawan dan menyediakan dasar untuk perhitungan dan membayar pajak penggajian.
- ? Catatan kas. Catatan yang dipelihara dengan teliti yang memperlihatkan semua penerimaan dan pengeluaran penting untuk melindungi kas. Mereka memberikan informasi penting mengenai arus kas dan saldo kas.
- ? Catatan aktiva tetap. Catatan aktiva tetap menunjukkan biaya asli setiap aktiva dan depresiasi yang terjadi sampai sekarang, bersama dengan informasi lain, seperti kondisi aktifa tersebut.
- ? Catatan akuntansi lain. Diantara catatan akuntansi lainnya yang penting untuk operasional suatu bisnis berskala kecil yang efisien, yaitu catatan asuransi (yang menunjukkan semua kebijakan dalam kekuatan), catatan penyewaan, dan catatan investasi perusahaan diluar bisnisnya.

Kualitas sistem akuntansi tergantung pada keefektifan pengendalian yang timbul dalam perusahaan. Pengendalian internal merupakan sistem pemeriksaan dan penyesuaian yang memainkan peranan utama dalam melindungi aktiva suatu perusahaan. Dan dalam meningkatkan keakuratan dan reabilitas dari laporan keuangan. Membangun pengendalian internal mungkin sulit bagi perusahaan kecil, tapi ini tidak kalah pentingnya dengan perusahaan besar. Tanpa adanya pengendalian internal secara signifikan tidak hanya meningkatkan kecurangan dan pencurian, tapi juga keputusan buruk berdasarkan informasi akuntansi yang tidak akurat dan tidak tepat waktu.

Pengendalian internal yang efektif juga penting untuk audit yang diadakan oleh akuntan independent.

3. Penilaian Kinerja Keuangan

Laporan keuangan adalah salah satu sumber data dalam penilaian kinerja keuangan baik itu laporan neraca, laporan laba rugi, maupun laporan sumber dan penggunaan kas. Laporan laba rugi merupakan ringkasan empat jenis kegiatan; (1) menjual produk atau jasa, (2) beban produksi atau untuk mendapatkan barang atau jasa yang dijual, (3) beban yang timbul dalam memasarkan dan mendistribusikan produk atau jasa pada konsumen, serta yang berkaitan dengan beban administratif operasional (4) beban keuangan dalam menjalankan bisnis, contohnya bunga yang dibayarkan pada kreditur dan pembayaran dividen pada pemegang saham preferen.

Neraca merupakan gambaran suatu posisi keuangan perusahaan pada waktu tertentu, menyajikan kepemilikan aktiva, kewajiban, serta ekuitas pemegang saham dan pemilik. Aktiva mewakili seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan, sementara kewajiban dan ekuitas pemegang saham menunjukkan bagaimana seluruh sumberdaya perusahaan itu didanai.

Laporan arus kas yang menunjukkan arus sebenarnya yang dihasilkan oleh perusahaan sepanjang tahun itu. Arus kas yang dihasilkan terdiri tiga kelompok utama, (1) arus kas operasional (2) investasi yang dilakukan perusahaan (3) transaksi pendanaan, seperti pengeluaran saham, peminjaman serta pembayaran kembali kewajiban. Arus kas dari kegiatan operasional terdiri atas (1) pengumpulan kas berasal dari konsumen (2) pembayaran kepada pemasok untuk pembelian bahan baku, (3) arus kas keluar dari

kegiatan operasi lainnya, seperti beban pemasaran dan administrasi serta pembayaran bunga (4) pembayaran tunai pajak.

Permasalahan apapun yang dihadapi suatu perusahaan selalu terkait dalam empat pertanyaan yaitu (1) Apakah perusahaan memiliki kapasitas untuk memenuhi komitmen keuangan jangka pendek (satu tahun atau kurang)? (2) Apakah perusahaan menghasilkan laba operasional yang memadai pada aktivitya? (3) Bagaimana perusahaan tersebut men-danai aktivitya? (4) Apakah para pemilik menerima hasil yang pantas atas investasi ekuitas mereka?

$$\text{Current ratio} = \frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{Kewajiban lancar}}$$

$$\text{Acid-test ratio} = \frac{\text{Aktiva lancar-persediaan}}{\text{Kewajiban lancar}}$$

$$\text{Priode pengumpulan piutang rata-rata} = \frac{\text{Piutang Usaha}}{\text{Penjualan kredit harian}}$$

$$\text{Perputaran piutang usaha} = \frac{\text{Penjualan kredit}}{\text{Piutang usaha}}$$

$$\text{Perputaran persediaan} = \frac{\text{Harga Pokok Produksi}}{\text{Persediaan}}$$

$$\text{Operating income return on investment} = \frac{\text{Laba Operasional}}{\text{Total Aktiva}}$$

$$\text{Margin laba operasional} = \frac{\text{Laba Operasional}}{\text{Penjualan}}$$

$$\text{Margin laba operasional} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}}$$

$$\text{OIROI} = \frac{\text{Laba Operasional}}{\text{Penjualan}} \times \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}} \text{ atau}$$

$$\text{OIROI} = \text{Margin Laba Operasional} \times \text{Perputaran Total Aktiva}$$

$$\text{Rasio Utang} = \frac{\text{Total Utang}}{\text{Total Aktiva}}$$

$$\text{Times interest earned ratio} = \frac{\text{Laba Operasional}}{\text{Biaya Bunga}}$$

$$\text{Return on Equity} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Modal Saham}}$$

James M. Higgins dalam dalam *“Advantage and Limitation of ROI as mearsure of corporate performance”* (1984) menyatakan bahwa pengukuran yang paling umum untuk mengukur kinerja perusahaan adalah ROI (*Return on Investment*) yaitu perbandingan antara pendapatan bersih sebelum pajak dengan total aktiva.

Kelemahan dan keunggulan menggunakan ROI sebagai penilaian kinerja perusahaan adalah:

Keunggulan-keunggulan

- ? ROI merupakan gambaran tunggal keseluruhan yang dipengaruhi oleh segala sesuatu yang telah terjadi
- ? ROI menggunakan seberapa baik manajer menggunakan aktiva perusahaan untuk menghasilkan laba, juga merupakan cara terbaik untuk mengecek akurasi proposal investasi modal yang diajukan

- ? ROI merupakan satuan umum yang dapat diperbandingkan dengan banyak intentitas bisnis lainnya.
- ? ROI menyediakan sebuah insentif untuk menggunakan aktiva ada dengan efisien.
- ? ROI memberikan sebuah insentif untuk memperoleh aktiva baru hanya bila penggunaan aktiva tersebut akan meningkatkan return yang diinginkan.

Kelemahan-kelemahan

- ? ROI sangat sensitif terhadap kebijakan penyusutan yang digunakan. Depresiasi (penyusutan) meng hilangkan penyimpangan yang mempengaruhi kinerja ROI, teknik percepatan depresiasi akan meningkatkan ROI, menimbulkan konflik dengan anggaran modal yang menggunakan analisa diskonto aliran kas.
- ? ROI sensitive terhadap nilai buku. Pabrik yang lebih tua dengan penyusutan aktiva yang lebih besar mempunyai basis investasi yang lebih yang lebih rendah dibandingkan dengan pabrik yang lebih baru, yang relatif meningkatkan ROI yang dimilikinya.
- ? Banyak perusahaan menggunakan ROI, satu devisi menjual ke devisi lainnya, sebagai hasilnya harga perpindahan pasti terjadi, biaya yang timbul mempengaruhi laba. Maka dalm teori terjadi harga perpindahan perusahaan, bila tidak beberapa manajer pusat investasi yang terkait akan menderita kerugian.
- ? Jika sebuah devisi beroperasi dalam industri yang memilki kondisi yang menguntungkan dan sementara devisi lain yang beroperasi dalam kondisi

kurang menguntungkan, otomatis akan terlihat lebih baik dari devisa yang lain.

- ? Rentang waktu yang tersedia sangat pendek kinerja para manajer devisa haruslah diukur dalam jangka panjang. Hal ini merupakan kapasitas rentang waktu yang hanya dimiliki oleh manajemen puncak.

C. Pemahaman Teori Tentang Pengelolaan Usaha

Perusahaan kecil secara tipikal kekurangan staf khusus yang cukup profesional. Kebanyakan manajer bisnis berskala kecil merupakan generalis. Kurangnya dukungan spesialis yang berpengalaman dalam bidang-bidang seperti penelitian pasar, analisis keuangan, periklanan, dan manajemen sumber daya manusia. Manajer sebuah perusahaan kecil harus membuat keputusan dalam bidang tersebut tanpa keahlian. Keterbatasan ini mungkin diatasi sebagian dengan bantuan manajemen pihak luar, tapi mengatasi kekurangan bakat internal profesional merupakan bagian dari kenyataan mengelola perusahaan kecil.

Usaha kecil yang bertumbuh mempunyai struktur dan pola organisasi manajemen yang senantiasa berubah. Perubahan yang terjadi dalam tahap pertumbuhan awal usaha kecil jauh lebih luas dari pada yang terjadi pada pertumbuhan perusahaan yang relatif matang. Neil C Churchill and Virginia L Lewis (1993) telah menyatakan model-model yang berhubungan tahap-tahap pertumbuhan usaha kecil. Model-model ini secara tipikal menggambarkan empat tahap pertumbuhan yang mengidentifikasi berbagai masalah manajemen yang berkaitan dengan tiap tahap yaitu tahap; (1) perusahaan hanya dioperasikan oleh satu orang untuk jangka yang tidak terbatas, (2)

perusahaan membutuhkan pihak lain, disamping secara tidak langsung pemain atau pemilik berpartisipasi luas dalam operasional dan membantu melakukan pekerjaan dasar juga sebagai pelatih (3) perusahaan membutuhkan pengawasan tingkat menengah karena pemilik/manajer harus berdiri diatas manajemen dan langsung turun tangan dan bekerja melalui lapisan manajemen yang menyelanginya (4) perusahaan dalam tahap organisasi formal, formalisasi organisasi merupakan pemakaian kebijakan tertulis, persiapan rencana dan anggaran, standardisasi personalia, komputerisasi catatan, persiapan peta organisasi dan diskrepsi pekerjaan dan lain-lain. Perusahaan kecil yang terlalu ragu-ragu untuk melewati tahap-tahap pertumbuhan organisasi dan menjalankan manajemen professional akan membatasi tingkat pertumbuhan mereka.

1. Dimensi Manajemen Umum

Kebutuhan akan manajemen yang efektif menjadi lebih penting dengan meluasnya sebuah perusahaan. Perusahaan yang sangat kecil sering bertahan hidup dan berkembang bahkan ketika manajemen mereka kurang professional, pada tingkatan tertentu kualitas barang atau jasa mereka mengimbangi kekurangan dalam manajemen mereka, walaupun dalam sebuah perusahaan kecil kelemahan manajerial akan memperlambat pertumbuhannya. Bagaimana usaha kecil sebaiknya dijalankan atau dikelola? Pada dasarnya manajemen usaha kecil tidak jauh berbeda dengan manajemen organisasi bisnis pada umumnya. Sebagai sebuah organisasi bisnis keseluruhan fungsi manajemen sebaiknya dijalankan dengan mempertimbangkan jenis dan skala bisnis dari usaha yang dilakukan.

Menurut Nickels, McHugh and McHugh (1997) *management is the process used to accomplish organizational goals through planning, organizing, directing, and controlling people and other organizational resources*. Kegiatan-kegiatan yang terkait dengan fungsi-fungsi manajemen yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengimplementasian, pengendalian dan pengawas-an adalah sebagai berikut:

Fungsi Perencanaan (Planning)

- ? menetapkan tujuan dan target usaha
- ? merumuskan strategi untuk mencapai tujuan dan target usaha tersebut
- ? menentukan sumber-sumber daya yang diperlukan
- ? menetapkan standar/indicator keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target usaha.

Fungsi pengorganisasian (organizing)

- ? mengalokasikan sumberdaya, merumuskan dan menetapkan tugas, dan menetapkan prosedur yang diperlukan
- ? menetapkan struktur organisasi yang menunjukkan adanya garis kewenangan dan tanggung jawab.
- ? kegiatan perekrutan, penyeleksian, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia/tenaga kerja.
- ? kegiatan penempatan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat

Fungsi pengimplemtasian (directing)

- ? Mengimplemtasikan proses kepemimpinan, pembimbingan, dan pemberian motifasi kepada tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan

- ? memberikan tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan
- ? menjelaskan kebijakan yang ditetapkan

Fungsi Pengawasan (controlling)

- ? mengevaluasi keberhasilan dan pencaian tujuan dan target usaha sesuai dengan indicator yang telah ditetapkan
- ? mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan.
- ? melakukan berbagai alternative solusi atas berbagai masalah yang terkait dengan pencapaian tujuan dan target usaha.

Manajemen usaha kecil tidak jauh berbeda dengan manajemen perusahaan pada umumnya. Hanya saja jenis dan skala usaha yang dijalankan menyebabkan, dalam beberapa hal manajemen usaha kecil tidak sama dengan manajemen perusahaan pada umumnya. Karena skala usahanya lebih kecil, maka pengelolaan sumber daya usaha kecil menjadi lebih sederhana dan mudah dikelola, dengan demikian fungsi-fungsi operasional dari manajemen usaha kecil lebih mudah direncanakan dan dikendalikan.

a. Perencanaan Usaha

Perencanaan usaha adalah suatu cetak biru tertulis (*blue print*) yang berisikan tentang misi usaha, usulan usaha, operasional usaha, rincian financial, strategi usaha, peluang pasar yang mungkin diperoleh dari kemampuan serta keterampilan pengelolanya. Perencanaan usaha sebagai persiapan awal yang memiliki dua fungsi penting; (1) sebagai pedoman untuk mencapai keberhasilan usaha, (2) sebagai alat untuk mengajukan kebutuhan permodalan yang bersumber dari luar.

Perencanaan sebagai sebuah proses yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi, menentukan strategi untuk pencapaian tujuan secara menyeluruh serta merumuskan sistem perencanaan secara menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan seluruh pekerjaan hingga tercapai tujuan organisasi (Robbins and Coulter 2002) selanjutnya menjelaskan bahwa fungsi perencanaan ada empat yaitu; sebagai pengarah, meminimalkan dampak dari perubahan, meminimalkan pemborosan, serta menetapkan standar dalam pengawasan kualitas.

Literatur banyak menjelaskan mengenai pengaruh perencanaan terhadap kinerja keuangan usaha kecil para peneliti mempunyai kesimpulan yang bertentangan. Schwenk and Shrader (1993) mengatakan bahwa beberapa peneliti menyimpulkan bahwa usaha kecil umumnya tidak melakukan strategi perencanaan (Gable and Topol 1987; Robinson and Pearce 1984; Van Auken and Sexton 1985) dan peneliti lainnya berkesimpulan bahwa ada sedikit atau tidak signifikan hubungan antara strategi perencanaan dan kinerja usaha kecil

Peneliti lainnya berkesimpulan bahwa ada hubungan positif antara strategi perencanaan formal dengan kinerja keuangan usaha kecil (Breacker, Keats and Pearsor 1988; Breacker and Pearsor 1986; Jones 1982; Segev;1987; Wood, Jonston and DeGenaro 1988; Watts and Ormsby 1990), Schwenk and Shrader (1993) mengatakan bahwa pada umumnya tanpa memperhatikan tipe perencanaan dan proses yang digunakan, strategi perencanaan sangat dipertimbangkan oleh para manajer usaha kecil sebagai suatu aktivitas yang sangat bermanfaat.

Menurut Zimmerer (1993) ada beberapa unsur yang harus ada dalam dalam perencanaan usaha; (1) Ringkasan pelaksanaan usaha, (2) Profil usaha, (3) strategi usaha, (4) produk dan jasa (5) strategi pemasaran (6) Analisis pesaing (7) ringkasan karyawan dan pemilik (8) rencana operasional (9) data finansial (10) proposal/usulan pimpinan (11) jadwal operasional.

b. Pengorganisasian

Fungsi pengorganisasian merupakan kelanjutan dari fungsi perencanaan, dalam pengorganisasian manajer mengalokasikan seluruh sumber daya perusahaan sesuai dengan rencana yang telah dibuat berdasarkan suatu kerangka kerja. Bentuk spesifik dari kerangka kerja dinamakan struktur organisasi yang pada dasarnya merupakan desain organisasi dimana manajer melakukan alokasi sumberdaya yang dimiliki perusahaan dan bagaimana keseluruhan kerja tersebut dikoordinasikan dan dikomunikasikan.

Perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya terlebih dahulu menetapkan rencana yang memuat pembagian kerja tertentu dalam sebuah struktur organisasi dimana didalamnya terdapat kejelasan bagaimana rencana organisasi itu akan dilaksanakan. Stoner Freeman dan Gilbert (1995) mengemukakan bahwa ada 4 macam pilar yang menjadi dasar untuk melakukan proses pengorganisasian yaitu (1) pembagian kerja, (2) Pengelompokan pekerjaan (3) penentuan relasi antar bagian dalam organisasi, (4) penentuan mekanisme untuk menentukan mengintegrasikan aktivitas antar bagian.

c. Implementasi

Fungsi pengorganisasian yang dimulai dari desain organisasi hingga penempatan sumberdaya untuk menjalankan rencana organisasi. Selanjutnya bagaimana kemudian keseluruhan rencana yang telah diatur menurut struktur organisasi tertentu tersebut dapat diimplementasikan, sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai sesuai dengan rencana melalui pembagian kerja yang paling menentukan dalam implementasi rencana organisasi adalah sumberdaya manusia dapat bekerja sesuai dengan jabatan-jabatan dan tugas yang telah diberikan kepadanya.

Tahap Implementasi yang akan menentukan berjalan tidaknya rencana yang telah disusun, dengan demikian manajer/pemilik usaha berusaha mendapatkan tenaga kerja yang terbaik untuk dapat bekerja sesuai dengan tugas dan tanggungjawab yang telah diberikan untuk mencapai tujuan organisasi. Faktor sumberdaya manusia menjadi kunci utama dalam implementasi, sehingga perlu diketahui bahwa selain mereka sebagai tenaga kerja perusahaan juga mereka sebagai individu-individu yang memiliki karakteristik masing-masing. Karakteristik individu akan sangat menentukan bagaimana langkah implementasi akan dijalankan, oleh karena itu perusahaan perlu memahami lebih jauh karakteristik individu termasuk sikap dan perilaku setiap individu di perusahaan.

d. Pengawasan

Fungsi manajemen yang diarahkan untuk melakukan pengawasan atas apa yang telah direncanakan dan bagaimana langkah-langkah koreksinya dinamakan dengan fungsi pengawasan atau pengendalian. Fungsi ini sering

dinamakan dengan fungsi *controlling, evaluating, appraising* dan *correcting*. Dalam fungsi manajemen yang diperlukan tidak hanya pengawasan, namun mencakup juga penetapan standar kinerja perusahaan, pengukuran kinerja yang dicapai perusahaan dan pengambilan tindakan koreksi sekiranya standar kinerja menyimpang dari semestinya. Fungsi pengawasan pada dasarnya merupakan proses yang dilakukan untuk memastikan apa yang telah direncanakan berjalan sebagaimana mestinya dan mengidentifikasi berbagai faktor yang menghambat sebuah kegiatan dan juga pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan agar tujuan organisasi dapat tetap tercapai.

Menurut Schermerhorn (2002) *controlling is the process of measuring performance and taking action to ensure desired results*. Sejalan dengan pendapat Stoner Freeman dan Gilbert (2000) *controlling is the process of ensuring that actual activities conform the planned activities*. Secara lebih lengkap Molker (2000) mengemukakan fungsi pengawasan sebagai upaya sistematis dalam menetapkan standar kinerja dan berbagai tujuan yang direncanakan, mendesain sistem informasi umpan balik, membandingkan antara kinerja yang dicapai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan apakah terdapat penyimpangan dan tingkat signifikansi dari setiap penyimpangan tersebut, dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh sumber daya perusahaan dipergunakan secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Tujuan fungsi pengawasan ada empat yaitu (1) adaptasi lingkungan (2) meminimumkan kegagalan, (3) meminimumkan biaya, (4)antisipasi kompleksitas organisasi. (Griffin;2000). Untuk lebih memahami keempat tujuan fungsi

pengawasan tersebut, maka langkah-langkah proses pengawasan dapat diuraikan sebagai berikut (1) Penetapan standar dan metode penilaian kinerja (2) penilaian kinerja (3) penilaian apakah kinerja memenuhi standar atau tidak, (4) pengambilan tindakan koreksi (Stoner, Freeman and Gilbert;2000)

2. Dimensi Pemasaran

Konsep pemasaran menurut Kotler (1997) mendefinisikan pemasaran sebagai suatu proses sosial dan manajerial dimana individu dan kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan mereka dengan menciptakan, menawarkan dan bertukar produk yang bernilai satu sama lain. Dalam konteks yang lebih luas Pride and Ferrel (1995) mengatakan bahwa pemasaran terdiri dari kegiatan-kegiatan para individu dan organisasi yang dilakukan untuk memudahkan atau mendukung hubungan pertukaran yang memuaskan dalam sebuah lingkungan yang dinamis melalui pencitraan, distribusi, promosi, dan penetapan harga untuk barang, jasa dan gagasan. Hal yang sama dikemukakan oleh Stanton dalam Swastha (1985) bahwa pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan bisnis yang ditujukan untuk merencanakan, memutuskan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa yang memuaskan kebutuhan baik pembeli yang ada maupun pembeli potensial.

Kotler (1997) selanjutnya mengatakan bahwa dalam pemasaran aspek-aspek yang perlu diperhatikan adalah potensi pasar, pertumbuhan permintaan, persaingan, pangsa pasar, dan kebijakan/strategi pemasaran yang meliputi kebijakan produk, harga, tempat, sikap kewirausahaan, dan promosi dalam mempertahankan dan memperluas pasar. Setiap pelaku usaha perlu

mengembangkan jaringan usaha yang kuat sehingga terbentuk pasar yang pasti.

Strategi suatu perusahaan tidak lepas dari arahan perencanaan atau gerak langkah untuk mencapai suatu tujuan. Ada beberapa langkah dalam merencanakan pemasaran yaitu (1) menentukan keinginan dan kebutuhan pelanggan (2) memilih pasar sasaran khusus (3) menempatkan strategi pemasaran dalam persaingan (4) pemilihan strategi pemasaran. Strategi pemasaran merupakan panduan usaha kecil dari pengujian dan penelitian pasar sebelumnya. Untuk menarik konsumen bagi usaha kecil bisa merekayasa indikator-indikator yang terbaaur dalam *marketing mix* yaitu *probe, product, price, place, promotion*.

- ? *Probe* adalah penelitian dan pengembangan pasar, langkah pertama dalam kegiatan pemasaran adalah meneliti kebutuhan dan keinginan konsumen. Berapa jumlahnya, bagaimana daya belinya, dimana tempat konsumennya, dan berapa permintaannya kesemuanya merupakan informasi penting bagi pemasaran. Menurut Peggy Lambing dan Charles L. Kuehl (2000) keunggulan bersaing suatu produk terletak pada perbedaan perusahaan tersebut dengan pesaingnya dalam hal (a) kualitas yang lebih baik (b) harga yang lebih murah dan bisa ditawarkan (c) lokasi yang lebih cocok lebih dekat, lebih cepat, (d) seleksi barang dan jasa yang lebih menarik, (e) pelayanan yang lebih menarik dan lebih memuaskan konsumen dan (f) kecepatan, baik dalam pelayanan maupun dalam penyaluran barang
- ? *Product*, perlu diingat bahwa produk selalu mengalami daur hidup (*product life cycle*) yang terdiri dari tahap pengembangan, tahap pengenalan, tahap

pertumbuhan penjualan, tahap kematangan, tahap kejenuhan dan tahap penurunan. Pada **tahap perkembangan** produk baru sering menimbulkan resiko kegagalan (Zimmerer 1996) mengatakan ada beberapa alasan mengapa produk baru gagal yaitu (a) produk baru tidak berbeda secara memadai dengan produk yang ada dipasar, (b) usaha kecil tidak memiliki pengetahuan yang memadai tentang pasar (c) perusahaan miskin perencanaan dan kurang gencar dalam memperkenalkan produk barunya.(d) Pengusaha gagal untuk menyesuaikan produknya ketika ada perubahan, (e) perusahaan kekurangan dana yang memadai dan kurang komitmen terhadap produk. **Tahap pengenalan**, pada tahap ini produk baru diperkenalkan pada konsumen potensial karena belum diterima maka produk ini harus menerobos pasar yang sudah ada dengan demikian perlu promosi dan periklanan, karena biaya pemasaran relatif besar maka pada tahap ini keuntungan bisa negatif. **Tahap pertumbuhan penjualan**, barang/jasa sudah dikenal konsumen, maka produk tersebut sudah mulai masuk dan diterima oleh konsumen sehingga volume penjualan meningkat begitu pula keuntungan. **Tahap kematangan**, volume penjualan terus meningkat profit margin mencapai puncaknya, tapi kemudian menurun karena masuknya pesaing baru, dengan demikian menyebabkan menurunnya hasil penjualan. **Tahap kejenuhan**, penjualan sudah mencapai puncaknya konsumen mulai jenuh terhadap produk, oleh karena itu pada saat ini inovasi produk harus dimulai. **Tahap penurunan**, merupakan lingkaran akhir dari suatu produk, hasil penjualan produk secara terus

menerus mulai menurun, otomatis profit margin juga mulai menurun secara drastis.

- ? *Place*, tempat yang menarik bagi konsumen adalah yang paling strategis dan menyenangkan. Untuk mencapai sasaran tempat yang baik dapat dilakukan dengan jalan: (a) perbanyak saluran distribusi (b) perluas segmentasi atau cakupannya (c) tata outlay usahanya (d) gunakan cara penyampaian barang seefisien mungkin (e) merubah-ubah persediaan dari gudang yang satu ke gudang yang lain, hal ini penting untuk mengendalikan persediaan dan penawaran. Ada dua saluran distribusi yaitu distribusi barang industri dan saluran distribusi barang konsumsi. Saluran distribusi barang konsumsi terbagi empat saluran distribusi yaitu dari pabrik ke konsumen, dari pabrik ke pedagang kecil lalu ke konsumen, dari pabrik ke pedagang besar lalu ke pedagang kecil lalu ke konsumen.
- ? *Price*, harga yang tepat adalah harga yang terjangkau dan harga yang paling efisien bagi konsumen. Pengusaha kecil bisa menciptakan harga yang paling efisien dengan inovasi dan kreativitasnya. Menetapkan harga yang tepat memerlukan banyak pilihan tidak saja berdasarkan intuisi, perasaan, tapi juga harus berdasarkan informasi, fakta, dan analisis lapangan. Pengusaha kecil harus mempertimbangkan beberapa faktor dalam menentukan harga antara lain (a) biaya barang dan jasa (b) permintaan dan penawaran pasar, (c) antisipasi volume penjualan barang dan jasa (d) harga pesaing (e) kondisi ekonomi (f) lokasi usaha (g) fluktuasi musiman (h) faktor psikologi pelanggan (i) bunga kredit dan bentuk kredit (j) sensitivitas harga pelanggan (elastisitas permintaan). Selain harus

mempertimbangkan faktor-faktor tersebut, ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk memberikan harga yang menarik bagi konsumen: (a) menentukan harga dasar dan harga jual barang yang berbeda-beda. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam menetapkan harga yaitu biaya penjualan dan biaya barang, harga yang dimiliki pesaing, elastisitas permintaan barang. (b) memberikan potongan harga yang bervariasi misalnya; potongan penjualan tunai, potongan penjualan dengan pembelian tunai, sistem diskon/hadiah (c) memberikan keringanan waktu pembayaran dengan tiga cara; pembayaran dimuka, pembayaran dibelakang, pembayaran kredit

? *Promotion*, agar barang dan jasa yang kita produk dikenal, diketahui, dibutuhkan, dan diminta konsumen, maka pengusaha kecil harus segera melakukan usaha-usaha sebagai berikut; (a) informasikan barang/jasa yang dihasilkan pada konsumen (b) bujuk konsumen agar mau membeli barang/jasa yang dihasilkan, (c) pengaruhi konsumen agar tertarik terhadap barang/jasa yang dihasilkan. Kegiatan-kegiatan diatas dapat dilakukan dengan periklanan dan promosi. Oleh karena itu, promosi merupakan cara mengkomunikasikan barang-barang dan jasa yang akan ditawarkan supaya konsumen mengenal dan membeli. Sesuai dengan fungsi promosi yaitu menginformasikan, membujuk, mengingatkan dan mempengaruhi, maka dengan cara promosi barang dan jasa yang dihasilkan akan mudah dikenal oleh konsumen. Ada beberapa jenis promosi yaitu; (a) periklanan melalui media cetak dan elektronik, (b) promosi penjualan melalui pameran dagang, dan hiburan, (c) wiraniaga, mempromosikan langsung barang kekonsumen

sasaran dengan membawa monster, (d) pemasaran langsung kekonsumen, (e) humas yaitu mempublikasikan barang melalui *billboard* dan pamphlet. Semua strategi diatas tergantung pada elastisitas permintaan, biaya barang dan harga yang dimiliki pesaing. Setelah barang dan jasa dikenal dan dibutuhkan konsumen, maka tugas usaha kecil adalah mempertahankan pangsa pasar dan mengembangkan pangsa pasar dan volume penjualan. Untuk mempertahankan dan mengembangkan pangsa pasar, usaha kecil perlu melakukan langkah-langkah (a) hargai dan perhatikan keinginan dan kebutuhan konsumen (b) apa saja kelebihan dan kekurangan pemasaran yang kita miliki dan apa kelebihan dan kelemahan pesaing (c) cari strategi lain untuk menyerang *market leader*.

3. Dimensi Produksi

Semua perusahaan kecil memiliki proses operasional atau proses produksi yang terdiri dari sekumpulan kegiatan yang memproduksi barang dan jasa bagi para konsumen. Dalam pasar kompetitif seperti sekarang ini sebagian besar konsumen meletakkan premi yang tinggi pada kualitas. Suatu usaha yang menghasilkan produk, jasa atau kombinasi dari kedua-nya diharapkan pada tingkat pencapaian kualitas yang tepat, karena merupakan faktor yang sangat penting dalam keberhasilan dan kelangsungan hidup perusahaan.

Kualitas produk harus lebih dari pada suatu slogan, para pemilik perusahaan kecil harus menyadari bahwa manajemen kualitas merupakan usaha yang serius dan suatu komitmen yang kuat untuk realisasi sasaran kualitas. *American Society for Quality* mendefinisikan kualitas sebagai totalitas keistime-waan dan karakteristik dari suatu barang atau jasa yang berhubungan

dengan kemampuannya untuk kepuasan yang dinyatakan secara langsung ataupun tidak.

Kualitas memiliki banyak aspek, misalnya saja keindahan, rasa, kenyamanan, kebersihan, keramah tamahan, ketepatan waktu, dan masih banyak faktor-faktor lainnya. Proses operasional membuat suatu tingkat kualitas seraya suatu barang diproduksi atau suatu jasa diberikan, walaupun biaya dan pertimbangan lain tidak dapat diabaikan, kualitas harus merupakan suatu fokus utama dari suatu operasional perusahaan. Suatu usaha yang agresif suatu perusahaan untuk mencapai kualitas yang unggul yaitu dengan *total quality management* (TQM) suatu pendekatan manajemen yang difokuskan pada kualitas yang mencakup semua faktor untuk menciptakan barang dan jasa yang memuaskan konsumen.

Perusahaan-perusahaan yang mengimplementasikan TQM menjadikan kualitas sebagai sasaran utama. Para pemimpin suatu perusahaan harus aktif terlibat dalam pencarian kualitas Thomas Y. Choi dan Orlando C. Behling (1997) mengatakan bahwa kepemimpinan manajemen puncak merupakan kunci keber-hasilan atau kegagalan TQM. Elemen-elemen kunci dari program TQM yaitu; (a) kualitas barang dan jasa merupakan sasaran utama dari proses operasional (b) usaha manajemen kualitas difokuskan pada pemenuhan kebutuhan konsumen, (c) manajemen kualitas yang efektif membutuhkan budaya organisasi yang menempatkan nilai yang tinggi pada kualitas (d) peralatan dan teknik manajemen kualitas meliputi keterlibatan karyawan, lingkungan kualitas, inspeksi, dan analisis statistik (e) bisnis dapat memperoleh keuntungan dari penggunaan manajemen kualitas.

Manajemen operasional melibatkan perencanaan dan pengendalian dari proses konversi yang meliputi perolehan input yang kemudian melalui proses mengubah input menjadi output. Operasional perusahaan yang memproduksi barang dan jasa berbeda dalam banyak hal, salah satu perbedaan yang paling nyata adalah bahwa kontak konsumen yang lebih besar terdapat pada perusahaan jasa. James W. Dilworth (1992) telah mengidentifikasi empat bidang perbedaan antara operasional jasa dan manufaktur yaitu;

- ? Produktivitas umumnya lebih mudah diukur dalam operasional manufaktur karena menyediakan barang yang berwujud sedang pada operasional jasa umumnya tdk berwujud.
- ? Standar kualitas lebih sulit dibuat dan kualitas produk lebih sulit untuk dievaluasi dalam operasional jasa karena tidak dapat ditimbang, diukur atau dipegang. Produk yang berwujud dapat dievaluasi dengan membandingkan satu produk dengan produk yang lainnya yang sejenis.
- ? Orang-orang yang memberikan jasa umumnya kontak langsung dengan konsumen hubungan pemasaran dengan konsumen melengkapi fungsi operasional sedangkan pada operasional manufaktur jarang melihat konsumen suatu produk.
- ? Operasional manufaktur dapat mengakumulasikan atau mengurangi persediaan produk akhir terutama dalam produk standar sedang pada penyedia jasa mengalami keterbatasan.

Kekuatan kompetitif suatu usaha tergantung pada produktifitasnya, pendekatan ini dapat digunakan oleh usaha kecil untuk menjadi lebih kompetitif melalui peningkatan produktivitas. Usaha untuk meningkatkan sangat beraneka

ragam, diantaranya melibatkan reorganisasi yang besar atau perubahan teknologi, dan yang lainnya hanya meng *-up grade* operasional yang ada. Suatu produktivitas dapat diukur/dinyatakan dengan cara sebagai berikut

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Output}}{\text{input}}$$

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{barang /jasa}}{\text{Tenaga kerja+Energi+Uang+Bahan Mentah+informasi}}$$

Suatu perusahaan biasanya memperbaiki produktivitasnya dengan mening-katkan output dan menurunkan inputnya. Pada tingkat kualitas yang tinggi akan mengurangi kecacatan dan pengerjaan kembali, oleh karena itu perbaikan kualitas, otomatisasi, dan perbaikan lainnya dalam operasional merupakan jalan menuju peningkatan produktivitas.

4. Dimensi Keuangan

Manajemen modal kerja yaitu mengelola aktiva jangka pendek (aktiva lancar) dan sumber pendanaan jangka pendek (utang lancar). Merupakan hal yang sangat penting bagi sebagian besar perusahaan kecil karena kesempatan bisnis yang baik dapat mengalami kerusakan yang sulit diperbaiki apabila manajemen aktiva dan utang jangka pendek perusahaan tidak efektif.

Uraian siklus modal kerja dari usaha berskala kecil yaitu siklus modal kerja bermula dari pembelian persediaan dan berakhir dengan pengumpulan piutang usaha, dan periode perubahan kas merupakan hal yang penting karena merupakan periode waktu dimana permasalahan arus kasnya dapat timbul yang akan menyebabkan perusahaan menjadi tidak likuid.

Mengidentifikasi masalah-masalah penting dalam mengelola arus kas suatu perusahaan yaitu; (a) arus kas suatu perusahaan terdiri dari kas yang mengalir ke dalam suatu bisnis (melalui pendapatan penjualan, peminjaman, dan seterusnya), dan arus kas yang mengalir keluar dari bisnis (melalui pembelian, biaya operasional, dan seterusnya), (b) perusahaan kecil yang menguntungkan kadang menghadapi permasalahan arus kas karena gagal memahami siklus modal kerja atau gagal mengantisipasi akibat negatif dari pertumbuhan, (c) arus kas masuk dan keluar direkomendasikan dalam anggaran kas yang mengakibatkan peramalan, penerimaan, dan pengeluaran kas.

Masalah-masalah utama dalam mengelola piutang usaha, persediaan, dan utang usaha yaitu; (a) menghadiakan kredit bagi para konsumen terutama keputusan pemasaran, secara langsung mempengaruhi rekening kas suatu perusahaan, (b) perusahaan dapat memperbaiki arus kasnya dengan mempercepat pengumpulan dari para konsumen, meminimalkan persediaan, dan menunda pembayaran pada para penyalur, (c) beberapa bisnis berskala kecil mempercepat arus kas dari piutang usaha dengan meminjam uang dan menggunakan piutang sebagai jaminan, (d) usaha yang diselenggarakan atas tujuan bersama untuk mengelola persediaan dapat memotong kelebihan persediaan dan membebaskan kas untuk kegunaan lain, (e) utang usaha, suatu sumber utama pendanaan untuk perusahaan kecil, secara langsung mempengaruhi situasi arus kas suatu perusahaan.

Teknik yang biasa digunakan dalam pembuatan keputusan penganggaran modal adalah; (a) teknik penganggaran modal mencoba untuk

menentukan apakah manfaat dimasa depan dari suatu investasi akan melebihi pengeluaran awal, (b) teknik penganggaran modal yang paling populer diantara bisnis berkala kecil merupakan teknik *accounting return on investment*, *payback period*, dan *discounted cash flow*. (c) teknik *accounting return on investment* memiliki dua kekurangan yang signifikan yaitu berdasarkan laba akuntansi dari pada arus kas actual yang diterima dan mengabaikan nilai waktu uang (d) teknik *payback period* juga memiliki dua kelemahan yaitu mengabaikan nilai waktu uang dan tidak mempertimbangkan arus kas yang diterima setelah *payback period*, (e) teknik *discounted cash flow – net present value* dan *internal rate of return* – memberikan kriteria terbaik keputusan menerima/menolak dalam analisis penganggaran modal.

Pada kenyataannya sebagian besar perusahaan kecil tidak menggunakan analisis formal apapun. Karakteristik perusahaan kecil yaitu pemilik/manajer memiliki pengaruh signifikan terhadap pengambilan keputusan, hasilnya sering berupa kumpulan pemikiran jangka pendek, sebagian besar karena kebutuhan dan sebagian yang lainnya karena pilihan. Bagaimanapun pemilik perusahaan kecil seharusnya melakukan analisis formal untuk memastikan bahwa investasi yang direncanakan akan memberikan *return* yang melebihi dari biaya modal.

D. Kompetensi Pengelola Usaha Kecil

Berdaya saing dilingkungan bisnis yang kompetitif, personil perusahaan harus memiliki kapabilitas unggulan. Kapabilitas unggulan adalah keterampilan yang diperlukan oleh perusahaan untuk memanfaatkan secara optimum aktivitya. Tanpa kapabilitas, aktiva perusahaan sangat kecil artinya. Aktiva

yang dimanfaatkan secara optimum dengan menggunakan kapabilitas personil akan menghasilkan kompetensi yang dapat membangun keunggulan kompetitif perusahaan. Kapabilitas unggulan dibagi menjadi tiga golongan; (1) keterampilan fungsional, (2) keterampilan pemasaran, (3) *embedded resources* (sumber daya yang berwujud yang sulit digantikan)

Struktur organisasi perusahaan harus disesain nirbatas sehingga tercipta keeratan hubungan antara manajer dengan karyawan, hubungan antarfungsi yang dibentuk dalam organisasi, hubungan antar perusahaan dengan pemasok dan mitra bisnis. Secara bersama-sama mereka bersatu menghasilkan value terbaik bagi customer. Organisasi yang lebih datar dan organisasi lintas fungsional merupakan struktur organisasi yang didesain untuk memberikan layanan terbaik bagi customer, sehingga memberikan peluang bagi perusahaan untuk bersaing dalam memperebutkan pilihan customer. Organisasi harus memiliki kapasitas untuk menciptakan dan mengelola perubahan untuk itu harus memiliki akuntabilitas tinggi dalam pengelolaan sumber daya, melalui proses yang produktif dengan biaya yang efektif, sumber daya yang tidak berwujud ini terdiri dari empat macam proses; (1) proses manajemen operasi, (2) proses manajemen customer, (3) proses inovasi dan (4) proses regulasi dan sosial. Keterampilan produksi, pemasaran, riset dan pengembangan teknologi informasi maupun pembangunan hubungan dengan lingkungan masyarakat bisa dijadikan kekuatan perusahaan dalam persaingan.

Keterampilan pemasaran merupakan kemampuan perusahaan untuk memberikan respon dengan cepat dan efektif terhadap kebutuhan pasar. Perusahaan dapat membangun keunggulan kompetitifnya bukan saja dari

keunggulan fungsionalnya tapi juga melalui keunggulan kemampuan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan atau segmen pasar tertentu, keunggulan ini dibangun melalui dua tahap; (1) pemahaman atas atribut produk dan jasa yang menciptakan nilai bagi pelanggan atau segmen pasar tertentu, (2) penetapan kemampuan unggul business untuk menyediakan atribut tersebut. Kecepatan dan ketepatan respon perusahaan terhadap permintaan pelanggan tentang harga, kualitas, fleksibilitas, kehandalan, layanan, dan yang lain dapat menjadi kunci keberhasilan perusahaan dalam menciptakan nilai bagi pelanggan.

Embedded resource adalah sumberdaya berwujud yang sulit diperoleh atau digantikan, misalnya pabrik yang modern dan efisien, tempat usaha yang strategis, saluran distribusi dan teknologi informasi yang lebih unggul dibandingkan dengan yang dimiliki pesaing, ketiga kapabilitas unggulan ini baik dari keterampilan fungsional, pemasaran dan *embedded resource* memerlukan komitmen yang besar, kecerdasan tinggi, kegigihan dan waktu yang lama untuk membangunnya. Manajer harus memahami keberadaan dan sifat sumberdaya ini untuk dapat dijadikan sebagai keunggulan komparatif perusahaan. Manajer harus menentukan ukuran efektifitas sumberdaya dalam mewujudkan sasaran-sasaran strategi pada perspektif keuangan. Dan karena lingkungan bisnis berubah dengan cepat maka kapabilitas unggulan yang menempatkan perusahaan pada posisi kompetitif juga bersifat sementara. Sehingga menuntut kemampuan manajer untuk senantiasa memperbaharui kapabilitas unggulan perusahaan mereka.

Ahli ekonomi dan manajemen tahun 1980 dan 1990-an mengemukakan berbagai pandangan tentang bagaimana perusahaan dapat memenangkan

persaingan Michael Porter (1980) yang terkenal dengan teorinya "*Competitive Strategy*" mengemukakan bahwa perusahaan harus menciptakan daya saing khusus agar memiliki posisi yang kuat dalam persaingan. Dengan memperjelas teorinya dan dinamakan mazhab "*Dynamic Theory of Strategy*" Porter (1991) mengemukakan bahwa suatu perusahaan dapat mencapai keberhasilan bila tiga kondisi dipenuhi yaitu; (1) tujuan perusahaan dan kebijaksanaan fungsi-fungsi manajemen (produksi dan pemasaran) harus secara kolektif memperlihatkan posisi yang terkuat di pasar (2) tujuan dan kebijaksanaan tersebut ditumbuhkan berdasarkan kekuatan perusahaan serta diperbaharui terus (dinamis) sesuai dengan perubahan peluang dan ancaman lingkungan eksternal, (3) perusahaan harus memiliki dan menggali kompetensi khusus (*distinctive competency*) sebagai pendorong untuk menjalankan perusahaan, misalnya dengan reputasi mereka dan biaya produksi yang rendah.

Gary Hamal dan C.K Prahalad dalam karyanya *Competing For The Future* (1994) mengemukakan beberapa defenisi kompetensi sebagai berikut: (1) *core competency describe the capability that underline leadershif in a range of products or service*, (2) *competency is a bundle of skill and technology* (3) *competency are skill that enable the firm to deliver a fundamental customer benefit* (4) *competency sources is competitively unigue and makes a contribution to customers value and cost*. Jadi kompetensi inti digambarkan sebagai kemampuan kepemimpinan dalam menyusun suatu produk dan jasa, sekumpulan keterampilan dan teknologi yang dimiliki oleh perusahaan, keterampilan yang memungkinkan perusahaan untuk memberikan manfaat

bagi pelanggan secara fundamental dan keunikan bersaing dalam memberikan kontribusi konsumen dalam bentuk nilai dan biaya.

Merurut Grant (1991 dalam Albert Wijaya 1994) ada beberapa cara dan langkah untuk mengembangkan *resource based strategy* antara lain; (1) mengidentifikasi dan mengklasifikasi sumber daya diantaranya teknologi yang dimiliki, kapabilitas karyawan, paten dan merek, keuangan, kecanggihan pemasaran, pelayanan pada pelanggan. Sumber daya tersebut diklasifikasikan menjadi sumberdaya finansial, sumberdaya fisik, sumberdaya manusia, sumber daya teknologi dan sumberdaya reputasi organisasi. (2) mengidentifikasi dan mengevaluasi kapabilitas. Kapabilitas diartikan sebagai apa yang dapat dilakukan oleh perusahaan dari kerja team (bukan perseorangan) yang bersama-sama mengembangkan berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan. Kapabilitas mengintegrasikan ide baru, keterampilan, dan pengetahuan lain yang menjadi kunci berpikir kreatif. (3) menyortir dan mengembangkan kapabilitas untuk diaplikasikan di pasar dalam rangka mendapatkan keuntungan yang tinggi secara berkesinambungan yang sulit ditiru atau disaingi. Pada tahap ini kapabilitas yang harus dipelihara dengan perlunya terus dilakukan pembaharuan atau modifikasi dengan mencari pengetahuan dan ide-ide baru, mengembangkan kapabilitas yang beragam sehingga sulit diamati atau dirkonstruksi oleh orang lain. (4) menformulasikan *core resources and capability* seefektif mungkin pada semua kegiatan manajemen, sementara perusahaan harus mempelajari perkembangan manajemen dan kemungkinan-kemungkinan masa depan untuk terus diinjeksikan pada perusahaan agar daya saingnya mampu bertahan.

Barney (1991) yang memperkuat pendapat sebelumnya mengemukakan bahwa empat kondisi yang harus dipenuhi suatu sumber daya sehingga dapat disebut sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan sebagai berikut; (1) merupakan sumberdaya organisasional yang sangat berharga, terutama dalam kaitannya dengan kemampuan untuk mengeksploitasi kesempatan dan atau menetralisasi ancaman dari lingkungan perusahaan (2) relatif sulit untuk dikembangkan, sehingga menjadi langka di lingkungan kompetitif, (3) sangat sulit untuk ditiru atau diimitasi, (4) tidak dapat dengan mudah digantikan atau disubstitusi.

Pemikiran-pemikiran baru tentang manajemen kinerja dan karier karyawan diperlukan perubahan sikap dari para manajer dan karyawan dalam mengembangkan kompetensi untuk membangun perusahaan yang unggul dimasa depan. Pergeseran paradigma dari konsep kecakapan menjadi kompetensi, secara perlahantapi pasti telah menimbulkan implikasi strategis yang sangat positif bagi kegiatan perencanaan dan pengelolaan sumber daya dilingkup apapun dalam kegiatan bisnis. Menurut Covey, Roger dan Rebecca Merrill (1994) menyatakan kompetensi tersebut mencakup (1) Kompetensi teknis yaitu pengetahuan dan keahlian untuk mencapai hasil-hasil yang telah disepakati, kemampuan untuk memikirkan persoalan-persoalan dan mencari alternatif-alternatif baru, (2) Kompetensi konseptual yaitu kemampuan untuk melihat gambar besar, untuk menguji berbagai pengandaian dan pengubah perspektif, (3) kompetensi untuk hidup dalam saling ketergantungan, kemampuan secara efektif berinteraksi dengan orang lain. Termasuk kemampuan mendengar, berkomunikasi dan lainnya. Kompetensi merupakan faktor

mendasar yang dimiliki seseorang yang mempunyai kemampuan lebih yang membuat berbeda dengan seseorang yang mempunyai kemampuan rata-rata.

Kompetensi-kompetensi yang diperlukan untuk menghadapi tantangan-tantangan baru ditempat bekerja dimasa yang akan datang. Menurut Lely dan Signe Spencer bersama David McClland (1990) bahwa profil kompetensi akan semakin penting bagi eksekutif, manajer dan karyawan pada perusahaan masa depan yang semakin kompetitif. Para manajer dan pimpinan perusahaan setidaknya harus memiliki tiga kompetensi yang penting; (1) pemikiran strategis yaitu kemampuan memahami kecenderungan perubahan lingkungan yang cepat peluang pasar, ancaman kompetisi kekuatan dan kelemahan perusahaan mereka sendiri. Serta sanggup mengidentifikasi respon strategis terhadap semua tantangan secara optimum, (2) Kepemimpinan perubahan yaitu kemampuan mengkomunikasikan visi strategis perusahaan kepada seluruh pihak yang terkait, menciptakan komitmen dan motivasi yang tulus dari mereka, bertindak sebagai penggerak inovasi dan semangat kewirausahaan dan mampu mengalokasikan sumber daya perusahaan secara optimal untuk mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi. (3) Manajemen hubungan yaitu kemampuan membina hubungan dan juga mempengaruhi mitra usaha terkait, dengan pihak yang tidak memiliki otoritas formal namun cukup berpengaruh, seperti pelanggan, serikat buruh, anggota parlemen dan lembaga swadaya masyarakat dan organisasi masyarakat lainnya.

E. Jejak Pemikiran Tentang Teori Modal Sosial

1. Defenisi Modal Sosial

Social capital menurut Word Bank menunjuk pada institusi, hubungan dan norma yang membentuk kualitas dan kuantitas intraksi sosial dalam suatu masyarakat. Jika ada norma yang bisa menggerakkan masyarakat adalah merupakan *social capital*. Kuncinya adalah intraksi hubungan yang membuat intraksi tersebut bermutu. Banyak definisi *social capital*, seperti dari Pierre Bourdieu (1986) mendefinisikan *social capital* sebagai penggabungan dari sumber-sumber potensial yang berkaitan yang berkaitan dengan pemilikan atas jaringan kerjasama yang saling menguntungkan dan terinstitusionalisasi.

James Coleman (1990,1998) mendefinisikan *social capital* sebagai variabel yang mencakup struktur sosial dan fasilitas tindakan didalam struktur, dimana *social capital* dikembangkan melalui sikap saling tergantung, penerapan norma-norma serta konsekwensi dari pemilikan. Diawal abad ke-20 tema-tema tentang kajian modal sosial meluas dan lebih sistimatis, kajian pertama yang cukup komprehensif dilakukan oleh Lyda Judson Hanifan (1916,1920) beberapa hal yang menyita perhatiannya terutama bagaimana dalam satu unit sosial berlangsungnya hubungan imbal balik yang didasari prinsip-prinsip kebajikan bersama (*social virtues*) simpati dan empati (*altruism*) serta tingkat kohesitas hubungan antar individu dalam suatu kelompok sosial (*social cohesivity*). Kajian-kajian tersebut telah mengilhami kajian modern tentang *social capital* dimana kini tengah populer terutama setelah empat tokoh besar yang muncul diakhir abad ke-20 dan diawal abad ke 21 yaitu Robert D Putnam, James S Coleman, Francis Fukuyama, dan Pierre Bourdieu.

Bourdieu (1986) yang pemikirannya banyak dipengaruhi oleh Marxist Sociology, mengemukakan yang sedikit berbeda, terminologi modal menurutnya memiliki tiga bentuk, (1) modal ekonomi yang dapat dikaitkan dengan uang atau kepemilikan benda-benda, barang dan sejenisnya yang dapat digunakan untuk keperluan investasi, (2) modal cultural yang terinstitusionalisasi dalam bentuk kualifikasi pendidikan, dan (3) modal sosial yang terdiri dari kewajiban-kewajiban sosial dan diantaranya terinstitusionalisasikan dalam bentuk kehormatan dan kebangsawanan. Berbeda dengan Robert D Putnam dimana yang disebut pertama menekankan peran individual dan keterikatan sosial yang terorganisir dalam memprediksi kemajuan individu dan tindakan-tindakan kolektif mereka. Ia lebih mengembangkan pemikirannya pada ide asosiasi dan aktifitas masyarakat sipil sebagai basis bagi terciptanya integrasi sosial dan kesejahteraan. Sehingga ia memberikan proporsi bahwa suatu entitas masyarakat yang memiliki kebajikan sosial yang tinggi tetapi hidup secara sosial terisolasi akan dipandang sebagai masyarakat yang memiliki modal sosial yang rendah.

Tokoh utama yang sangat berpengaruh dalam pemikiran modal sosial yaitu James Coleman (1990) atas dasar hasil studinya tentang pemuda dan pendidikan mendefinisikan konsep modal sosial sebagai *varian entitas*, yang terdiri dari beberapa struktur sosial yang memfasilitasi tindakan dari para pelakunya, apakah dalam bentuk personal atau korporasi dalam suatu struktur sosial. Modal sosial menurutnya *inheren* dalam struktur relasi antar individu. Struktur relasi dan jaringan istilah yang menciptakan berbagai ragam kewajiban sosial menciptakan iklim saling percaya, membawa saluran informasi, dan

menetapkan norma-norma dan sanksi sosial para anggotanya. Coleman dan Bourdieu memiliki kesamaan dalam *focks* kajian yaitu individual, terutama berkaitan dengan peran dan hubungan dengan sesama sebagai unit analisis modal sosial.

Francis Fukuyama (1995;2003) menekankan pada dimensi yang lebih luas yaitu segala sesuatu yang membuat masyarakat bersekutu untuk mencapai tujuan norma yang dipatuhi. Situasi tersebutlah yang akan menjadi kunci bagi keberhasilan bersama atas dasar kebersamaan dan didalamnya diikat oleh nilai-nilai dan norma pembangunan disegala bidang kehidupan, dan terutama bagi kestabilan pembangunan ekonomi dan demokrasi. Pada masyarakat yang secara tradisional telah terbiasa gotong-royong serta bekerja sama dalam kelompok atau organisasi yang besar cenderung akan merasakan kemajuan dan akan mampu secara efisien dan efektif memberikan kontribusi penting bagi kemajuan negara dan masyarakat.

Konsep modal sosial masing-masing tokoh yang mempopulerkannya memiliki perbedaan penekanan terhadap unsur-unsur yang membentuknya. Perbedaan tersebut juga dalam pendekatan analisis. Tetapi apapun perbedaan tersebut, intinya konsep modal sosial memberikan penekanan pada kebersamaan masyarakat untuk mencapai tujuan memperbaiki kualitas kehidupan dan senang tiasa melakukan perubahan dan penyesuaian secara terus menerus. Dalam proses perubahan dan upaya untuk mencapai tujuan masyarakat senantiasa terikat pada nilai-nilai dan norma yang dipedomani sebagai acuan bersikap, bertindak dan bertingkah laku serta berhubungan dengan pihak lain. Beberapa acuan nilai dan unsur yang merupakan ruh modal

sosial antara lain sikap partisipatif, sikap yang saling memperhatikan, saling memberi dan menerima, saling percaya mempercayai, dan diperkuat oleh nilai-nilai dan norma-norma yang mendukungnya. Unsur lain yang memegang peranan penting adalah kemauan masyarakat atau kelompok tersebut untuk secara terus-menerus proaktif baik dalam mempertahankan nilai, membentuk jaringan kerjasama maupun dengan menciptakan kreasi dan ide-ide baru.

2. Unsur-unsur Pokok Modal Sosial

Variabel-variabel pokok modal sosial adalah bagaimana kemampuan masyarakat dalam suatu entitas atau kelompok untuk bekerjasama membangun suatu jaringan untuk mencapai tujuan bersama. Kerjasama tersebut diwarnai oleh suatu pola interrelasi yang imbal balik dan saling menguntungkan, dan dibangun diatas kepercayaan yang ditopang oleh norma-norma dan nilai-nilai sosial yang positif dan kuat. Kekuatan tersebut akan maksimal jika didukung oleh semangat proaktif membuat jalinan hubungan diatas prinsip yang telah disebutkan. Variabel-variabel yang yang mempengaruhi kuatnya *social capital* yaitu:

a. Partisipasi Dalam Suatu Jaringan .

Social capital tidak dibangun hanya oleh suatu individu, melainkan akan terletak pada kecenderungan yang tumbuh dalam suatu kelompok untuk bersosialisasi sebagai bagian penting dari nilai-nilai yang melekat *social capital* akan kuat tergantung pada kapasitas yang ada dalam kelompok masyarakat untuk membangun sejumlah asosiasi, berikut jaringannya. Masyarakat slalu berhubungan sosial dengan masyarakat yang lain melalui berbagai variasi hubungan yang saling berdampingan dan dilakukan atas

prinsip kesukarelaan (*voluntary*), kesamaan (*equality*), kebebasan (*freedom*) dan keadaban (*civility*). Kemampuan anggota kelompok/masyarakat untuk selalu menyatukan diri dalam suatu pola hubungan yang sinergitas akan sangat besar pengaruhnya dalam menentukan kuat tidaknya *social capital* suatu kelompok.

Jaringan hubungan sosial biasanya akan diwarnai oleh suatu tipologi khas sejalan dengan karakteristik dan orientasi kelompok. Pada kelompok sosial yang biasanya terbentuk secara tradisional atas dasar kesamaan garis keturunan (*lineage*), pengalaman-pengalaman sosial turun temurun (*repeated social experiences*) dan kesamaan kepercayaan pada dimensi ketuhanaan (*religious beliefs*) cenderung memiliki kohesitas tinggi, tetapi rentang jaringan maupun trust yang terbangun sangat sempit. Sebaliknya pada kelompok yang dibangun atas dasar kesamaan orientasi dan tujuan dan dengan ciri pengelolaan organisasi yang lebih modern, akan memiliki tingkat partisipasi anggota yang lebih baik dan memiliki rentang jaringan yang lebih luas. Pada tipologi kelompok tersebut akan lebih banyak menghadirkan dampak positif bagi baik kemajuan kelompok maupun kontribusinya pada pembangunan masyarakat secara luas.

b. *Resiprocity* (Saling Tukar Kebaikan)

Social capital senantiasa diwarnai saling tukar kebaikan antar individu dalam suatu kelompok atau antar kelompok itu sendiri, pola pertukaran ini bukanlah sesuatu yang dilakukan secara resiprokal seketika seperti dalam proses jual beli melainkan suatu kombinasi jangka pendek dan jangka panjang dalam nuansa *altruism* (semangat untuk membantu dan mementingkan kepentingan orang lain). Dalam konsep Islam semangat semacam ini disebut

sebagai keiklasan, semangat untuk membantu bagi keuntungan orang lain, imbalannya tidak diharapkan seketika dan tanpa batas waktu tertentu.

Masyarakat dan pada kelompok sosial yang terbantu didalamnya memiliki bobot *resprosit* yang kuat akan melahirkan suatu masyarakat yang memiliki tingkat modal sosial yang tinggi, ini akan terreflisikan dengan tingkat kepedulian social yang tinggi saling membantu dan saling memperhatikan, dengan demikian kemiskinan akan lebih mudah diatasi. Begitu pula berbagai problem sosial lainnya akan dapat diminimalkan.

Tipologi masyarakat yang relatif tertutup *resiprostitas* yang kuat akan bernilai positif untuk lingkungan sosial setempat, tapi belum tentu menghasilkan nilai positif bagi kelompok yang lain. Sebaliknya pada suatu kelompok yang memiliki *resiprostitas* yang kuat dan juga mempunyai ciri sebagai masyarakat yang terbuka akan memberikan dampak positif yang lebih luas.

c. Trust (Saling Percaya)

Trust adalah rasa percaya (mempercayai) adalah suatu bentuk keinginan untuk mengambil resiko dalam hubungan-hubungan sosialnya yang didasari oleh perasaan yakin bahwa yang lain akan melakukan sesuatu seperti yang diharapkan, dan akan senantiasa bertindak dalam satu pola tindakan yang saling mendukung (Robert D. Putnam, 1993, 1995, dan 2002)

Pandangan Fukuyama (1995,2002), *trust* adalah sikap saling mempercayai di masyarakat yang memungkinkan masyarakat tersebut saling bersatu dengan yang lain dan memberikan kontribusi pada peningkatan kesejahteraan. Berbagai tindakan kolektif yang didasari atas saling

mempercai yang tinggi akan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam berbagai ragam bentuk dan dimensi terutama dalam konteks membangun kemajuan bersama. Masyarakat yang kurang memiliki perasaan saling mempercayai akan sulit menghindari berbagai situasi kerawanan sosial dan ekonomi yang mengancam.

Semangat kolektifitas tenggelam dan partisipasi masyarakat untuk membangun kepentingan kehidupan yang lebih baik akan hilang lambat laun akan mendatangkan biaya tinggi bagi pembangunan karena masyarakat cenderung bersikap apatis dan hanya menunggu apa yang akan diberikan oleh pemerintah. Francois (2003) memandang *trust* sebagai komponen ekonomi yang relevan melekat pada kultur yang ada pada masyarakat yang akan membentuk kekayaan *social capital*. Fukuyama (1995) menyakini bahwa dimensi *trust* merupakan warna dari suatu sistem kesejahteraan bangsa, kemampuan berkompetisi akan tercipta, dan akan dikondisikan oleh satu karakteristik yang tumbuh dimasyarakat. Qianhong Fu (2004) merujuk kebeberapa pandangan sosiolog, yang membagi tiga tingkatan *trust* yaitu pada tingkat individual, tingkatan relasi sosial, dan pada tingkatan sistem sosial.

Trust pada tingkatan individu merupakan kekayaan individu, merupakan variabel personal dan sekaligus merupakan karakteristik individu. Pada tingkatan hubungan sosial, *trust* merupakan atribut kolektif untuk mencapai tujuan-tujuan kelompok, yang merupakan suatu mekanisme yang menyatu dalam relasi sosial. Sedangkan pada tingkat sistem *social trust* merupakan nilai publik yang perkembangannya difasilitasi oleh sistem sosial yang ada.

Nahapiet dan Ghosal (1998) menyatakan bahwa pada tingkat individual, sumber *trust* berasal dari adanya nilai-nilai yang bersumber dari kepercayaan agama yang dianut, kompetensi seseorang dan keterbukaan yang telah menjadi norma dimasyarakat. Pada tingkatan komunitas sumber-sumber *trust* berasal dari norma sosial yang memang masih melekat pada struktur sosial setempat. Coleman (1998) dan Wolfe (1989) merujuk ke norma, sebagian sumber *trust*, terutama kaitannya dengan kepatuhan anggota kelompok pada berbagai kewajiban bersama yang telah menjadi kesepakatan tidak tertulis pada kelompok tersebut.

d. Norma Sosial

Norma-norma sosial akan sangat berperan dalam mengontrol bentuk-bentuk perilaku yang tumbuh dalam masyarakat, pengertian norma itu sendiri adalah sekumpulan aturan yang diharapkan dipatuhi dan diikuti oleh anggota masyarakat pada suatu entitas sosial tertentu. Norma-norma ini biasanya terinstitusionalisasi dan mengandung sanksi sosial yang dapat mencegah individu berbuat sesuatu yang menyimpang dari kebiasaan yang berlaku dimasyarakatnya. Aturan-aturan kolektif tersebut biasanya tidak tertulis tapi dipahami oleh setiap anggota masyarakat dan menentukan pola tingkah laku yang diharapkan dalam konteks hubungan sosial.

Aturan-aturan kolektif ini misalnya bagaimana cara menghormati orang yang lebih tua, menghormati pendapat orang lain, norma hidup sehat, norma untuk tidak mencurangi orang lain, norma untuk selalu bersama-sama dan sejenisnya. Jika dalam suatu komunitas, asosiasi atau kelompok norma tersebut tumbuh, dipertahankan dan akan memperkuat masyarakat itu sendiri.

Itulah alasan rasional mengapa norma merupakan salah satu unsur modal sosial yang akan merangsang berlangsungnya kohesifitas sosial yang hidup dan kuat.

e. Nilai-nilai

Nilai adalah suatu ide yang telah turun-temurun dianggap benar dan penting oleh anggota kelompok masyarakat, misalnya nilai harmoni, prestasi, kerja keras, kompetisi dan lainnya merupakan contoh nilai yang sangat umum dikenal dalam kehidupan masyarakat. Pada kelompok masyarakat yang mengutamakan nilai-nilai harmoni biasanya akan senantiasa ditandai oleh suatu suasana yang rukun, indah, yang dikaitkan dengan pemecahan masalah.

Modal sosial yang kuat juga sangat ditentukan oleh kompigurasi nilai yang tercipta pada suatu kelompok masyarakat. Jika suatu kelompok memberikan bobot yang tinggi pada nilai-nilai kompetisi, pencapaian, keterustrangan dan kejujuran maka kelompok masyarakat tersebut cenderung jauh lebih cepat berkembang dan maju dibandingkan kelompok masyarakat yang senantiasa menghindari keterustrangan, kompetisi dan pencapaian

Nilai senantiasa berperan penting dalam kehidupan manusia, pada setiap kebudayaan biasanya terdapat nilai-nilai tertentu yang mendominasi ide yang berkembang. Dominasi ide tertentu dalam masyarakat akan membentuk dan mempengaruhi aturan-aturan bertindak masyarakat (*the rules of conduct*) dan aturan-aturan bertingkah laku (*the ruler of behavior*) yang secara bersama-sama membentuk pola kultural.

f. Tindakan Proaktif

Unsur penting modal sosial adalah keinginan yang kuat dari anggota kelompok untuk tidak saja berpartisipasi tetapi senantiasa mencari jalan bagi keterlibatan mereka dalam suatu kegiatan masyarakat ide dasar dari premise ini bahwa seseorang atau kelompok senantiasa kreatif dan aktif, mereka melibatkan diri dan mencari kesempatan-kesempatan yang dapat memperkaya tidak saja dari sisi material tapi juga kekayaan hubungan-hubungan sosial dan menguntungkan kelompok tanpa merugikan orang lain. Mereka cenderung tidak menyukai bantuan-bantuan yang sifatnya dilayani, melainkan lebih memilih untuk lebih banyak melayani secara proaktif.

Prilaku proaktif yang memiliki kandungan modal sosial dapat dilihat melalui tindakan-tindakan dari yang paling sederhana sampai yang berdimensi dalam dan luas. Suatu masyarakat yang terbiasa proaktif untuk memungut sampah yang berserakan di ruang publik, membersihkan lingkungan tempat tinggal, melakukan inisiatif untuk menjaga keamanan bersama, merupakan bentuk tindakan yang di dalamnya mengandung semangat keaktifan dan kepedulian. Begitu pula dengan inisiatif untuk mengunjungi keluarga, teman, mencari informasi yang dapat memperkaya ide, pengetahuan dan beragam bentuk inisiatif individu yang kemudian menjadi inisiatif kelompok, merupakan wujud proaktif yang bernuansa modal sosial.

3. Modal Sosial dan Pembangunan Ekonomi

Modal sosial dipandang sebagai bumbu vital bagi perkembangan pembangunan ekonomi masyarakat dunia. Francis Fukuyama menunjukkan hasil-hasil studi diberbagai Negara bahwa modal sosial yang kuat akan

merangsang pertumbuhan berbagai sektor ekonomi karena adanya tingkat rasa saling percaya yang tinggi dan kerekatan hubungan dalam jaringan yang luas tumbuh antar sesama pelaku ekonomi. Perkembangan ekonomi yang begitu cepat oleh Asia Timur tidak lepas dari kenyataan bahwa mereka memiliki tingkat kohesifitas yang jaringan yang tinggi.

Koneksi-koneksi yang terbentuk di Asia Timur meliputi koneksi keluarga maupun koneksi yang berbasis suku-suku dari china. Walaupun berbasis keluarga dan suku, tapi kelebihan mereka terutama pada pembentukan jaringan rasa percaya (*networks of trust*) yang dibangun melewati batas-batas keluarga, suku, Negara dan agama. Pada awal abad ke-21 ini, seiring dengan keterbukaan yang terus dicanangkan, China telah melangkah maju membangun jaringan-jaringan bisnis secara luas dan memelihara semangat saling mempercayai yang tinggi.

Modal sosial sangat berpengaruh terhadap perkembangan dan kemandirian berbagai sektor ekonomi, pembangunan industri baik industri besar, sedang maupun industri kecil akan mengalami hambatan di Negara yang memiliki tingkat modal sosial yang rendah. Modal sosial akan menghasilkan energi kolektif yang memungkinkan berkembangnya jiwa dan semangat kewirausahaan ditengah masyarakat, yang selanjutnya akan mendorong berkembangnya dunia usaha. Industri besar yang dimiliki oleh investor lokal maupun asing akan bertumbuh kembang ditengah masyarakat yang memiliki tradisi dan nilai kejujuran dan tingkat empati yang tinggi.

Teodore C.Benigno (2002) mengatakan bahwa salah satu faktor penting diantara faktor-faktor lainnya mengapa investor enggan menanamkan

modalnya di Philipina karena masyarakatnya memiliki modal sosial yang rendah. Para pekerja Philipina sulit menerima kritik, organisasi-organisasi buruh intra perusahaan yang terbentuk lebih diwarnai semangat membenci dan ketidakpercayaan pada orang lain. Khususnya pada pemilik modal padahal tingkat upah pekerja di Philipina telah jauh lebih tinggi dibanding tingkat upah buruh di China dan Malaysia. Karena rendahnya *trust*, investor merasa sulit untuk berhubungan banyak orang di Philipina. Consensus moral sangat tipis ditengah masyarakat Negara tersebut.

Padahal seperti yang dikemukakan oleh Fukuyama (2002) bahwa modal sosial yang tumbuh pada suatu komunitas yaitu kebaikan dan perilaku kooperatif yang didasarkan atas norma-norma bersama akan sangat membantu dalam memperkuat entitas masyarakat tersebut, yang membedakan bentuk modal sosial yang satu dengan yang lainnya adalah kemampuan untuk menciptakan dan men-transfer ide, pemikiran, dan sejenisnya melalui mekanisme sosial seperti agama, tradisi-tradisi, atau kebiasaan-kebiasaan secara turun-temurun telah melembaga.

Organisasi akan efektif termasuk perusahaan, bila ditopang oleh keberadaan masyarakat yang mampu berbagi ide dan nilai-nilai etis. Inilah yang menurut Theodore C. Benigno (2002) yang sangat tipis di Philipina. Apa yang dikatakan Benigno tidak hanya terjadi di Philipina, situasi di Indonesia dan beberapa Negara Asean lainnya juga cukup parah, hal ini merupakan kecenderungan umum yang terjadi di Negara-negara berkembang, yang berbeda hanyalah intensitas dan konfigurasi sinya.

Modal sosial berpengaruh kuat pada perkembangan sektor-sektor ekonomi lainnya seperti sektor perdagangan jasa, konstruksi pariwisata dan beberapa yang lain. Apapun pembangunan ekonomi yang dilakukan faktor *trust, reciprocity positive externalities*, dan nilai-nilai etis merupakan pondasi penopang yang akan menentukan perkembangan dan keberlanjutan beragam aktivitas usaha disetiap sektor perekonomian.

Fukuyama (2002) selanjutnya mengemukakan bahwa kegagalan pembangunan ekonomi dibanyak Negara memiliki kaitan kuat dengan akar kebudayaannya: *“economic failfure has a clear cultural roots; thus it would be extremely naïve to think that a relatively simple of economic policy intervention” or even effort at institutional building and reform, could reverse deeply rooted at rooted habits and modes of thought* (Fukuyama,2002 *Social Capital and Development*).

F. Landasan Teori Tentang Manajemen Strategi

1. Konsep Strategi Bisnis

Strategi Bisnis didefinisikan sebagai kelompok keputusan penting yang dilakukakan oleh manajer untuk mensituasikan perusahaannya dalam lingkungan, menentukan tujuan, menetapkan bentuk pengembangan dan mengalokasikan sumber daya (Miller,1982). Selanjutnya strategi usaha kecil sebagai penciptaan suatu posisi kemampulabaan didalam suatu segmen pasar/produk tertentu yang dapat dipertahankan terhadap pesaing (Ragab; 1983). Strategi ini dimulai dengan menciptakan konsep bisnis yang berbeda dari para pesaing, memilih suatu segmen pasar yang spesifik dan mendesain kapabilitas unik yang dapat memberikan konsep diferensiasi dari perusahaan

terhadap keinginan segmen pasar pada suatu harga, yang diaktualisasikan melalui tindakan manuver atau mengantisipasi pesaing utama dengan berpindah, membuka, menyebarkan kapabilitas perusahaan pada poin dimana para pesaing lemah. Oleh karena itu strategi untuk usaha kecil merupakan variasi dari empat variabel yaitu konsep bisnis segmen pasar kapabilitas dan manuver

Hill dan Jones (1998:119) menyatakan bahwa keberhasilan strategi seringkali diantaranya dibangun atas kapabilitas dan sumber daya yang ada maupun membangun kapabilitas dan sumber daya tambahan. Kapabilitas adalah keterampilan perusahaan untuk mengorganisasikan sumber daya dan menggunakan secara produktif. Keterampilan adalah cara perusahaan mengambil keputusan dan mengelola proses internalnya untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Strategi Keunggulan Bersaing

Porter (1980:20-21) memberikan penjelasan yang mendalam dan luas bagaimana strategi bisnis dipilih dan dilaksanakan. Porter menawarkan tiga pilihan strategi generik yaitu "strategi keunggulan biaya, strategi defferensiasi, dan strategi fokus yang digambarkan sebagai berikut:

		Biaya Rendah	Deferensiasi		
Sasaran luas	1	Keunggulan biaya	2	Deferensiasi	Cakupan Persaingan
	Sasaran sempit	3.a	Fokus Biaya	3.b	

Gambar 22. Strategi Gererik (Porter ,1994)

Setiap perusahaan, termasuk usaha kecil tentu bersiap untuk menjadi produsen dengan biaya rendah dalam industrinya, dimana kondisi biaya rendah ini dapat bersumber pada: (a) pencapaian skala usaha ekonomis, (b) pemilikan teknologi sendiri, dan (c) akses preferensial ke bahan mentah.

Dalam strategi diferensiasi, perusahaan akan mencoba untuk menjadi unik dalam produknya disepanjang beberapa dimensi yang secara umum dihargai oleh pembeli, sedang pada strategi fokus, perusahaan akan memilih suatu segmen atau kelompok segmen didalam industri yang bersangkutan, dan menyesuaikan strateginya untuk melayani segmen atau kelompok segmen yang menjadi pilihannya tersebut. Strategi fokus ini memiliki 2 (dua) variabel yaitu fokus biaya dan fokus diferensiasi.

Kean dkk (1998) mengatakan bahwa strategi pemimpin biaya (*cost leadership*) berfokus pada pencapaian biaya rendah tanpa mengorbankan kualitas dan pelayanan. Strategi ini menuntut minimalisasi biaya dan potensial untuk investasi kapital besar sehingga suatu pangsa pasar yang besar, macam produk yang banyak, dan perhatian terhadap harga yang menjadi sangat penting. Perusahaan yang menggunakan diferensiasi sebagai suatu strategi bersaing menawarkan keunikan produk atau jasa dan mungkin mengikut sertakan berbagai bentuk diferensiasi (sebagai contoh, produk, desain, citra merek, teknologi, orientasi pelanggan). Orientasi fokus memusatkan pada suatu segmen pasar atau produk yang telah sangat dikenali.

G. Dimensi Teori Kepemimpinan

1. Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses memengaruhi kegiatan perorangan atau kelompok dalam usaha pencapaian tujuan pada situasi tertentu (Hersey dan Blanchard,1977) kemudian Dwivedi (1979) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses mempengaruhi orang lain untuk memobilisasi dan mengarahkan usaha mereka untuk mencapai tujuan tersebut. Koontz dan O'Donnel (1980) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain untuk ikut serta dalam mencapai tujuan Gibson (1985) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi perilaku kelompok tanpa pemaksaan, kemampuan mempengaruhi dalam hal ini adalah berhubungan dengan pemuasan kebutuhan bawahan. Stoner (1982) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mengarah-kan dan memengaruhi aktifitas atau tugas-tugas dari anggota kelompok.

Implikasi semua defenisi tersebut bahwa seorang pemimpin harus memiliki kemampuan lebih untuk mengarahkan dan memengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan. Stoner (1985) secara rinci mengemukakan implikasi dari berbagai defenisi sebagai berikut:

- ? Seorang pemimpin harus terlibat dengan orang lain (bawahan atau pengikut) sebagai akibat dari kesediaan menerima petunjuk dari seorang pemimpin, anggota kelompok harus dapat memahami status pemimpinnya yang memungkinkan proses kepemimpinan berjalan dengan baik.
- ? Pemimpin memiliki kekuasaan (power) atas anggotanya. Karena itu seorang pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan kegiatan kelompok mereka.

? Seorang Pemimpin harus punya pengaruh, seni seorang pemimpin tidak hanya harus mampu menyuruh bawahannya untuk mengerjakan sesuatu, tapi juga dapat mempengaruhinya

2. Gaya-gaya Kepemimpinan

a. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Gaya kepemimpinan transaksional adalah sama dengan pemeliharaan terhadap bentuk kultur kepemimpinan sebagaimana digambarkan oleh Trice dan Beyer (1993) yang diterapkan untuk memperkuat struktur yang ada, dan strategi dalam kultur organisasi. Sejalan dengan pendapat Waldman et.al (2001) bahwa transaksional atau pemeliharaan terhadap kepemimpinan aktif yang merupakan unsur utama organisasi dalam mencapai efektifitas. Efektifitas tersebut dapat dicapai melalui pemimpin yang dapat membantu dalam pembentukan struktur dan strategi, balas jasa atas usaha dan komitmen bawahan. Selain itu mengambil tindakan untuk mengoreksi kesalahan dan deviasi dari ekspektasi serta harus dapat membantu perkembangan kinerja usaha agar menjadi lebih baik (Tosi, 1982). Subtitusi efektifitas kepemimpinan secara kualitatif adalah berbeda dengan antara top managemen dengan manajemen bawah (Day, Lord 1988; Katz dan Khan,1978)

Gaya kepemimpinan transaksional pada prinsipnya sangat tergantung pada pertukaran imbalan antara pimpinan dengan bawahan. Seorang pimpinan juga mengakui kebutuhan dan keinginan bawahan serta menjelaskan bahwa kedua nya bisa dicapai dengan memuaskan jika para bawahan mencurahkan usahanya sesuai tuntutan pekerjaan. Dari pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa efektifitas transaksional semata-mata dilakukan oleh kemampuan

seorang pemimpin memberi imbalan bagi pekerjaan yang berhasil dan hukuman bagi pelanggaran aturan main yang disepakati, juga ditentukan oleh kemampuan seorang untuk menilai dan membandingkan antara kebaikan dengan kekurangan dari transaksi yang dilakukan dengan pimpinannya. Kepemimpinan seperti ini mempunyai karakteristik utama yakni pertukaran antara produktifitas dengan imbalan atau hukuman dengan kemandekan sebab salah satu kelemahannya adalah berlakunya relatif singkat dan tidak mampu menghadapi perubahan lingkungan

b. Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Kharisma didefinisikan dan digunakan dalam berbagai cara oleh para penulis yang berbeda. Kebanyakan para teoritikus sekarang melihat kharisma sebagai suatu hasil persepsi para pengikut dan atribut-atribut yang dipengaruhi oleh kemampuan actual dan prilaku dari para pemimpin, dalam konteks situasi kepemimpinan. Menurut Yulk (1989) kharisma adalah kepercayaan yang dihasilkan melalui persepsi bawahan terhadap kualitas prilaku pemimpin. Persepsi dalam hal ini dipengaruhi oleh konteks situasi pemimpin dan bawahan secara individu serta kebutuhan kepentingan bersama.

Indikator yang menentukan kepemimpinan kharismatik adalah; (a) membenaran bawahan secara jujur terhadap kepercayaan pemimpinnya, (b) kesamaan kepercayaan pemimpin dan bawahan, (c) bawahan menerima keberadaan pemimpinnya tanpa ragu-ragu, (d) kasih sayang bawahan kepada pemimpinnya (e) kepatuhan bawahan pada pemimpinnya (House, 1977)

Teori yang dikembangkan oleh House (1977), para pemimpin kharismatik ingin memiliki kekuasaan yang tinggi, rasa percaya diri yang tinggi,

dan pendirian yang tegar atas apa yang diyakininya serta idealistic. Melalui kekuasaan yang tinggi para pemimpin mempengaruhi bawahannya, kepercayaan diri dan pendirian yang tegar akan meningkatkan ketulusan dan kepercayaan para bawahan terhadap pertimbangan-pertimbangan yang dibuat pimpinannya. Dengan demikian kepemimpinan kharismatik dapat dipahami sebagai kumpulan perilaku pimpinan yang dapat dijadikan idola oleh para bawahan. Pimpinan sebagai model tidak berarti bahwa bawahan menerima begitusaja apa yang dicontohkan oleh pimpinannya,berarti para bawahan berusaha mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai dan kepercayaan pimpinannya. Melalui proses inilah pimpinan mempengaruhi motivasi dan kepuasan para bawahann. Selanjutnya Bass (1985) memberikan pengertian yang lebih luas bahwa kepemimpinan kharismatik lebih dari sekedar keyakinan terhadap kepercayaan, tetapi mereka memiliki kemampuan supranatural.

Bawahan sebagai bagian dari kepemimpinan kharismatik tidak hanya percaya dan hormat kepada pemimpinnya, tetapi mereka menjadikan idola dan pujaan sebagai figur spiritual. Kepemimpinan kharismatik dapat dijadikan sebagai penggerak mekanisme psikodinamika para bawahan, seperti kemampuan proyektif, represif, dan regresif. Gaya kepemimpinan kharismatik biasanya muncul pada saat bawahan memegang aturan-aturan, kepercayaan, dan memiliki fantasi sebagai suatu yang dapat membangkitkan daya tarik emosional dan terhadap pimpinannya. Gaya kepemimpinan kharismatik muncul ketika suatu organisasi berada pada masa transisi dan kewenangan formal gagal menyelesaikan krisis serta ketika nilai-nilai kepercayaan tradisional dipercayakan. Gaya kepemimpinan kharismatik lebih muda

ditemukan pada perusahaan yang organisasinya relatif baru, perusahaan yang berjuang mempertahankan kelangsungan hidupnya, atau perusahaan lama yang gagal. Akan tetapi gaya kepemimpinan kharismatik sulit ditemukan pada organisasi atau perusahaan yang sukses. Para pengikut dari pemimpin-pemimpin kharismatik mempunyai rasa percaya diri yang lebih banyak dan merasakan pekerjaan yang lebih berarti. Namun demikian, bertolak dari teori tersebut, mereka tidak memperlihatkan kepatuhan yang membabi buta terhadap pemimpin tersebut (Smith dalam Yukl, 1989).

Podsakoff, MacKenzie, Morman, dan Fetter (1990) bahwa para bawahan dari manajer-manajer yang telah menggunakan tiga buah perilaku kharismatik (menekankan pada visi, pemodelan perilaku yang diinginkan, mengkomunikasikan harapan-harapan mengenai kinerja yang tinggi) mempercayai para manajer mereka, mempunyai kesetiaan yang lebih tinggi terhadap manajer mereka, dan memperhatikan lebih banyak perilaku warga organisasi yang baik (misalnya, melakukan pekerjaan ekstra, mengambil tanggungjawab dalam mencegah masalah, mentoleransi kondisi-kondisi yang tidak menguntungkan tanpa mengeluh).

Perilaku kepemimpinan yang tidak terdapat dalam teori (misalnya, memberi konsiderasi individual, memberi stimulasi intelektual, berkooperasi dan kerjasama tim, memberi pengakuan bagi keberhasilan) berhubungan juga dengan kriteria mengenai efektifitas kepemimpinan. Howell dan Higgins (1990) membahas analisis wawancara mengenai para eksekutif dalam 28 buah organisasi di Kanada. Para eksekutif yang semula diidentifikasi sebagai juara (champions) proyek (para pemimpin yang berhasil mempromosikan

penerimaan produk-produk atau proses-proses inovatif dalam organisasinya) dibandingkan dengan eksekutif-eksekutif serupa yang tidak diidentifikasi sebagai juara proyek. Para juara proyek memperlihatkan lebih banyak penggunaan tiga perilaku kharismatik yang terdapat dalam teori House (1977) menekankan pada tujuan-tujuan ideologis, memperlihatkan rasa percaya pada orang lain, memperlihatkan rasa percaya diri sendiri, tidak ditemukan perbedaan yang signifikan bagi perilaku kharismatik lainnya dalam teori tersebut (memperlihatkan harapan yang tinggi terhadap orang lain).

c. Gaya Kepemimpinan Tradisional

Perkembangan konsep kepemimpinan, terutama dalam bidang sosial politik (kerajaan) yang terwujud dalam hubungan timbal balik antara pemimpin dengan yang dipimpin; antara *ajjoareng* dengan *joa* (Bugis), antara *tunipinawang* dengan *tumminawang* (Makassar); antara *karaeng* dengan *taunna* (Makassar); atau dalam lingkup interaksi yang lebih kecil seperti organisasi kekerabatan atau aktifitas ekonomi, antara punggawa dengan sawi (Bugis-Makassar). Dalam konteks seperti ini pemimpin dan bawahan masing-masing mempunyai hak dan tanggungjawab secara timbal balik. Oleh karena itu seorang pemimpin bertanggungjawab melindungi bawahannya dari segala bahaya yang mengancam kelangsungan hidupnya, baik sosial, ekonomi maupun aspek lainnya, sebab jika kesejahteraan bawahan terganggu, maka bukan saja produktifitasnya terganggu atau menurun, tapi mungkin saja bawahan akan mencari pemimpin yang lain yang bisa melindunginya atau menjamin kelangsungan hidupnya.

Seorang pemimpin dalam pandangan tradisional adalah seorang yang menjadi panutan, selama ia mampu menjaga *siri'* (harga diri) bawahannya (Abdul Wahid,1995). Sebaliknya bawahan mempunyai kewajiban untuk mengabdikan dirinya dengan penuh kesungguhan, atau dengan upaya seoptimal mungkin, sekalipun ia harus mati dalam pengabdiannya kepada pimpinan. Dalam keadaan seperti itu bawahan mengidentifikasi diri dengan pimpinannya, sehingga ia rela berkorban demi kegiatan yang sudah direncanakan pimpinannya.

Seorang pemimpin dalam pandangan tradisional merupakan symbol *ade'* (adat); semua sisi dan dimensi kehidupan seorang pemimpin, perilaku dan hubungan-hubungan sosialnya adalah pencerminan *pngadereng* (Bugis) ; *pangadakkang* (Makassar) atau adat istiadat (Salusu, dkk.,1986).

Seorang pemimpin menurut tradisi Bugis Makassar harus memiliki empat syarat (Rahim,1992) yaitu ;

1. *Malempu'pi* (orang harus punya kejujuran)
2. *Kanawa-nawa* (orang harus berfungsi akalnya)
3. *Warani* (orang harus punya keberanian)
4. *Sugi'pi* (orang harus kaya, dalam arti yang luas)

Keempat karakteristik tersebut memiliki empat anasir, karena itu konsep ini disebut kepemimpinan *sulapa' eppa'*

a. Segi yang pertama *malempu'pi* memiliki anasir;

- ? jika berbuat salah kepadanya dia lantas memberi maaf
- ? jika diserahi amanat dia tidak hianat
- ? jika bukan bagiannya dia tidak mensekarkannya

- ? jika kebaikan hanya bagi dirinya itu bukan kebaikan, sebab kebaikan baginya itu adalah yang dinikmati bersama.

b. Segi yang kedua *kanawa-nawapi*, mengandung anasir

- ? Orangnyanya cinta pada perbuatan yang bermanfaat
- ? Orangnyanya suka pada kelakuan yang menimbulkan kemaslahatan
- ? Orangnyanya jika menemui persoalan selalu berusaha mengatasinya
- ? Orangnyanya jika melakukan sesuatu selalu berhati-hati

c. Segi yang ketiga *warani'pi*, mengandung anasir

- ? Orangnyanya tidak gentar mendengar berita buruk dan yang menyenangkan
- ? Orangnyanya tidak suka mendengar kabar angin walaupun ia tetap memperhatikannya
- ? Orangnyanya tidak takut ditantang
- ? Orangnyanya tidak membeda-bedakan lawan yang banyak dengan lawan yang banyak dengan lawan yang sedikit

d. Segi yang keempat *sugipi*, mengandung anasir;

- ? Orangnyanya kaya kata-kata, sebab dia tidak pernah kehabisan kata yang disertai kepatutan
- ? Orangnyanya akan kaya buah pikiran atau ide-ide cemerlang
- ? Orangnyanya kaya usaha
- ? Orangnyanya kaya belanja dan murah hati

Dengan demikian konsep kepemimpinan tradisional mengandung arti terjalinnnya dengan sempurna keempat sifat yaitu, kejujuran, kecerdasan, keberanian, dan kekayaan beserta anasirnya dalam diri seorang pemimpin.

Kejujuran merupakan kata kunci dari konsep tradisional, sebab seorang pemimpin tidak akan pernah tegas, berani, ikhlas dalam pengabdianya kalau dia tidak jujur.

H. Pemahaman Tentang Pola Kemitraan

Mewujudkan perekonomian nasional yang mandiri dan andal diperlukan upaya yang lebih nyata untuk menciptakan iklim yang mampu merangsang terselenggaranya kemitraan usaha yang kokoh atas dasar prinsip saling memperkuat dan saling menguntungkan, untuk mewujudkan kemitraan yang kokoh dan lebih memberdayakan usaha kecil agar dapat tumbuh dan berkembang semakin kuat dan mampu memantapkan struktur perekonomian nasional yang semakin seimbang serta dapat meningkatkan daya saing, maka atas dasar pertimbangan tersebut dan sesuai dengan ketentuan Undang-undang no.9 tahun 1995 tentang usaha kecil, untuk lebih mempercepat terwujudnya kemitraan tersebut maka pemerintah memandang perlu untuk menetapkan Peraturan Pemerintah Nomor 44 tahun 1997 tentang Kemitraan, Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan BUMN/Kepala Badan Pengelola BUMN Nomor Kep-197/M-PBUMN/1997 dan Nomor Kep-216/M-PBUMN/1997.

1. Defenisi Kemitraan

The Kian Wie (1992) mengatakan kemitraan merupakan kerjasama usaha antara perusahaan besar/menengah yang bergerak disektor produksi barang atau jasa dengan industri kecil/usaha kecil berdasarkan atas; (1) saling membutuhkan (2) saling memperkuat dan (3) saling menguntungkan. Sejalan dengan PP No.44 tahun 1997 kemitraan adalah kerjasama usaha antara usaha kecil dengan usaha menengah atau dengan usaha besar disertai

pembinaan dan pengembangan usaha kecil oleh usaha menengah dan atau usaha besar, dengan memperhatikan prinsip saling memerlukan saling memperkuat dan saling menguntungkan, kemitraan diselenggarakan melalui pola-pola yang sesuai dengan sifat-sifat dan tujuan usaha yang dimitrakan.

Pola sub kontrak dalam memproduksi barang dan jasa usaha besar atau usaha menengah memberikan bantuan berupa; (1) kesempatan untuk mengejakan sebagian produksi dan atau komponen, (2) kesempatan yang seluas-luasnya dalam memperoleh bahan baku yang diproduksinya secara berkesinam-bungan dengan jumlah dan harga yang wajar, (3) bimbingan dan kemampuan teknis produksi atau manajemen, (4) prolehan, penguasaan dan peningkatan teknologi yang diperlukan, (5) pembiayaan. Untuk kegiatan perdagangan pada umumnya, kemitraan dapat berlangsung bentuk kerjasama pemasaran, penyediaan lokasi usaha, atau penerimaan pasokan dari usaha kecil mitra usahanya untuk memenuhi kebutuhan yang diperlukan oleh usaha besar.

Usaha besar, menengah dan usaha kecil yang melaksanakan kemitraan mempunyai hak untuk; (1) meningkatkan efisiensi usaha dalam kemitraan, (2) mendapat kemudahan untuk melakukan kemitraan, (3) mem-buat perjanjian kemitraan dan (4) membatalkan perjanjian bila salah satu pihak mengingkari. Selanjutnya usaha besar dan atau menengah dalam melaksanakan kemitraan dengan usaha kecil berkewajiban untuk; (1) mem-berikan informasi peluang kemitraan, (2) memberikan informasi kepada pemerintah mengenai perkembangan pelaksanaan kemitraan, (3) mentaati dan melaksanakan ketentuan-ketentuan yang telah diatur dalam perjanjian kemitraan, dan (4)

mentaati dan melaksanakan ketentuan-ketentuan yang telah diatur dalam perjanjian kemitraan; dan (5) melakukan pembinaan kepada mitra binaanya dalam satu atau lebih aspek yang meliputi aspek pemasaran, pembinaan dan pengembangan sumberdaya manusia, permodalan, manajemen dan teknologi.

Usaha kecil yang bermitra mempunyai kewajiban untuk meningkatkan kemampuan manajemen dan kinerja usahanya secara berkelanjutan, sehingga lebih mampu melaksanakan kemitraan dengan usaha besar atau menengah dan memanfaatkan dengan sebaik-baiknya berbagai bentuk pembinaan dan bantuan yang diberikan oleh usaha besar dan atau menengah, sedangkan usaha besar, menengah dan atau usaha kecil yang melaksanakan kemitraan mempunyai kewajiban untuk mencegah gagalnya kemitraan, memberikan informasi tentang pelaksanaan kemitraan kepada menteri teknis dan menteri, dan meningkatkan efisiensi kerja dalam kemitraan.

Lembaga pembiayaan memberikan prioritas pelayanan dan kemudahan memperoleh pendanaan bagi usaha kecil yang bermitra dengan usaha besar dan atau usaha menengah melalui: (1) penyediaan pendanaan kemitraan (2) penyederhanaan tatacara dalam memperoleh pendanaan dengan memberikan kemudahan dalam pengajuan permohonan dan kecepatan memperoleh keputusan, (3) pemberian keringanan persyaratan tambahan, (4) penyebar luasan informasi mengenai kemudahan untuk memperoleh pendanaan untuk kemitraan melalui penyuluhan langsung dan media massa yang ada, (5) penyelenggaraan pelatihan membuat rencana usaha dan manajemen keuangan, (6) pemberian keringanan tingkat bunga bagi mitra binaan.

Lembaga pendukung lain berperan dalam mempersiapkan dan menjembatani usaha kecil yang akan bermitra dengan usaha besar dan menengah melalui; (1) penyediaan informasi, bantuan manajemen dan teknologi terutama kepada usaha kecil; (2) persiapan usaha kecil yang potensial untuk bermitra (3) pemberian bimbingan dan konsultasi kepada usaha kecil, (4) pelaksanaan advokasi kepada berbagai pihak untuk kepentingan usaha (5) pelatihan dan praktek kerja untuk usaha kecil yang akan bermitra.

Pedoman yang telah diterbitkan tersebut ternyata belum dapat memenuhi harapan masyarakat pelaku usaha kecil dan kebutuhan para pengelola dalam pelaksanaan program, atas dasar pertimbangan tersebut maka pemerintah cq. Kementerian BUMN melalui Kepmen BUMN No.236/MBU/2003, 17 juni 2003 tentang upaya pemberdayaan usaha kecil dan koperasi melalui Program Kemitraan BUMN dengan usaha kecil dan pelaksanaan Bina Lingkungan yang lebih komprehensif dan sesuai dengan perkembangan ekonomi, dan kondisi lingkungan social masyarakat sekitar BUMN.

Program kemitraan dan bina lingkungan ini selain mengusung program besar kegiatan dan pertumbuhan ekonomi kerakyatan, juga mendukung terciptanya pemerataan pembangunan melalui perluasan lapangan kerja, kesempatan berusaha dan pemberdayaan masyarakat, program ini bertujuan untuk memberdayakan usaha kecil melalui kemitraan bisnis serta program pengembangan masyarakat. Agar tujuan program dapat dicapai maka dibentuk unit tersendiri yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dengan dari

organisasi secara keseluruhan, unit ini khusus melaksanakan fungsi administrasi dan keuangan serta pembinaan melalui (evaluasi, penyaluran, penagihan, pelatihan, monitoring, promosi dan lainnya).

Usaha yang dapat dibiayai oleh program ini adalah usaha produktif pada semua sektor ekonomi yang layak untuk dibiayai berdasarkan azas-azas perkreditan yang sehat serta tidak sedang dibiayai dengan fasilitas kredit perbankan atau lembaga pembiayaan lainnya..usaha produktif adalah usaha yang dapat memberikan nilai tambah dan meningkatkan pendapatan usaha kecil.

2. Bentuk-bentuk Kemitraan

a. Pemberian Pinjaman dalam Bentuk :

- ? **Pinjaman untuk modal kerja**, dan atau barang-barang modal seperti mesin dan alat produksi, alat bantu produksi, dan lain sebagainya yang dapat meningkatkan produksi dan penjualan produk mitra binaan.
- ? **Pinjaman khusus**, yaitu pemberian pinjaman yang diberikan yang sifatnya jangka pendek dengan waktu maksimum satu tahun. Pinjaman khusus diberikan dalam rangka memenuhi pesanan dari rekanan usaha mitra binaan. Perjanjian pinjaman khusus dilakukan tiga pihak yaitu BUNM Pembina, mitra binaan dan rekanan usaha mitra binaan
- ? **Hibah**, dalam bentuk (1) bantuan pendidikan serta pemagangan untuk mitra binaan dalam rangka meningkatkan keterampilan manajerial dan teknik produksi/pengolahan, meningkatkan pengendalian mutu produksi dan pemenuhan standarisasi teknologi serta meningkatkan rancang bangun dan perekayasaan. (2) bantuan pemasaran dalam bentuk membantu

penjualan produk mitra binaan, membantu mempromosikan produk mitra binaan melalui kegiatan pameran maupun penyediaan ruang pameran. (3) bantuan pendidikan dalam bentuk pelatihan dan pemagangan dengan menyediakan tenaga penyuluh dari lembaga pendidikan profesional dan perguruan tinggi.

b. Bimbingan Manajemen

Bimbingan manajemen meliputi bimbingan manajemen keuangan, manajemen pemasaran, manajemen sumber daya manusia, manajemen produksi dan kewirausahaan.

1). Bimbingan Manajemen Keuangan.

Aspek manajemen keuangan, pada umumnya usaha kecil belum melakukan pemisahan antara uang untuk usaha dan uang untuk konsumsi keluarga, hal ini menyulitkan pengembangan usaha, yang berdampak pada kesulitan pengembalian pinjaman. Dengan demikian bimbingan manajemen yang dilakukan meliputi manajemen kas, manajemen piutang, manajemen persediaan dan komposisi modal.

Manajemen Kas, manajemen kas berusaha memaksimalkan pemanfaatan kas tanpa mengabaikan saldo kas. Ide dasar dari manajemen kas sebenarnya sangat sederhana yaitu mempercepat pengumpulan piutang dan memperlambat pembayaran tanpa mengurangi *credit standing* perusahaan di mata para pemberi kredit. Beberapa cara yang bisa digunakan adalah (1) mempercepat pengiriman pembayaran dari konsumen ke perusahaan. (2) mengurangi waktu saat pembayaran (3) mempercepat pemindahan dana bank-bank yang ditunjuk untuk melakukan pengeluaran.

Manajemen Piutang, apabila perusahaan melakukan penjualan dengan kredit, semakin besar proporsi kredit semakin besar pula piutang yang dimiliki oleh perusahaan. Faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam kebijakan kredit yaitu; (1) standar kredit atau kualitas langganan yang diperkenankan untuk memperoleh kredit, (2) jangka waktu kredit (3) potongan yang diberikan kepada langganan. Ketiga faktor tersebut akan menentukan berapa besar jumlah piutang yang dimiliki oleh perusahaan, berapa lama piutang tersebut diharapkan akan terkumpul dan berapa proporsi piutang yang akan tidak terbayar

Manajemen persediaan, Ketidakefisienan dalam pengendalian persediaan mungkin mengakibatkan suatu jenis persediaan sering kehabisan sementara yang lain akan berlebihan, hal ini akan mempengaruhi perusahaan untuk memperoleh laba

Komposisi modal, suatu perusahaan akan memenuhi kebutuhannya mengutamakan pemenuhan dengan sumber dana dari dalam, dan akan sangat mengurangi pemenuhan kebutuhan dari luar. Apabila kebutuhan dan sudah semakin meningkat karena pertumbuhan perusahaan dan dana intern sudah sepenuhnya digunakan maka tidak ada jalan lain kecuali menggunakan dana dari luar perusahaan baik dari utang maupun mengeluarkan saham baru. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi struktur modal suatu perusahaan adalah (a) tingkat bunga (b) stabilitas pendapatan (c) susunan aktiva (d) kadar resiko dari aktiva (e) besarnya jumlah modal yang dibutuhkan (f) sifat manajemen (g) besarnya perusahaan

2). Bimbingan Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara garis besar aspek-aspek bimbingan sumber daya manusia adalah kepemimpinan, pengalaman, kejujuran, integritas, komitmen, balas jasa.

Kepemimpinan, kepemimpinan memberikan peran yang cukup berarti dalam mengelola usaha, karena perkembangan usaha ditentukan oleh kemampuan pimpinan dalam mengatur seluruh staffnya untuk melaksanakan tugas-tugas, kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan perusahaan. Usaha kecil banyak memberi corak kepemimpinan yang tumbuh alami dari persaingan sesama pelaku pasar. Hanya dengan kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan pelaku pasar yang memungkinkan usaha kecil dapat berkembang mengikuti irama persaingan.

Pengalaman, pengalaman memberikan kematangan yang dapat menambah pengetahuan bisnis bagi pengusaha dengan berpedoman pada apa yang dilakoni dalam mengelola usaha. Dengan semakin berpengalaman maka ketajaman manjerial untuk mengambil keputusan bagi usaha kecil dan kemampuan untuk melakukan penyesuaian mengalami peningkatan.

Kejujuran, kejujuran merupakan syarat utama dalam melayani pelanggan guna memuaskan apa yang diharapkannya. Hanya dengan melayani pelanggan secara fair maka hubungan baik antara penjual dan pembeli dapat tercipta. Apalagi pada sektor usaha kecil dimana konsumen sangat peka terhadap harga dan pelayanan.

Integritas, integritas merupakan kesetiaan pengusaha kecil untuk tetap menekuni bidang usahanya sesuai dengan keahlian yang dimilikinya

kesediaan berkorban untuk mempertahankan identitas bisnisnya merupakan keunggulan tersendiri yang dimiliki oleh pelaku usaha.

Komitmen. Komitmen merupakan kesediaan berkorban seseorang untuk memajukan organisasi tempatnya bekerja. Kemauan untuk rela berkorban dan menikmati penghasilan atas pengorbanan yang dikeluarkan akan melahirkan komitmen yang tinggi. Pelaku usaha kecil diharapkan untuk memiliki komitmen sosial dan kepatuhan atas segala nilai-nilai yang berlaku universal. Menekuni usahanya dengan baik dan mempertahankan tenaga kerja merupakan salah satu komitmen dalam memecahkan persoalan pengangguran.

Balas jasa, pemberian balas jasa pada usaha kecil umumnya didasarkan atas penghasilan yang diperoleh, sehingga besarnya balas jasa sangat dipengaruhi tingkat keuntungan yang diperoleh. Balas jasa yang umumnya diperaktekkan pada usaha kecil adalah selain memberikan gaji, juga memberikan beberapa kemudahan, seperti konsumsi dan bonus hadiah yang diberikan menjelang hari raya keagamaan.

Training, usaha kecil umumnya identik dengan volume usaha yang kecil sehingga sulit diharapkan untuk melatih meningkatkan kualitas SDM tanpa bantuan pihak lain. Dampak training umumnya dirasakan oleh usaha berskala besar sedangkan usaha kecil tidak berpengaruh nyata terhadap produktifitas. Namun demikian masih terbuka peluang bagi banyak usaha kecil di Indonesia untuk memperbaiki diri melalui pelatihan. Pelatihan dapat diperoleh dilembaga swadaya masyarakat yang peduli pada usaha kecil

maupun perguruan tinggi yang memberikan perhatian yang cukup berarti dalam memajukan usaha kecil.

3) Bimbingan Manajemen Pemasaran

Salah satu faktor yang mempengaruhi konsumen dalam menentukan pilihan atau keputusan dalam menggunakan atau membeli suatu produk adalah bauran pemasaran (*marketing mix*) yang meliputi *produk, price, place, promosi, and distribusi*

Produk, produk merupakan sesuatu yang dapat ditawarkan kesuatu pasar untuk memenuhi keinginan atau kebutuhan (Craven dalam Purnama;2002). Produk-produk yang dipasarkan meliputi: barang fisik, orang, jasa, tempat, organisasi, dan gagasan. Dalam merencanakan pasar penawaran pasar pemasar perlu berpikir melalui lima tingkat produk yang meliputi; (1) manfaat inti, yaitu manfaat dasar yang dibeli oleh pelanggan, (2) mengubah manfaat dasar menjadi produk dasar (3) menyiapkan produk yang diharapkan pembeli, (4) menyiapkan produk yang dapat memenuhi keinginan pelanggan melampaui harapan mereka, (5) produk potensial.

Harga. Dalam memilih penetapan harga terdapat beberapa metode antara lain penetapan harga; (1) *mark-up* yaitu menambahkan *mark-up* standar pada biaya produk (2) standar berdasarkan sasaran pengembalian (3) berdasarkan nilai yang dipersepsikan (4) nilai, (5) sesuai harga berlaku (6) penawaran tertutup. Selain dari itu strategi adaptasi perlu juga dipertimbangkan karena berperan penting dalam penentuan harga akhir, metode adaptasi harga meliputi diskon dan potongan harga, penetapan harga promosi dan penetapan harga diskriminatif,

Distribusi. Distribusi merupakan upaya produsen untuk mendistribusikan produknya kepada konsumen. Bentuk penyaluran terdiri dari beberapa tingkat; (1) saluran nol-tingkat yaitu perusahaan menjual langsung kepelanggan akhir, (2) saluran satu tingkat yaitu melalui satu perantara seperti pengecer (3) saluran dua tingkat yaitu melalui dua perantara (4) saluran tiga tingkat yaitu melalui tiga perantara.

Promosi. Promosi adalah tindakan perencanaan, implementasi, dan pengendalian komunikasi dari organisasi kepada pelanggan. Promosi mengkombinasikan periklanan, penjualan personal, promosi penjualan, publisitas dan hubungan masyarakat. Pemasaran langsung dalam suatu program terkoordinasi untuk berkomunikasi dengan pembeli dan pihak lain yang mempengaruhi keputusan pembelian.

4). Bimbingan Kewirausahaan

Menurut Alma (2001) kewirausahaan adalah kesatuan terpadu dari semangat, nilai-nilai dan prinsip serta sikap, kiat, seni dan tindakan nyata yang sangat perlu, tepat dan unggul dalam menangani dan mengembangkan perusahaan atau kegiatan lain yang mengarah pada pelayanan terbaik kepada pelanggan dan pihak-pihak lain yang berkepentingan termasuk masyarakat bangsa dan Negara.

Meredith at all (1984) menyatakan ada lima hal yang merupakan ciri dan atau kegiatan pokok seorang wirausaha yaitu; (a) memiliki kemampuan mengidentifikasi suatu pencapaian sasaran atau kejelian (vision) dalam bisnis (b) kemampuan untuk mengambil resiko keuangan dan waktu,(c) memiliki kemampuan dibidang perencanaan, pengorganisasian dan

pelaksanaannya, (d) bekerja keras dan melakukan segala sesuatu yang diperlukan untuk mau dan mampu mencapai keberhasilan, (e) mampu menjalin hubungan baik dengan para pelanggan, karyawan, pemasok, banker, dan lain-lainnya. Sikap kewirausahaan dinilai berdasarkan kemampuan usaha kecil dalam membuat keputusan, kemadirian, keberanian mengambil resiko, kemampuan beradaptasi, kemampuan dalam menghadapi tantangan, penghargaan terhadap waktu, orientasi kedepan, penghargaan terhadap pendapat orang lain, kemampuan berkomunikasi, ketekunan, dan orientasi pada tujuan.

5). Bimbingan Manajemen Operasional dan Produksi

Bimbingan operasional dan produksi untuk mitra dalam rangka; (a) meningkat-kan keterampilan manajerial dan teknik produksi/ pengelolaan, (b) meningkatkan pengendalian mutu produksi, (c) meningkatkan pemenuhan standarisasi produksi, (d) meningkatkan rancang bangun dan perekayasaan.

I. Kajian Teori Tentang *Human Capital*.

Modal manusia merupakan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan sehingga seorang individu dapat melakukan kegiatan. Sebagaimana (Becker;.1993) mendefinisikan bahwa *human capital* adalah hasil dari keterampilan, pengetahuan, dan pelatihan yang dimiliki seseorang, termasuk akumulasi investasi yang meliputi aktivitas pendidikan *job training* dan migrasi.

Bentuk-bentuk *human capital* juga beraneka ragam, ada yang dibentuk secara sadar melalui pendidikan dan pelatihan, ada juga secara tidak sadar melalui pengalaman. Beberapa investasi pada *human capital*, ada yang dibuat

secara tidak sadar yang dihasilkan melalui kegiatan-kegiatan yang terkait dengan alasan-alasan lain. Baik investasi dengan kesadaran diri dan yang relatif tidak sadar terus berjalan pada saat membangun modal manusia. (Elinor Ostrom, 2000).

Organisasi memanfaatkan berbagai sumber daya untuk mewujudkan tujuannya dalam menciptakan kekayaan, diantara berbagai sumber daya yang mampu menjadikan suatu organisasi berbeda dari organisasi lainnya adalah pengetahuan sumber daya lain, seperti uang dan aktiva yang berwujud lainnya tidak menjadikan suatu perusahaan berbeda dengan yang lain, sehingga tidak dapat dipakai sebagai alat untuk menempatkan organisasi pada posisi kompetitif. Hanya pengetahuan mulai dari ilmu eksakta, pengetahuan teknik, sampai dengan ilmu social, ekonomi, dan pengetahuan manajemen yang merupakan sumber daya pembeda bagi bisnis,

Kondisi lingkungan yang kompetitif pelipatgandaan kinerja organisasi perusahaan tidak dapat dilakukan hanya dengan kerja lebih keras, namun diperlukan kerja lebih cerdas. Kekayaan organisasi perusahaan dapat dilipat gandakan dengan cara meletakkan leverage kesumberdaya manusia untuk membangun keunggulan kompetitif perusahaan. Melalui peningkatan modal manusia (*employee capability x employee commitment*), manajer berperan dalam menjadikan produktif pengetahuan (*knowledge*) yang dikuasai oleh para karyawan dan dalam memanfaatkan modal manusia untuk; (1) membangun atribut produk/ jasa yang melampaui harapan customer sehingga produk/jasa yang dihasilkan oleh perusahaan memiliki *brand equity* yang menghalkan value terbaik bagi customer, hubungan, citra, (2) membangun (*distinctive capabilities*)

yang mencakup (a) keterampilan fungsional (b) keterampilan pemasaran (c) *embedded resources* (3) membangun modal organisasi berupa struktur jejaring (net work) dan kapabilitas organisasi untuk belajar, kapasitas untuk berubah, dan akuntabilitas tinggi (Mulyadi 2004)

Sumber utama pemborosan dan rendahnya produktifitas adalah kualitas manusia, oleh karena itu jika perusahaan ingin mengurangi biaya dan atau meningkatkan produktifitas secara signifikan, langkah-langkah strategi yang ditempuh oleh perusahaan perlu diarahkan kepada peningkatan kualitas modal manusia. Modal manusia didefinisikan sebagai hasil kali kapabilitas karyawan dengan komitmen karyawan. Dengan demikian jika kita ingin melipat gandakan kinerja manusia, perlu dilakukan peningkatan kualitas kedua komponen modal manusia tersebut.

Fakta modal manusia yang perlu dipahami oleh manajemen pelipatgandaan kinerja perusahaan; (1) modal manusia adalah satu diantara sedikit aktiva perusahaan yang dapat berkembang (2) modal manusia adalah mudah dibawah pergi (3) modal manusia telah dikelola secara salah dan bahkan tidak dikelola (4) modal manusia dalam satu perusahaan berhubungan langsung dengan persepsi pelanggan terhadap perusahaan (5) modal manusia menarik sumber daya lain menjadi satu.

J. Beberapa Hasil Studi Empiris

Chum B in (1997) menggunakan teknik analisis *escriptive corelational* untuk menggambarkan pengalaman bisnis dan praktek manajemen, dan hasilnya menunjukkan bahwa pengalaman bisnis dan praktek manajemen berkorelasi nyata dengan pertumbuhan profit.

Haris Maupa (2004) menggunakan model hubungan timbal balik (simultan) antara faktor-faktor penentu pertumbuhan usaha kecil, yaitu karakteristik individu pemilik usaha/manajer, karakteristik perusahaan, lingkungan external bisnis, dan dampak kebijakan ekonomi dan sosial mempunyai pengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap strategi bisnis dan pertumbuhan usaha. Karakteristik perusahaan dan dampak kebijakan sosial dan ekonomi mempunyai pengaruh langsung dan negatif terhadap strategi bisnis. Strategi bisnis mempunyai pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap pertumbuhan perusahaan.

Wee ling dan Fong Jek (2001) meneliti kompetensi kewirausahaan, kohesi keluarga, adaptabilitas keluarga dan perencanaan formal, dengan menggunakan teknik analisis multivariate analisis model dan ditemukan bahwa kompetensi kewirausahaan, kohesi keluarga, adaptabilitas keluarga dan perencanaan formal memiliki hubungan positif dan nyata dengan tingkat pertumbuhan perusahaan.

Mahlia Muis (2005) menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi praktek manajemen sumberdaya manusia yaitu karakteristik organisasi, budaya organisasi, dan praktek manajemen sumberdaya manusia terhadap kinerja industri kecil dan menengah di Sulawesi Selatan, dengan menggunakan analisis SEM ditemukan bahwa terjadi korelasi positif antara karakteristik organisasi, dan budaya organisasi. Pada variabel karakteristik organisasi tidak signifikan mempengaruhi praktek manajemen sumberdaya manusia. Mengindikasikan adanya hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dan praktek MSDM. menyangkut keterkaitan antara budaya organisasi dengan

kinerja perusahaan. mengindikasikan adanya hubungan tidak langsung yang positif dan signifikan antara karakteristik organisasional dan kinerja perusahaan jika didukung oleh budaya organisasi dan praktek MSDM.

Penelitian Abdul Wahid (1995) menemukan bahwa pemenuhan kebutuhan keterkaitan (sosial), kebutuhan pertumbuhan bawahan dan karakter kepemimpinan tradisional jujur dan cendekia (malempu dan kanawa-nawa) dikalangan bawahan Bugis-Makassar berpengaruh signifikan dan positif terhadap sikap hormat bawahan kepada pimpinan. Temuan ini bermakna bahwa makin terpenuhi kebutuhan keterkaitan dan kebutuhan pertumbuhan bawahan serta makin jujur dan cendekia seorang pimpinan, semakin diterima oleh pimpinan.

Waldman et.al. (2001) mendapatkan bahwa pengaruh pimpinan pada kinerja organisasi adalah sangat dimungkinkan, kepemimpinan kharismatik hanya mem-prediksi kinerja pada kondisi lingkungan ketidakpastian bukan pada lingkungan yang penuh kepastian. Korelasi terjadi pada saat terjadi hubungan signifikan secara statistik antara kepemimpinan transaksional atau kepemimpinan kharismatik dan ketidakpastian lingkungan, meskipun pada kenyataannya diukur dengan menggunakan metode-metode umum. Kepemimpinan transaksional tidak berkorelasi secara signifikan dengan kinerja, sebaliknya secara marginal kepemimpinan kharismatik secara signifikan berkorelasi dengan kinerja. Ketika kharismatik *uncertainly* dan transaksional *uncertainly* dimasukkan bersama kedalam persamaan hanya koefisien kharismatik *uncertainly* yang signifikan. Hasil ini memungkinkan

kharismatik dalam intraksinya dengan *uncertainly* menjadi variabel kunci dalam memprediksi kinerja.

Flynn et.al. ;(1995) penelitian ini menguji pengaruh praktek manajemen kualitas terhadap kinerja perusahaan, penelitian ini membentuk suatu kerangka untuk menganalisis hubungan antara manajemen kualitas terhadap kinerja dan keunggulan kompetitif. Dalam penerapan TQM yang diukur dalam penelitian ini adalah proses desain produk, manajemen proses, pengendalian statistik/umpan balik. Kinerja perusahaan yang diukur adalah persepsi manajemen terhadap produk dan jasa perusahaan, secara relative dibandingkan dengan pesaing perusahaan. Keunggulan kompetitif yang diukur adalah biaya unit manufacturing, pengiriman barang cepat, fleksibilitas mengubah volume produksi, perputaran persediaan, dan waktu penerimaan bahan mentah dan pengiriman barang jadi.

Samsyu Alam (2005) dalam menguji penelitiannya dengan menggunakan analisa regresi mengatakan bahwa ada 5 aspek yang mempengaruhi Kinerja Sektor Informal yaitu (1) aspek keuangan meliputi manajemen kas, manajemen, piutang, manajemen persediaan, dan komposisi modal (2) aspek lingkungan yang meliputi lingkungan ekstern mikro, lingkungan ekstern makro, dan lingkungan tempat usaha, (3) aspek sumberdaya manusia meliputi kepemimpinan, pengalaman, kejujuran, integritas, komitmen, balas jasa dan training (4) aspek pemasaran meliputi pasar dan pemasaran, bauran pemasaran yaitu produk, harga, distribusi, dan promosi. (5) dan aspek kewirausahaan Kelima aspek tersebut berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja sektor informal di Makassar.

Sulaeman Miru (2007) menggunakan model hubungan timbal balik (simultan) untuk menguji penelitiannya tentang kepemimpinan kaitannya dengan total quality manajemen pada perusahaan cold storage exportir udang Makassar. Menemukan bahwa kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transpormasional, kepemimpinan kharismatik, dan kepemimpinan tradisional mempunyai arah yang positif dengan total quality manajemen,