

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

#### 2.1 Kajian Pustaka

##### 2.1.1 Konsep UKM (Usaha Kecil dan Menengah)

###### a. Pengertian UKM (Usaha Kecil dan Menengah)

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) adalah jenis usaha yang paling banyak jumlahnya di Indonesia, tetapi saat ini batasan mengenai kriteria usaha kecil di Indonesia masih beragam. Pengertian kecil dalam usaha kecil bersifat relatif, sehingga perlu ada batasan yang dapat menimbulkan definisi-definisi usaha kecil dari berbagai segi.

Menurut M. Tohar dalam bukunya *Membuat Usaha Kecil* (1999:2) definisi usaha kecil dari berbagai segi tersebut adalah sebagai berikut

###### a. Berdasarkan total asset.

Pengusaha kecil adalah pengusaha yang memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 200.000.000 tidak termasuk tanah dan bangunan tempat membuka usaha.

###### b. Berdasarkan total penjualan.

Pengusaha kecil adalah pengusaha yang memiliki hasil total penjualan bersih/tahun paling banyak Rp 1.000.000.000.

###### c. Berdasarkan status kepemilikan.

Pengusaha kecil adalah usaha berbentuk perseorangan yang bisa berbadan hukum atau tidak berbadan hukum yang didalamnya termasuk koperasi.

Adapun pengertian UKM dan Industri Kecil menurut berbagai ahli adalah sebagai berikut:

- a. Menurut Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag).

Industri Kecil adalah industri perdagangan yang mempunyai tenaga kerja antara 5-19 orang.

- b. Menurut Badan Pusat Statistik (BPS).

Industri Kecil adalah sebuah perusahaan dengan jumlah tenaga kerja kurang dari 20 orang, termasuk yang dibayar, pekerja pemilik dan pekerja keluarga yang tidak dibayar. Selanjutnya BPS memberikan criteria yang sederhana berdasarkan jumlah tenaga kerja atau unit usaha seperti berikut:

- 1) Industri rumah tangga dengan tenaga kerja 1-4 orang.
- 2) Industri kecil dengan tenaga kerja 5-19 orang.
- 3) Industri sedang dengan tenaga kerja 20-99 orang.
- 4) Industri besar dengan tenaga kerja 100 orang lebih.

- c. Menurut Departemen Keuangan.

Usaha kecil adalah usaha produksi milik keluarga atau perorangan Warga Negara Indonesia yang memiliki asset penjualan paling banyak Rp 1 Milyar/tahun.

- d. Menurut Menteri Negara Koperasi dan UKM.

Usaha Kecil adalah milik Warga Negara Indonesia baik perorangan maupun berbadan hukum yang memiliki kekayaan bersih wsebanyak-banyaknya Rp 200.000.000 dan mempunyai omzet atau nilai output penjualan paling banyak Rp 1.000.000.000 dan usaha tersebut berdiri sendiri.

- e. Menurut Komite Penanggulangan Kemiskinan.

Usaha Kecil adalah pemilik atau pelaku kegiatan usaha skala mikro di semua sector ekonomi dengan kekayaan di luar tanah dan bangunan maksimal Rp 25.000.000.

- f. Menurut Asian Development Bank (ADB).

Usaha Kecil adalah usaha-usaha non pertanian yang mempekerjakan kurang dari 10 orang termasuk pemilik usaha dan anggota keluarga.

- g. Menurut Bank Dunia (World Bank).

Usaha Kecil merupakan usaha gabungan atau usaha keluarga dengan tenaga kerja kurang dari 100 orang, termasuk di dalamnya usaha yang hanya dikerjakan oleh satu orang yang sekaligus bertindak sebagai pemilik. Usaha Kecil merupakan usaha untuk mempertahankan hidup (*survival activities*) yang kebutuhan keuangannya dipenuhi oleh tabungan dan pinjaman berskala kecil.

- h. Menurut ILO (International Labour Organization).

Usaha Kecil adalah usaha yang mempekerjakan maksimal 10 orang dan menggunakan teknologi sederhana, asset minim dan kemampuan manajerial rendah serta tidak membayar pajak.

Pengertian UKM (Usaha Kecil dan Menengah) dari berbagai literatur memiliki beberapa persamaan, sehingga dari pendapat-pendapat tersebut dapat diambil satu kesimpulan bahwa UKM (Usaha Kecil dan Menengah) adalah sebuah perusahaan baik berbadan hukum maupun tidak, yang memiliki tenaga

kerja 1-100 orang lebih, milik Warga Negara Indonesia dengan total penjualan maksimal 1 Milyar/tahun.

**b. Kriteria UKM**

UKM (Usaha Kecil dan Menengah) sebagai suatu badan usaha memiliki beberapa kriteria khusus. Kriteria UKM menurut Undang-undang No.1 Tahun 1995 adalah sebagai berikut:

- a. Kekayaan bersih paling banyak 200.000.000. tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.
- b. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp 1.000.000.000.
- c. Milik Warga Negara Indonesia.
- d. Berdiri sendiri, bukan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki atau dikuasai perusahaan besar.
- e. Bentuk usaha orang perorang, badan usaha berbadan hukum/ tidak berbadan hukum, termasuk koperasi.
- f. Usaha sektor industri memiliki total asset maksimal Rp 5.000.000.000.
- g. Untuk sektor non industri memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 600.000.000. (tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha) atau memiliki hasil penjualan tahunan Rp 3.000.000.000. pada usaha yang dibiayai.

**c. Karakteristik Industri Kecil**

- a. Padat karya.

Dengan sifatnya yang padat karya sehingga industri kecil dapat menyerap banyak tenaga kerja, khususnya tenaga kerja daerah, sehingga dapat mengurangi tingkat pengangguran dalam kondisi pertumbuhan penduduk yang

cukup tinggi sedangkan lapangan kerja terbatas sekali, maka kegiatan-kegiatan yang mampu menyerap tenaga kerja mempunyai peran penting.

b. Modal kecil.

Mayoritas usaha kecil memiliki modal yang relatif kecil. Faktor yang menyebabkan kecilnya modal yang dimiliki oleh sector usaha kecil adalah karena modalnya bersumber dari keuangan pribadi. Factor yang kedua adalah banyaknya persyaratan yang harus dipenuhi apabila mengajukan permohonan kepada pihak Bank.

c. Teknologi sederhana.

Teknologi yang digunakan dalam usaha kecil biasanya bersifat konvensional. Penggunaan teknologi konvensional ini selain disebabkan oleh minimnya dana, tapi juga karena proses produksinya tidak membutuhkan teknologi tinggi.

d. Pemerataan.

Sifatnya sesuai dengan kondisi daerah maka Industri Kecil dapat dikembangkan di daerah.

**d. Fungsi dan Peran UKM**

UKM (Usaha Kecil dan Menengah) memiliki peran yang sangat besar terhadap perekonomian nasional. Adapun fungsi dan peran UKM diantaranya adalah sebagai: penyedia barang dan jasa, penyerap tenaga kerja, pemerataan pendapatan, nilai tambah bagi produk daerah, peningkatan taraf hidup. Melihat perannya yang begitu besar maka pembinaan dan pengembangan industri kecil bukan saja penting sebagai jalur ke arah pemerataan hasil-hasil pembangunan,

tetapi juga sebagai unsur pokok dari seluruh struktur industri di Indonesia, karena dengan investasi yang kecil dapat berproduksi secara efektif dan dapat menyerap banyak tenaga kerja.

### 2.1.2 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari setiap kegiatan perusahaan. Penggunaan manajemen secara efektif akan dapat membawa perusahaan untuk mencapai tujuan. Manajemen bersifat universal, dalam arti semua jenis kegiatan dan operasional perusahaan membutuhkan suatu pengaturan atau manajemen di dalam usahanya untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan. Manajemen yang baik dapat mewujudkan tercapainya tujuan perusahaan sebagaimana yang diungkapkan oleh Siagian (1998:14), bahwa manajemen merupakan keterampilan untuk memperoleh hasil melalui dan bersama orang lain. Adapun fungsi-fungsi utama yang ada di dalam manajemen menurut G.R. Terry (2003:10) diantaranya adalah "Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pelaksanaan (*Actuating*), dan Pengendalian (*Controlling*)".

Manajemen dalam sebuah perusahaan memiliki peran yang sangat penting. Manajemen dianggap penting keberadaannya dalam sebuah perusahaan karena bertanggungjawab terhadap kelompok-kelompok berikut:

- a. Pemegang saham; terhadap pemegang saham, manajemen memiliki tanggung jawab untuk melindungi investasi ditambah dengan pendapatan dari pengambilan dari investasi tersebut.

- b. Karyawan; sebagai salah satu komponen vital dalam sebuah perusahaan, karyawan memiliki hak dalam pekerjaan yang tetap dengan bayaran, jam kerja, dan persyaratan kerja yang baik.
- c. Pelanggan; tanggung jawab manajemen terhadap pelanggan adalah menyediakan produk berkualitas dengan harga bersaing dan memberikan jasa yang memuaskan seperti yang diharapkan.

Tanggung jawab yang besar dari manajemen perusahaan menuntut pengusaha industri kecil untuk memiliki kemampuan manajerial. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Hani Handoko (1998:6) bahwa *g*eorang manajer yang memiliki pengetahuan dasar manajemen dan mengetahui cara menerapkan pada situasi yang ada, dia akan dapat melakukan fungsi-fungsi manajerial dengan efisien. Oleh sebab itu efisiensi, yang merupakan salah satu faktor yang mengindikasikan keberhasilan sebuah usaha hanya dapat tercapai apabila dipimpin oleh seorang pimpinan yang memiliki kemampuan manajerial. Adapun salah satu bagian dari manajemen adalah Manajemen Sumber Daya Manusia. menurut Armstrong yang dikutip oleh Triton (2005:10) bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia dapat didefinisikan sebagai perkataan strategik dan koheren untuk mengelola asset paling berharga untuk organisasi, orang-orang akan bekerja dalam organisasi baik secara individu maupun kolektif, dan memberikan sumbangan untuk mencapai tujuan organisasi.

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh

manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi. Selanjutnya, MSDM berarti mengatur, mengurus SDM berdasarkan visi perusahaan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum. Karenanya, MSDM juga menjadi bagian dari Ilmu Manajemen (*Management Science*) yang mengacu kepada fungsi manajemen dalam pelaksanaan proses-proses perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, memimpin dan mengendalikan.

Manajemen Sumber Daya Manusia bertugas mengelola unsur manusia secara baik sehingga diperoleh tingkat yang tepat dari pekerjaannya. Dengan adanya Manajemen Sumber Daya Manusia, maka setiap manusia di dalam perusahaan akan melakukan tugas sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya atau biasa disebut "*The right man on the right job at the right place*". Sebagaimana yang dinyatakan oleh A.F. Stoner (5:2006) bahwa menurutnya Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

Fungsi MSDM yaitu hal ihwal *staffing* dan personalia dalam organisasi, yang mencakup analisis tugas/jabatan, rekrutmen dan seleksi calon tenaga kerja, orientasi, pelatihan, pemberian imbalan, penilaian dan pengembangan SDM. Karena sebagian atau seluruh tugas tentang penempatan personalia yang tepat untuk tugas yang tepat, orientasi, pelatihan, pemberian imbalan, promosi, pendisiplinan serta penilaian kerja untuk perbaikan kinerja merupakan tugas setiap manajer maka *scope* MSDM mencakup seluruh tugas tentang SDM yang



diemban oleh setiap manajer. Aspek manajemen serta SDM demikian strategis dan demikian luasnya, maka MSDM melibatkan banyak aspek, terutama dengan faktor-faktor lingkungan internal organisasi (kekuatan dan kelemahan) serta lingkungan eksternal (peluang dan ancaman).

Adapun bagian atau unit yang melaksanakan fungsi SDM adalah Departemen Sumber Daya Manusia atau dalam bahasa Inggris disebut HRD atau *Human Resource Department*. Departemen Sumber Daya Manusia memiliki peran, fungsi, tugas dan tanggung jawab :

1. Melakukan persiapan dan seleksi tenaga kerja / *Preparation and selection*

a. Persiapan

Dalam proses persiapan dilakukan perencanaan kebutuhan akan sumber daya manusia dengan menentukan berbagai pekerjaan yang mungkin timbul.

Yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan perkiraan/*forecast* akan pekerjaan yang lowong, jumlahnya, waktu, dan lain sebagainya.

Ada dua faktor yang perlu diperhatikan dalam melakukan persiapan, yaitu faktor internal seperti jumlah kebutuhan karyawan baru, struktur organisasi, departemen yang ada, dan lain-lain. Faktor eksternal seperti hukum ketenagakerjaan, kondisi pasar tenaga kerja, dan lain sebagainya.

b. Rekrutmen tenaga kerja/*Recruitment*

Rekrutmen adalah suatu proses untuk mencari calon atau kandidat pegawai, karyawan, buruh, manajer, atau tenaga kerja baru untuk memenuhi kebutuhan SDM organisasi atau perusahaan. Dalam tahapan ini diperlukan

analisis jabatan yang ada untuk membuat deskripsi pekerjaan/*job description* dan juga spesifikasi pekerjaan/*job specification*.

c. Seleksi tenaga kerja/*Selection*

Seleksi tenaga kerja adalah suatu proses menemukan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak kandidat atau calon yang ada. Tahap awal yang perlu dilakukan setelah menerima berkas lamaran adalah melihat daftar riwayat hidup/*cv/curriculum vitae* milik pelamar. Kemudian dari *cv* pelamar dilakukan penyortiran antara pelamar yang akan dipanggil dengan yang gagal memenuhi standar suatu pekerjaan. Lalu berikutnya adalah memanggil kandidat terpilih untuk dilakukan ujian test tertulis, wawancara kerja / interview dan proses seleksi lainnya.

2. Pengembangan dan evaluasi karyawan/*Development and evaluation*

Tenaga kerja yang bekerja pada organisasi atau perusahaan harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Untuk itu diperlukan suatu pembekalan agar tenaga kerja yang ada dapat lebih menguasai dan ahli di bidangnya masing-masing serta meningkatkan kinerja yang ada. Dengan begitu proses pengembangan dan evaluasi karyawan menjadi sangat penting mulai dari karyawan pada tingkat rendah maupun yang tinggi.

3. Memberikan kompensasi dan proteksi pada pegawai/*Compensation and protection*

Kompensasi adalah imbalan atas kontribusi kerja pegawai secara teratur dari organisasi atau perusahaan. Kompensasi yang tepat sangat penting dan disesuaikan dengan kondisi pasar tenaga kerja yang ada pada lingkungan

eksternal. Kompensasi yang tidak sesuai dengan kondisi yang ada dapat menyebabkan masalah ketenaga kerjaan di kemudian hari atau pun dapat menimbulkan kerugian pada organisasi atau perusahaan. Proteksi juga perlu diberikan kepada pekerja agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan tenang sehingga kinerja dan kontribusi perkerja tersebut dapat tetap maksimal dari waktu ke waktu.

Pendekatan kepemimpinan pengusaha dalam mengelola perusahaannya akan sangat berpengaruh terhadap kinerja dan produktivitas perusahaan. Jadi seorang pengusaha kecil yang dalam hal ini merangkap sebagai manajer, agar dapat menjalankan peran, fungsi, tugas dan tanggung jawab dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia mutlak harus memiliki pengetahuan dan kemampuan manajerial atau biasa juga disebut kemahiran manajerial. Perusahaan sebagai sebuah organisasi ekonomi membutuhkan manajemen untuk: menetapkan tujuan perusahaan, untuk memelihara keseimbangan diantara pihak yang menanggung resiko (*stakeholders*), untuk mencapai efisiensi dan efektivitas (*Mosley, Pietri dan Megginson dalam Mulyana, 1999:17*). Demikian pula pada sektor industri kecil, penerapan manajemen di era globalisasi harus dilakukan agar mampu mengantisipasi tantangan masa kini, yaitu merespons perubahan-perubahan eksternal agar faktor-faktor lingkungan internal perusahaan menjadi kuat dan kompetitif.

Adapun tantangan yang dimaksud menurut Rudi C. Tarumingkeng *dalam* jurnalnya yang berjudul Peran Strategis Sumber Daya Manusia diantaranya adalah perubahan-perubahan lingkungan yang berlangsung cepat.

Perubahan ini disebabkan antara lain oleh:

- Berbagai kemajuan teknologi yang berlangsung sangat cepat pada 10-20 tahun terakhir, terutama dalam telekomunikasi, penggabungan komputer dengan komunikasi, CAD, CAM dan robotika.
- Pengaruh globalisasi: perusahaan manufaktur Amerika Serikat memanfaatkan buruh murah di negara-negara berkembang, persaingan yang semakin mendunia, produksi manufaktur multinasional (Toyota di AS, IBM di Jepang dsb.).
- Pengaruh deregulasi atau berkurangnya pengaturan harga, *entry tariff* dsb. oleh pemerintah, proteksi dan monopoli yang semakin berkurang menyebabkan munculnya berbagai perusahaan baru dalam bidang telekomunikasi, penerbangan, bank yang beroperasi dengan biaya yang relatif lebih rendah (sangat kompetitif).
- Demografi tenaga kerja global yang berubah, mengarah kepada workforce diversity, diskriminasi tenaga kerja yang semakin longgar, bertambahnya tenaga usia tua dan tenaga kerja.
- Perubahan sistem sosio-politik seperti Rusia yang menjadi kapitalis, RRT yang menjadi negara industri, berdirinya asosiasi-asosiasi regional (EU, NAFTA, APEC dll.) yang bertujuan antara lain untuk kerjasama ekonomi, liberalisasi dan deregulasi perdagangan; reformasi di Indonesia yang meruntuhkan orde baru mestinya membawa paradigma baru di dunia usaha.

### 2.1.3 Konsep Kemampuan Manajerial

Sebagaimana telah dijelaskan di atas bahwa seorang pengusaha mutlak harus memiliki kemampuan manajerial dalam menjalankan usahanya. Sebagai seorang pimpinan perusahaan, pengusaha harus mampu mengelola sumber daya alam dan sumber daya manusia dengan mengerahkan dan mempengaruhi bawahannya secara efisien dan efektif agar mencapai tujuan perusahaan. Menurut Atom Ginting (1999:3) kemampuan manajerial adalah kemampuan atau keahlian pimpinan untuk menjalankan fungsi manajemen. Dalam bidang manajemen, faktor kemampuan manajerial sangat penting dan menentukan, karena faktor tersebut berkaitan dengan aktivitas pokok suatu organisasi yaitu memimpin organisasi yang bersangkutan dalam usahanya mencapai tujuan. Hal tersebut senada dengan pendapat yang dikemukakan oleh Siagian berikut:

Kemampuan manajerial adalah suatu kemampuan pimpinan untuk menggunakan sumber daya (manusia dan bukan manusia), dan alat-alat sehingga penggunaannya berjalan efisien, ekonomis dan efektif, sangat menentukan bagi suksesnya pencapaian tujuan organisasi yang telah ditentukan Siagian (1999:14).

Dari kedua pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan maka pimpinan atau pengusaha sebuah perusahaan harus memiliki kemampuan dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip manajemen yang biasa dikenal dengan sebutan kemampuan manajerial.

Menurut *Robert L. Katz dalam Ulber Silalahi (2002:56)* kemampuan dan kompetensi yang dibutuhkan manajer untuk sukses mencapai tujuan, terdiri dari 3 keterampilan manajemen,

1. Kemampuan teknis, merupakan kompetensi spesifik untuk melaksanakan tugas atau kemampuan menggunakan teknik-teknik, alat-alat, prosedur-prosedur, metode-metode dan pengetahuan tentang lapangan yang dispesialisasi secara benar dan tepat dalam pelaksanaannya.
2. Kemampuan kemanusiaan, merupakan tingkat keterampilan berkomunikasi dan memotivasi serta keterampilan untuk bekerja dengan mengerti, dan memotivasi orang lain secara individual dan di dalam group. Artinya dalam hal ini ada 2 jenis keterampilan interpersonal yang harus dipahami manajer, yaitu: hubungan pribadi dan hubungan antar pribadi.
3. Kemampuan konseptual, merupakan kemampuan mengkoordinasi dan mengintegrasikan semua kepentingan-kepentingan dan aktivitas-aktivitas organisasi atau kemampuan mental untuk mendapatkan, menganalisa dan menginterpretasi informasi yang diterima dari berbagai sumber. Untuk itu seorang manajer harus memiliki pengetahuan tentang keseluruhan (kompleksitas) dari perusahaan yang dipimpinnya.

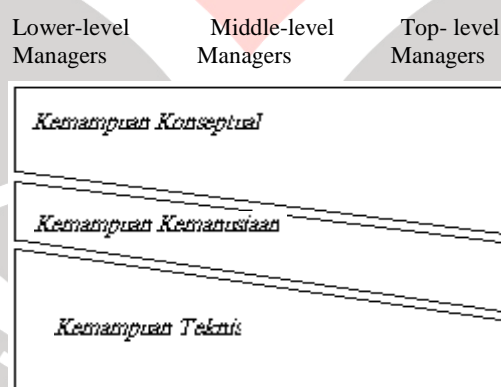
Pengetahuan tentang keseluruhan (kompleksitas) dari perusahaan yang dipimpinnya dibutuhkan agar seorang manajer dapat merumuskan visi, misi dan strategi perusahaan serta kebijakan-kebijakan untuk merealisasikannya (Arifin Abdurahman, 2003:8).

*Robert L. Katz dalam Ulber Silalahi (2002:59), mengungkapkan bahwa kemampuan konseptual menunjuk pada kemampuan untuk:*

1. Melihat organisasi sebagai keseluruhan dan dalam hubungannya dengan lingkungan eksternal

2. Mengerti bagaimana masing-masing unit dan fungsi organisasi tergantung satu sama lain dan bagaimana perubahan dalam suatu unit dapat mempengaruhi unit-unit lainnya
3. Memahami perbedaan tipe-tipe masalah yang ditandai oleh masing-masing unit sebagai suatu masalah keseluruhan atau organisasional yang berhubungan dengan lingkungan
4. Mengembangkan dan sekaligus menggunakan model-model atau kerangka kerja untuk mengelola *true-to-life* masalah manajemen.

*Robert L. Katz dalam Jhon R. Schermerhorn*, membagi porsi keterampilan manajerial yang mutlak harus dimiliki oleh seorang manajer sebuah perusahaan. Porsi untuk masing-masing tingkatan manajemen dalam perusahaan tersebut ditampilkan dalam gambar 2.1. berikut.



Gambar. 2.1. Keterampilan Manajerial yang Dibutuhkan Pada Berbagai Tingkatan Manajer dalam Organisasi.  
Sumber: Robert L. Katz dalam Manajemen Jhon R. Schermerhorn, 2003:9.

Gambar 2.1. Menggambarkan sebuah matrik antara tingkatan manajer dalam perusahaan, dimana tingkatan manajer dalam perusahaan terbagi ke dalam 3 tingkatan, yaitu *Top-level managers*, *Middle-level managers*, *Lower-level*

*managers*. Pasangan dari ketiga tingkatan manajer tersebut adalah tiga kemampuan manajerial yang harus dimiliki oleh seorang manajer, yaitu kemampuan konseptual, kemampuan interpersonal (kemanusiaan), kemampuan teknis.

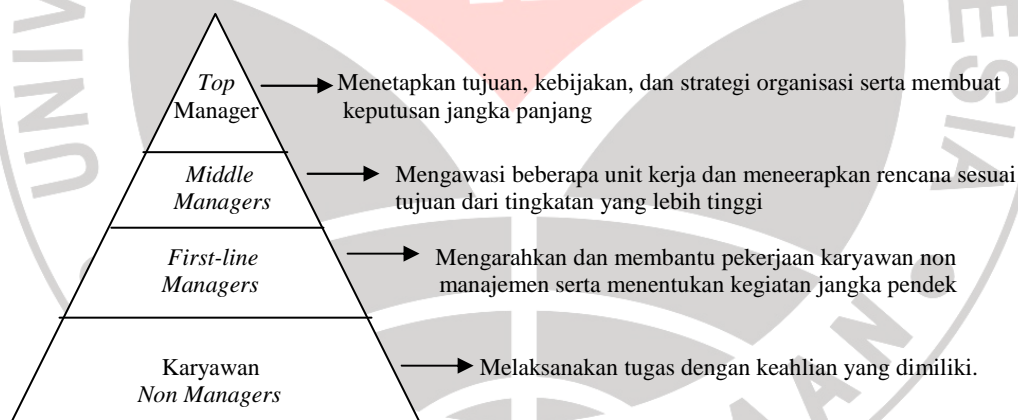
Gambar tersebut memberikan penjelasan dimana porsi kemampuan manajerial yang harus dimiliki masing-masing tingkatan manajer berbeda-beda. Manajer puncak harus memiliki kemampuan konseptual dengan porsi yang lebih besar dibandingkan dengan kemampuan kemanusiaannya, porsi terbesar kedua yang harus dimiliki oleh manajer puncak adalah kemampuan kemanusiaan dan selanjutnya sedikit kemampuan teknis. Hal tersebut didasarkan pada pekerjaan pada tingkat atas memerlukan lebih banyak pengetahuan dan keahlian dalam bidang pemikiran dan kemanusiaan daripada pengetahuan dan keahlian dalam bidang teknis. Oleh karena itu dibutuhkan pengetahuan yang luas dan kapasitas mental yang kuat agar dapat menciptakan gagasan-gagasan yang bersifat abstrak untuk melihat gambaran secara global.

Berbeda dengan manajer puncak, manajer menengah membutuhkan kemampuan kemanusiaan yang lebih besar daripada kemampuan konseptual dan kemampuan teknis. Manajer pada tingkat menengah, pekerjaannya lebih banyak dalam pengelolaan SDM (Sumber Daya Manusia) dan interaksi dengan karyawan. Tingkatan paling bawah dalam tingkatan manajer adalah *lower-level managers*, untuk tingkat paling bawah membutuhkan kemampuan teknis yang lebih besar daripada kemampuan lainnya, karena tingkat ini berhubungan langsung dengan teknis lapangan. Hal tersebut didasarkan pada peninjauan dimana dari segi



keterampilan yang diperlukan oleh kelompok operasional, mereka membutuhkan lebih banyak keterampilan teknis yang langsung berhubungan dengan praktek kerja.

Ketiga kemampuan tersebut merupakan penentu keberhasilan dalam bidang manajemen. Seorang pengusaha yang dalam hal ini berkedudukan sebagai *Top Manager* mutlak harus memiliki kemampuan konseptual. Kemampuan tersebut dibutuhkan untuk menetapkan tujuan, kebijakan strategi perusahaan serta membuat keputusan jangka panjang. Tuntutan akan pentingnya kemampuan konseptual harus dimiliki oleh seorang pengusaha yang berkedudukan sebagai manajer puncak didasarkan pula pada pendapat yang diungkapkan oleh *Jhon R. Schermerhorn* yang digambarkan pada gambar 2.2. berikut.



Gambar. 2.2. Tingkatan manajemen dalam organisasi perusahaan.  
Sumber: Manajemen, *Jhon R. Schermerhorn*, 2003:10.

Gambar 2.2. menggambarkan tugas dan tanggung jawab manajer pada berbagai tingkatan manajemen perusahaan. Pada gambar tersebut dijelaskan bahwa seorang *Top Managers* dibebani tanggung jawab untuk menetapkan tujuan, kebijakan, dan strategi organisasi serta membuat keputusan jangka panjang. Selain diperlukan untuk merumuskan hal-hal yang bersifat *visionable*,

kemampuan konseptual juga dibutuhkan seorang manajer untuk menganalisis mengenai produktivitas perusahaan dan produktivitas tenaga kerja. Analisis yang dilakukan mulai dari faktor penyebab sampai dengan solusinya.

Sehingga dengan kemampuan konseptual yang dimilikinya seorang pengusaha dapat menggambarkan kemampuan unit kerjanya dalam menyesuaikan diri dengan organisasi secara keseluruhan. Selain memiliki kemampuan menganalisis, pengusaha juga dapat mendiagnosis mengenai kepuasan kerja karyawan dan konflik yang terjadi di dalam perusahaan. Dimana menurut Anwar Prabu (2006:155), konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya? Dalam kehidupan kerja, pendapat mengenai konflik dapat dilihat dari tiga sudut pandang, yaitu sebagai berikut:

1. Pandangan tradisional berpendapat bahwa konflik merupakan sesuatu yang tidak diinginkan dan berbahaya bagi kehidupan organisasi.
2. Pandangan perilaku berpendapat bahwa konflik merupakan suatu kejadian atau peristiwa yang biasa terjadi dalam kehidupan perusahaan atau organisasi, yang biasa bermanfaat (konflik fungsional) dan bisa pula merugikan perusahaan (konflik disfungsional).
3. Pandangan integrasi berpendapat bahwa konflik merupakan suatu peristiwa yang tidak dapat dihindarkan dan sangat diperlukan bagi pengusaha.  
(Anwar Prabu, 2006:155)

Terkendalinya konflik dalam perusahaan akan berdampak terhadap hubungan yang harmonis dalam perusahaan, sehingga dengan demikian kegiatan suatu unit dapat terintegrasi dengan unit-unit lainnya sesuai dengan tujuan perusahaan.

Kepuasan kerja juga sangat dibutuhkan dalam mencapai keberhasilan sebuah usaha. Kepuasan kerja menurut *Keith Davis dalam Anwar Prabu*(2006:117) adalah sebagai berikut:

*Job satisfaction is the favourableness or unfavourableness with employee view their work.*(Kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja) (*Keith Davis dalam Anwar Prabu*(2006:117)).

Karyawan yang memperoleh kepuasan kerja akan mendorong dirinya untuk menampilkan kinerja maksimal. Kinerja yang maksimal dari karyawan akan meningkatkan produktivitas perusahaan, sehingga perusahaan akan memperoleh tingkat keberhasilan yang diharapkan.

Tujuan perusahaan tidak akan pernah tercapai apabila pengusaha tidak memiliki kemampuan kemanusiaan. Kemampuan kemanusiaan merupakan keterampilan yang penting harus dimiliki pengusaha. Kemampuan tersebut dibutuhkan agar pengusaha memiliki toleransi terhadap cara pandang dan nilai-nilai yang berbeda. Harga diri seorang pengusaha di depan karyawannya merupakan hal yang penting, namun moral karyawan tegak dan meningkat berkat perhatian yang diberikan pengusaha kepada karyawan. Semua itu dimulai dari menempatkan diri dalam keadaan orang yang bersangkutan. Menurut Parkinson (1993:25) menyebutkan ada tiga patokan yang harus dijadikan sebagai acuan bagi seorang pengusaha dalam melakukan hubungan dengan karyawannya, yaitu:

Patokan pertama mengenal nama semua orang yang dipekerjakan dalam perusahaan, patokan kedua mengetahui sesuatu tentang karyawan, baik itu tentang kesehatan keluarganya, kesuksesan keluarganya, dan lain sebagainya, patokan ketiga mendengarkan dan jangan memberikan jawaban yang tidak ada artinya, jangan mengancam atau menjadi marah dan berpikirlah dengan hati-hati sebelum memberi teguran (Parkinson 1993:25).

Uraian mengenai pendapat Parkinson tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- a. Mengetahui nama semua orang yang dipekerjakan dalam perusahaan. Mengetahui nama semua karyawan menjadi patokan pertama, karena dengan mengetahui namanya akan menjadikan karyawan tersebut merasa diperhatikan. Perhatian tersebut berdampak pada meningkatnya kinerja mereka.
- b. Mengetahui sesuatu tentang karyawan, baik itu tentang kesehatan keluarganya, kesuksesan keluarganya, dan lain sebagainya. Patokan kedua ini juga memiliki sasaran yang sama dengan patokan pertama, yaitu menjadikan karyawan merasa diperhatikan dalam rangka memotivasi kinerjanya.
- c. Mendengarkan dan jangan memberikan jawaban yang tidak ada artinya, jangan mengancam atau menjadi marah dan berpikirlah dengan hati-hati sebelum memberi teguran. Patokan yang ketiga menjadikan karyawan merasa dihargai oleh atasannya, dengan terlepas baik dalam posisi yang salah maupun dalam posisi yang benar. Jika karyawan tersebut berada dalam posisi yang salah tegurlah dengan baik-baik, dan jika karyawan tersebut sebenarnya berada dalam posisi benar jangan sungkan untuk meminta maaf. Penghargaan yang diberikan akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut dan meningkatkan kewibawaan pengusaha sebagai atasan.

Perhatian pengusaha sebagai atasan terhadap karyawan sebagai bawahan sangat dibutuhkan dalam hubungan kerja. Kekurangan perhatian atasan terhadap bawahannya akan mengakibatkan terjadinya komunikasi yang salah diantara keduanya. Komunikasi yang baik antara pengusaha sebagai atasan dan karyawan sebagai bawahan dapat menciptakan situasi dan kondisi kerja yang kondusif

sehingga karyawan merasa tenang dalam melakukan pekerjaannya. Agar dapat terjalin hubungan komunikasi yang baik antara pengusaha dengan karyawan dibutuhkan informasi yang akurat, untuk itu seorang pengusaha juga harus menguasai teknik pengelolaan informasi. Sumber informasi yang paling berharga adalah karyawan (Elaine dalam Nelson, 1999:30). Seorang pengusaha yang mengetahui cara memanfaatkan informasi tidak akan pernah salah dalam mengambil keputusan.

Pengambilan keputusan yang tepat akan berdampak terhadap pengelolaan sumber daya manusia itu sendiri. Dimana dengan adanya sikap saling menghargai akan tercipta hubungan harmonis yang menjadi cikal bakal tercapainya keberhasilan sebuah usaha.

Sebagaimana pernyataan Render dan Heizer (2001:230), yang menyatakan bahwa bila kita fokus pada manusia dan sistem kerja menurutnya yang harus diperhatikan adalah bahwa manusia harus:

1. Dimanfaatkan secara efisien dalam lingkup kendala operasional yang ada.
2. Memiliki mutu kehidupan kerja yang baik (suatu pekerjaan yang tidak hanya aman dan kompensasinya sebanding, tetapi juga pekerjaan yang memenuhi kebutuhan fisik dan psikologis yang cukup) dalam suasana yang saling terikat (keadaan dimana manajemen dan karyawan berjuang untuk mencapai tujuan bersama) dan saling percaya (keadaan di mana kebijakan yang masuk akal dan tertulis yang diterapkan secara jujur dan adil untuk menjaga agar manajemen dan karyawan saling merasa puas). (Render dan Heizer, 2001:230).

Pendapat *Render dan Heizer* (2001;230) tersebut menyiratkan bahwa unsur manusia (pegawai) harus dimanfaatkan secara efisien. Pada poin kedua terdapat pernyataan bahwa manusia dalam perusahaan harus memiliki mutu kehidupan kerja yang baik dalam suasana yang saling terikat dan saling percaya, dalam poin

kedua tersebut arti dari saling percaya itu sendiri adalah keadaan dimana kebijakan yang masuk akal dan tertulis yang diterapkan secara jujur dan adil untuk menjaga agar manajemen dan karyawan saling merasa puas. Untuk itu kemampuan kemanusiaan mutlak harus dimiliki oleh seorang manajer atau pimpinan perusahaan.

Pendapat *Render* dan *Heizer* tersebut senada dengan yang diungkapkan oleh *Argyris* dalam bukunya *Personality and Organization*, bahwa menurutnya manajer yang memperlakukan karyawan secara positif akan mencapai produktivitas yang tinggi.

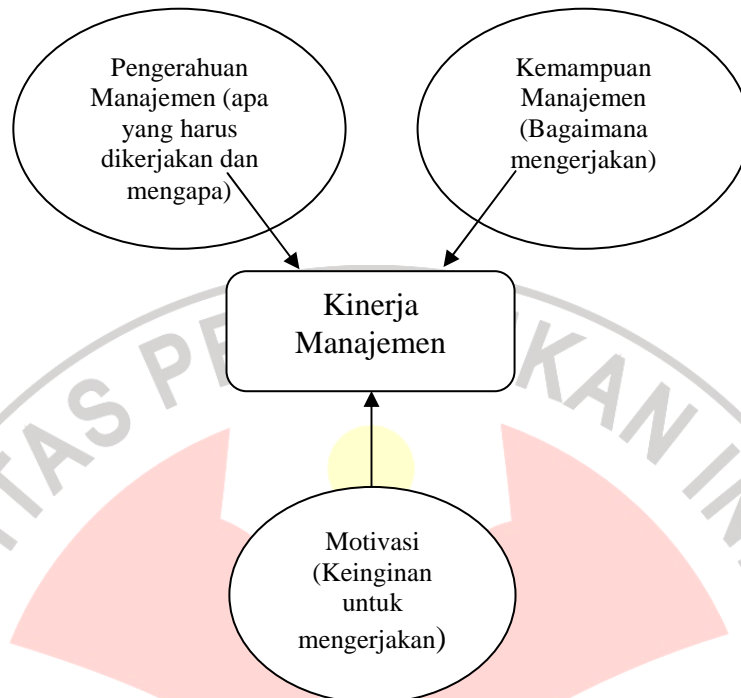
Keberhasilan sebuah usaha juga membutuhkan seorang pengusaha yang memiliki kemampuan teknis. Kemampuan teknis dibutuhkan oleh seorang pengusaha dalam industri kecil, karena mereka juga harus berhubungan langsung dengan kegiatan fungsional dan jika diperlukan harus dapat memberikan bantuan teknis. Adapun kemampuan yang harus dimiliki oleh pengusaha adalah harus menguasai prosedur kerja, metode pengelolaan Sumber Daya Manusia, kompetensi dalam teknis pekerjaan dan peningkatan produktivitas kerja. Kemampuan teknis penting dimiliki oleh seorang pengusaha karena selain mendapatkan penghargaan, pengusaha yang memiliki keterampilan teknis yang baik juga akan memperoleh hasil kerja yang baik dari karyawannya sesuai dengan tujuan perusahaan. Penghargaan merupakan sesuatu yang penting untuk mempermudah pelaksanaan pengusaha dalam memimpin dan memberikan motivasi.

Tahap pelaksanaan merupakan faktor yang paling menentukan bagi terwujudnya keberhasilan suatu usaha, untuk itu kemampuan teknik juga merupakan hal mutlak yang harus dimiliki oleh seorang pengusaha dalam mencapai keberhasilan usahanya. Seorang pengusaha yang memiliki kemampuan teknik dapat memberikan contoh dan pelatihan sendiri bagi pegawainya. Pelatihan merupakan salah satu hal yang dapat meningkatkan kemampuan dari seorang pegawai. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Ranupandojo dan Husnan (1998:67-71) bahwa menurutnya:

Dengan cara memperbaiki pengetahuan, keterampilan maupun sikap pegawai terhadap tugas-tugasnya dapat memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja. Efektivitas dan efisiensi kerja yang optimal akan menciptakan keberhasilan usaha (Ranupandojo dan Husnan,1998:67-71).

Pernyataan Ranupandojo dan Husnan tersebut secara tegas menyatakan bahwa keberhasilan suatu usaha dapat tercapai apabila dilakukan perbaikan baik itu pengetahuan maupun keterampilan dari pegawai. Hal tersebut mustahil tercapai apabila pimpinan perusahaannya tidak menguasai kemampuan teknis

Untuk memanageri tugas-tugas dan sumber daya manusia serta sumber daya lain untuk mencapai tujuan perusahaan secara efisien dan efektif, manajer memerlukan pengetahuan manajemen (*management knowledge*) sebagai penunjang kemampuan manajerial (*managerial skill*). Pengetahuan dan kemampuan manajerial menentukan derajat kemampuan manajer dalam mencapai sesuatu melalui orang lain atau menjalankan fungsi-fungsi manajerial. Hubungan antara manajemen (*management knowledge*) manajemen (*management knowledge*) dengan kemampuan manajerial (*managerial skill*) di gambarkan pada gambar 2.3. berikut.



Gambar. 2.3. Dimensi yang menentukan kinerja manajemen.

Sumber: Pemahaman Praktis Asas-asas Manajemen, Ulber Silalahi, 2002:65.

Pengetahuan yang harus diketahui oleh manajer dan sumber untuk memperoleh informasi tersebut menurut *Daviss and Filley dalam Mulyana (1999:32)* adalah sebagai berikut:

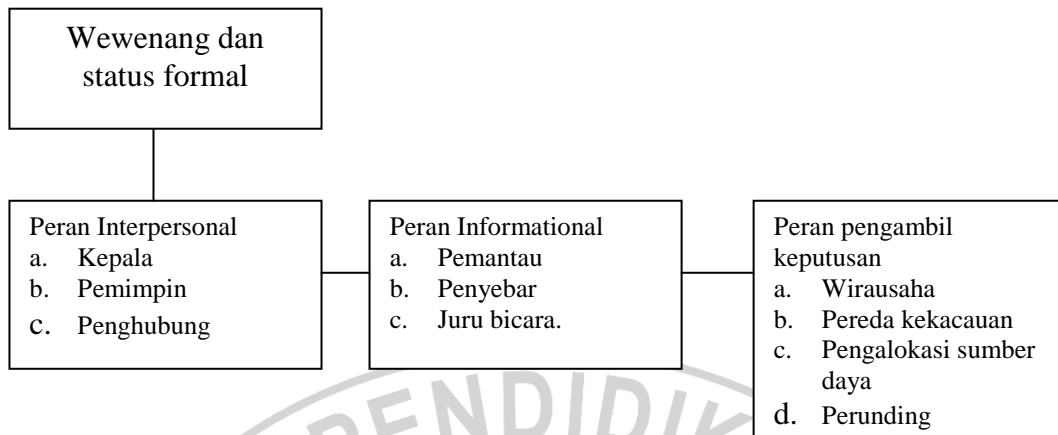
1. Manajer harus mengetahui pengetahuan teknis (*Technical Knowledge*). Pengetahuan teknis dapat diperoleh dari berbagai sumber pengetahuan produksi, pemasaran, akuntansi, dan dari buku teks asing. Pengetahuan bidang teknis dapat juga diperoleh dari lembaga manajemen bisnis, Akademi dan Universitas.
2. Pengetahuan kedua yang harus diketahui oleh seorang manajer adalah pengetahuan tentang hubungan manusia (*Knowledge of People*). Manajer harus mengetahui bagaimana melakukan pendekatan dengan bawahan dan



orang-orang di luar perusahaan. Beberapa pengetahuan ini kemungkinan dapat diperoleh dari pengalaman dan dari lingkungan kerja, terutama mereka yang telah memiliki fasilitas untuk berhubungan dengan masyarakat.

3. Manajer juga harus mengetahui tentang pengetahuan perusahaan (*Company Knowledge*). Manajer harus mengetahui detail perusahaannya, sejarah perusahaannya, masalah, tujuan, kebijakan, struktur kekuatan dan kelemahan. Sumber pengetahuan ini bisa dari perusahaan itu sendiri.
4. Pengetahuan tentang manajemen (*Manajemen Knowledge*). Manajer harus mengetahui fungsi-fungsi organisasi dan manajemen. Sumber pengetahuan ini bisa diperoleh dari kursus formal manajemen dari Akademi atau Universitas.

Kemampuan manajerial yang harus dimiliki oleh seorang pengusaha selaras dengan peran dan tugas seorang manajer yang dalam penelitian ini merangkap sebagai pengusaha. Merujuk kepada pendapat Mintzberg dalam Jhon R. Schermerhorn (2003:14), yang menyatakan bahwa ada persamaan perilaku antara manajer dari semua jenjang organisasi dalam perusahaan. Semua manajer memiliki kewenangan formal yang diciptanya dari status manajer unit. Status tersebut menggambarkan semua manajer terlibat dalam hubungan interpersonal (*interpersonal roles*) dengan bawahan. Dari hubungan interpersonal manajer memperoleh informasi yang dibutuhkan untuk mengambil keputusan dengan demikian manajer antar semua jenjang memegang serangkaian peran yang berbeda-beda, yakni dalam hubungan interpersonal, peran dalam informasi (*informational roles*) dan peran dalam pengambilan keputusan (*decision roles*). Bagan mengenai peran manajer tersebut digambarkan pada Gambar 2.4. berikut



Gambar. 2.4. Bagan Peran Manajer.

Sumber: Mintzberg dalam Mulayana (1999:33).

Selanjutnya Mintzberg Jhon R. Schermerhorn menyatakan peran manajer di atas dijelaskan sebagai berikut.

1. *Peran interpersonal (interpersonal roles)*

Ada 3 jenis peran interpersonal yang menunjang kebijakan organisasi. Meskipun tugas-tugas yang berhubungan dengan peran tersebut bersifat rutin, manajer tidak boleh mengabaikannya. Peran tersebut yaitu:

a. Peran sebagai kepala (*figurehead*).

Sebagai kepala bagian, manajer sekali-kali harus bertindak sebagai orang biasa dan melaksanakan tugas-tugas seremonial, seperti menyambut tamu, menghadiri pesta pernikahan anak buah, menjamu relasi.

b. Peran sebagai pemimpin (*Leader*)

Peran ini mencakup memberi pelatihan, memotivasi, dan mendorong anak buah.

c. Peran sebagai penghubung (*liason*)

Peran ini salah satunya yakni mewakili perusahaan dalam hubungan dengan orang-orang luar.

2. Peran informasi (*informational roles*)

Mintberg berpendapat bahwa menerima dan mengkomunikasikan informasi merupakan aspek terpenting dalam tugas seorang manajer. Manajer membutuhkan informasi agar dapat membuat keputusan yang tepat, seorang anak buah juga melakukan tugas-tugasnya tergantung dari informasi yang diterima dan disampaikan oleh manajer. Peran-peran tersebut diantaranya adalah sebagai berikut:

a. peran sebagai pemantau informasi (*monitor roles*).

Sebagai pemantau manajer senantiasa mencari informasi yang bermanfaat, dikumpulkan melalui kontak pribadi dengan berbagai sumber di luar organisasi.

b. Peran sebagai penyebar informasi (*disseminator*).

Dalam hal ini manajer berperan menyebarkan informasi kepada bawahan dan seluruh lingkungan perusahaan.

c. Peran sebagai juru bicara (*spokerperson*).

Manajer memiliki peran dalam meneruskan informasi kepada individu di luar perusahaan.

3. Peran dalam pengambilan keputusan (*decision roles*).

Dalam hal ini manajer memiliki peran sebagai:

- a. Sebagai wirausahawan (*entrepreneur*), yaitu dengan selalu berusaha meningkatkan hasil kerja usahanya.
- b. Sebagai pereda kekacauan (*disturbance handler*), peran ini dibutuhkan pada saat perusahaan mengalami krisis pemogokan pelanggan, debitur yang bangkrut.
- c. Sebagai pengalokasi sumber daya (*resource allocation*), manajer bertanggungjawab menentukan cara, jadwal dan orang-orang yang akan disertai pekerjaan.
- d. Sebagai perunding (*negotiator*), tugas-tugas manajer juga termasuk merundingkan dengan pemasok, atau bermusyawarah dengan wakil serikat pekerja.

Berdasarkan identifikasi di atas, maka dalam penelitian ini yang dijadikan sebagai indikator yang akan dipakai sebagai alat untuk mengukur seberapa besar kemampuan manajerial pengusaha di Sentra Industri Kecil Persepatuan Cibaduyut adalah

1. Kemampuan konseptual: sub indikatornya kemampuan berfikir ke depan, menetapkan tujuan, analisis produktivitas (karyawan, perusahaan), diagnosis konflik, dan ketidakpuasan kerja karyawan (Tatang Mulyanana, 1999:40).
2. Kemampuan Kemanusiaan: sub indikatornya kemampuan berkomunikasi yang efektif, kemampuan memotivasi karyawan, kemampuan mengarahkan dan menampung aspirasi karyawan, serta kemampuan dalam menjalin kerjasama

dengan karyawan, kemampuan dalam mendelegasikan pekerjaan (Tatang Mulyanana, 1999:40).

3. Kemampuan Teknis: sub indikatornya kemampuan dalam prosedur kerja, metode pengelolaan sumber daya manusia dan kompetensi dalam teknik produksi(Tatang Mulyanana, 1999:40).

#### **2.1.4 Konsep Keberhasilan Usaha**

##### **2.1.4.1 Pengertian Keberhasilan Usaha**

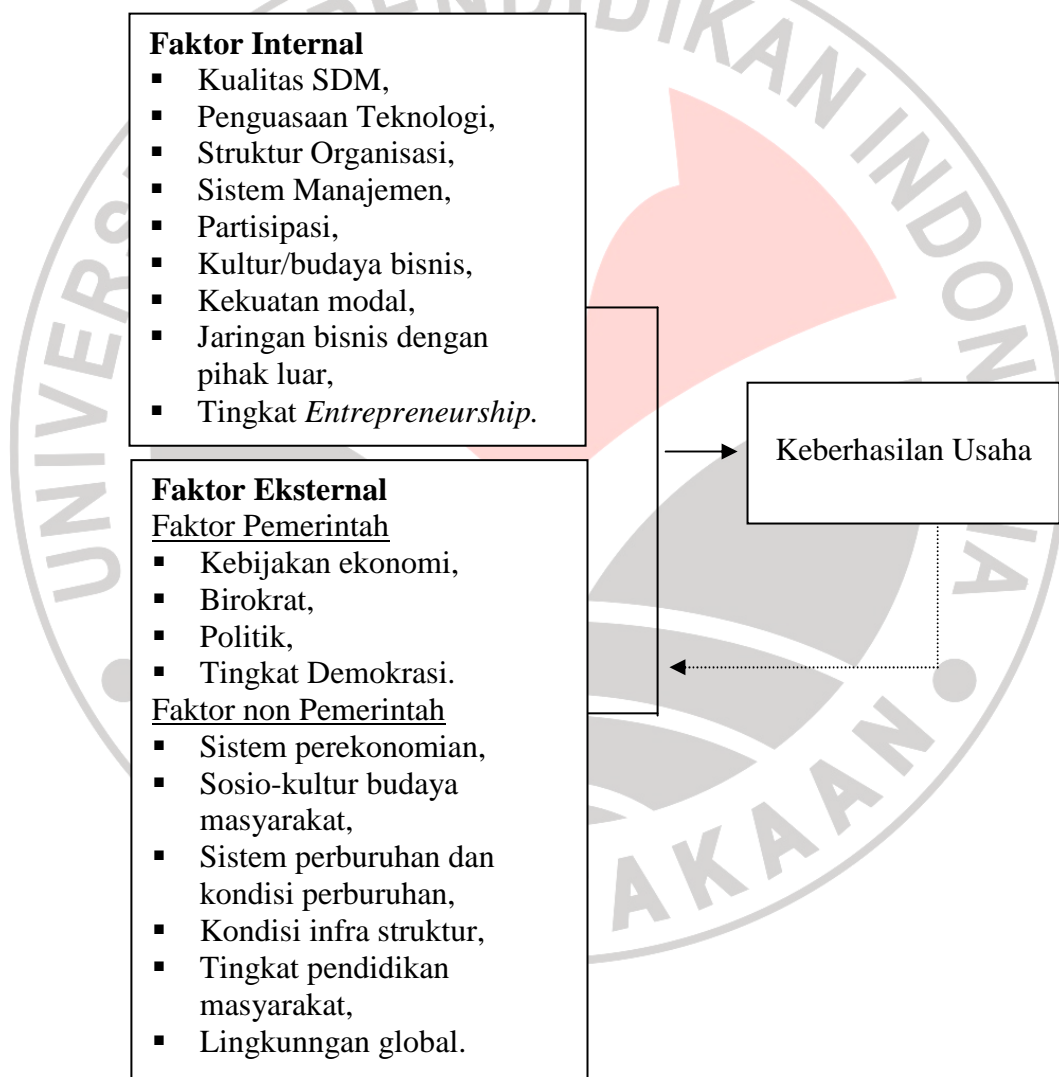
Keberhasilan usaha merupakan tujuan utama dari sebuah perusahaan, dimana segala aktivitas yang ada di dalamnya ditujukan untuk mencapai suatu keberhasilan. Dalam pengertian umum, keberhasilan usaha menunjukkan suatu keadaan yang lebih baik/unggul dari pada masa sebelumnya. Hal tersebut selaras dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Moch. Kohar Mudzakar (1998:48) yang menyatakan bahwa: Keberhasilan usaha adalah sesuatu keadaan yang menggambarkan lebih daripada lainnya yang sederajat atau sekelasnya. Menurut pendapat Moch. Kohar Mudzakar tersebut menjelaskan bahwa suatu usaha dikatakan berhasil apabila memiliki suatu kelebihan dibandingkan dengan periode sebelumnya atau dengan perusahaan sekelasnya.

Keberhasilan suatu usaha dapat diukur dari berbagai segi, diantaranya dari laba usaha yang berhasil dicapai oleh para pengusaha dalam kurun waktu tertentu (Waridah, 1992:5). Berhasil tidaknya suatu usaha dapat diketahui dari membesarnya skala usaha yang dimilikinya (Dedi haryadi,1998:70). Keberhasilan usaha diidentikan dengan perkembangan perusahaan. Istilah itu diartikan sebagai suatu proses peningkatan kuantitas dari dimensi perusahaan. Perkembangan

perusahaan adalah proses dalam pertambahan Jumlah karyawan, peningkatan omzet penjualan dan lain-lain (Bienayme dalam Novari, 2002:40).

#### 2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Usaha Industri Kecil

Ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan usaha industri kecil.



Gambar 2.5. Skema hubungan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan usaha suatu usaha. (Sumber: Tulus Tambunan, 2002:14).

Gambar 2.5. menggambarkan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan usaha industri kecil. Faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi keberhasilan usaha adalah faktor internal. Manajemen merupakan faktor internal yang paling penting, karena tujuan perusahaan akan dapat tercapai apabila perusahaan tersebut dikelola dengan manajemen yang baik. Manajemen yang baik dalam sebuah perusahaan hanya dapat terwujud apabila perusahaan tersebut dipimpin oleh seorang pimpinan yang memiliki kemampuan manajerial. Manajerial merupakan salah satu faktor yang memiliki pengaruh besar terhadap keberhasilann usaha industri kecil (Yuyun Wirasmita *dalam* Suryana, 1999:10).

Pernyataan tersebut senada dengan pernyataan Hartanto *dalam* A. Sonny Nursutan (2003) bahwa menurutnya keberhasilan usaha darisuatu unit usaha ditentukan oleh pihak-pihak yang berkaitan dan berkepentingan dengan perusahaan. Hartanto menyebutkan bahwa pihak-pihak yang berkepentingan dalam perusahaan ini, pertama-tama adalah pimpinan perusahaan (manajemen).

Ahli lain yang menyatakan bahwa sebagian besar keberhasilan suatu usaha ditentukan oleh kemampuan manajerial dari pengusahanya sendiri adalah Pracono Aji, yang menegemukakan *dalam* artikelnya yang bertajuk Modal Besar Tak Menjamin Usaha Sukses, bahwa menurutnya keberhasilan usaha tidak hanya ditentukan modal yang besar, tapi juga kemampuan mengelola manajemen perusahaan. Untuk mewujudkan hal itu, selain modal intelektual yang yang diperoleh di bangku kuliah dan kepercayaan diri, seorang entrepreneur dituntut memiliki skill yang handal, sehingga bisa eksis dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif.

Sementara itu Ernie Trisnawati dalam presentasi Kewirausahaannya menyatakan bahwa keberhasilan suatu usaha ditentukan oleh tiga faktor yaitu mengembangkan rencana perusahaan, kemampuan manajemen, dan memenuhi kebutuhan modal.

Jadi dapat disimpulkan bahwa pihak yang paling menentukan dalam keberhasilan sebuah usaha adalah pimpinannya, yaitu tergantung dari kemampuannya dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, disamping pemegang saham, para langganan, para leveransir, para kreditur, pemerintah, dan lain-lain.

#### **2.1.4.3 Tolak Ukur Keberhasilan Usaha**

Keberhasilan usaha ada yang dapat diukur dengan satuan ukuran, dan ada yang tidak, seperti yang diungkapkan oleh M. Kohar Mudzakar, bahwa:

Keberhasilan usaha dapat bersifat kualitatif dan kuantitatif. Keberhasilan usaha yang kualitatif sukar diukur dengan satuan unit, misalnya dari adanya peningkatan mutu karyawan, peningkatan disiplin kerja, mutu produk meningkat dan lain-lain. Keberhasilan usaha yang bersifat kuantitatif dapat diukur dalam satuan ukuran, demikian pula angka-angka rasio yang biasa dipahami dalam analisis keuangan merupakan pendekatan kuantitatif (Moch. Kohar Mudzakar, 1993:48).

Merujuk kepada pendapat Kohar Muzakar, keberhasilan usaha yang dimaksud dalam penelitian ini adalah keberhasilan usaha yang bersifat kuantitatif. Seperti yang dikemukakan oleh Kohar Muzakar, keberhasilan usaha yang bersifat kuantitatif adalah keberhasilan usaha yang dapat diukur dalam satuan ukuran.



Tolak ukur keberhasilan usaha dihitung dengan cara melakukan perhitungan rata-rata pertumbuhan atas data selama 3 tahun terakhir mengenai laba, jumlah output produksi dan jumlah karyawan.

Hasil pengukuran tersebut merupakan indikator-indikator dari tingkat keberhasilan usaha. Untuk menyatakan keberhasilan usaha secara global, maka indikator yang ada dinyatakan dalam angka persentase, sehingga memudahkan memperoleh satuan ukuran seragam.

#### **2.1.4.4 Indikator Keberhasilan Usaha Industri Kecil**

Beberapa keunggulan Industri Kecil terhadap usaha besar antara lain adalah sebagai berikut:

1. Inovasi dalam teknologi yang telah mudah terjadi dalam pengembangan produk
2. Hubungan kemanusiaan yang akrab dalam perusahaan kecil
3. Kemampuan menciptakan kesempatan kerja cukup banyak atau penyerapannya terhadap tenaga kerja
4. Fleksibilitas dan kemampuan menyesuaikan diri terhadap kondisi pasar yang berubah dengan cepat dibanding dengan perusahaan skala besar yang pada umumnya birokratis
5. Terdapatnya dinamisme manajerial dan peranan kewirausahaan.

Banyak faktor yang bisa dijadikan sebagai indikator keberhasilan suatu usaha, sebagaimana yang dikemukakan oleh Sukere *dalam* Novari (2002:72) dimana menurutnya untuk mengukur keberhasilan usaha dapat dilakukan dengan

objek evaluasi: laporan keuangan, pemasaran, produksi, administrasi akuntansi, manajemen, dan kepegawaian.

Kevitt dan Lawton *dalam* Samsir (2005:33) menggunakan indikator dalam mengukur keberhasilan usaha/kinerja organisasi, sebagai berikut:

- a. Produktivitas, yang dikur melalui perubahan output kepada perubahan di semua faktor input (modal dan tenaga kerja)
- b. Perubahan di tingkat kepegawaian (*output*, teknologi, cadangan modal, mekanisme penyesuaian, dan pengaruh terhadap perubahan status)
- c. Rasio finansial (mengurangi biaya pegawai dan meningkatkan nilai tambah pegawai).

Finansial (Profitabilitas) memang dianggap sebagai aspek utama dalam pengukuran kinerja perusahaan/organisasi namun belum memadai untuk menjelaskan efektivitas perusahaan secara umum. Sehingga perlu ada kelengkapan kinerja dari aspek lain.

Pandangan ini dikemukakan antara lain oleh Kevitt, Lawton dan Dess *dalam* Ajat Sudrajat (2006:41) menurut *Dess* pengukuran kinerja hanya dengan menekankan aspek keuangan punya kelemahan, misalnya tidak mampu mengukur kinerja harta tidak tampak (*intangible assets*) dan harta intelektual (sumber daya manusia).

Sesuai dengan identifikasi permasalahan di atas, dalam penelitian ini variabel yang dijadikan indikator adalah terdiri dari pertumbuhan laba, pertumbuhan jumlah produksi, dan pertumbuhan jumlah karyawan.

#### 2.1.4.5 Konsep Laba, Produksi, Karyawan

Penilaian keberhasilan usaha salah satunya bisa dinilai dengan besarnya pendapatan. Dalam pengertian ekonomi dikenal berbagai macam konsep pendapatan, hal tersebut tergantung dari sudut mana kita memandangnya. Adapun yang dimaksud pendapatan dalam penelitian ini adalah pendapatan setiap individu, yaitu pendapatan yang diterima yang sering disebut juga laba pengusaha.

Laba merupakan salah satu tujuan didirikannya perusahaan. Pemakaian laba sebagai pengukur keberhasilan usaha didasarkan pada pernyataan Albert Widjaya dalam Suryana (2003:128) bahwa menurutnya laba perusahaan masih merupakan tujuan yang kritis bagi perusahaan dan sebagai ukuran keberhasilan perusahaan, tetapi bukan tujuan akhir dari suatu perusahaan.

Laba akan sangat mempunyai peranan penting dalam suatu perekonomian, laba merupakan faktor dalam salah satu keberhasilan suatu usaha. Laba bisa berperan sebagai alasan untuk ekspansi juga bisa sebagai alasan untuk menghentikan usaha jika penerimaan tidak lagi diperoleh secara normal atau tidak lagi seimbang dengan pengeluarannya.

Dalam pengertian ekonomi dikenal berbagai konsep laba, hal ini tergantung dari sudut mana kita memandangnya. Samuelson dan Nordhaus (1999:318) menurutnya laba adalah sisa pendapatan setelah total pendapatan penjualan dikurangi total biaya?.

Laba didefinisikan sebagai selisih antara penerimaan dan biaya. Jika selisih tersebut negatif, disebut rugi. Untuk lembaga nirlaba kelebihan penerimaan diatas

biaya disebut surplus, sementara kekurangan penerimaan atas biaya disebut defisit (Lincoln Arsyad, 1996:25).

Menurut Lincoln Arsyad (1996:25) ada beberapa teori alternatif yang menjelaskan mengapa perusahaan menerima laba ekonomi, diantaranya:

- a. Teori laba ekonomis friksional.  
Suatu penjelasan umum dari para ekonom tentang laba ekonomi atau kerugian adalah bahwa keseimbangan jangka panjang jarang terjadi di pasar. Pasara justru sering mengalami ketidakseimbangan pasar yang pada akhirnya menyebabkan perusahaan hanya menerima laba normal saja.
- b. Teori laba ekonomis monopolis.  
Teori laba monopolis ini merupakan perluasan dari teori friksional. Teori ini menyatakan bahwa beberapa perusahaan karena faktor-faktor seperti skala ekonomi, kebijakan-kebijakan modal, atau hak paten bisa bertindak sebagai monopolis yang ? mereka untuk mempertahankan laba di atas normal untuk jangka panjang.
- c. Teori laba ekonomis inovatif.  
Teori inovasi ini masih berhubungan dengan teori friksional. Pada teori ini laba di atas normal merupakan kompensasi dari inovasi yang berhasil.
- d. Teori laba ekonomis kompensasi.  
Teori kompensasi ini menyatakan bahwa tingkat penerimaan di atas normal merupakan suatu imbalan bagi perusahaan yang berhasil memenuhi keinginan konsumen, mempertahankan cara kerja yang efisien.

Secara umum, dapat dikatakan bahwa untuk setiap usaha yang dijalankan akan menghasilkan nilai lebih yang kita sebut sebagai hasil usaha, atau keuntungan atau dalam istilah ekonomi disebut laba. Laba bukan hanya sekedar harapan yang harus ditunggu, tetapi sesuatu yang harus diperjuangkan dengan mengupayakan efisiensi biaya produksi, serta menoptimalkan jumlah penjualan. Di sini asumsi laba adalah bahwa apabila jumlah penerimaan lebih besar daripada biaya yang dikeluarkan, maka selisihnya adalah laba. Namun apabila jumlah

penerimaan lebih kecil daripada biaya yang dikeluarkan, maka selisihnya adalah rugi.

Produksi merupakan suatu aktivitas dalam perusahaan industri berupa penciptaan nilai tambah dari input menjadi output secara efektif dan efisien sehingga produk sebagai output dari proses penciptaan nilai tambah itu dapat dijual dengan harga yang kompetitif di pasar global (Vincent Gasversz, 2001:169).

Demikian pula dengan industri kerajinan sepatu di Sentra Industri Kecil Persepatuan Cibaduyut. Dimana hanya dengan harga yang kompetitif perusahaan akan *survive* dan terus berproduksi dengan kapasitas produksi yang semakin meningkat.

Sistem produksi menurut Vincent Gasversz (2001:168) memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Mempunyai komponen-komponen atau elemen-elemen yang saling berkaitan satu sama lain dan membentuk satu kesatuan yang utuh. Hal ini berkaitan dengan komponen structural yang membangun sistem produksi itu.
2. Mempunyai tujuan yang mendasari keberadaannya, berupa menghasilkan produk (barang dan/atau jasa) berkualitas yang dapat dijual dengan harga kompetitif di pasar.
3. Mempunyai aktivitas, berupa proses transformasi nilai tambah input menjadi output secara efektif dan efisien.
4. Mempunyai mekanisme yang mengendalikan operasinya, berupa optimasi pengalokasian sumber-sumber daya.

Dalam proses produksi sebuah industri termasuk industri kerajinan sepatu Cibaduyut sangat tergantung terhadap peran tenaga kerja. Tenaga kerja memiliki peran dan kedudukan yang sangat penting sebagai pelaku (*actor*) dalam mencapai tujuan perusahaan.

Pengelolaan tenaga kerja lazim disebut Manajemen Sumber Daya Manusia. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pendayagunaan, pembinaan, pengaturan, pengurusan, pengembangan unsur tenaga kerja, baik yang berstatus sebagai buruh, karyawan, maupun pegawai dengan segala kegiatannya dalam usaha mencapai hasil guna dan daya guna yang sebesar-besarnya sesuai dengan harapan usaha perorangan, badan usaha, perusahaan, lembaga, maupun instansi (Bejo Siswanto, 2003:27).

Dengan menjalankan fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia secara konsisten maka perusahaan akan mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya. Tercapainya daya guna dan hasil guna yang maksimal menjadikan perkembangan jumlah karyawan bisa dijadikan sebagai salah satu indikator keberhasilan sebuah usaha.

#### **2.1.5 Pengaruh Kemampuan Manajerial Pengusaha Terhadap Keberhasilan Usaha**

Dewasa ini persaingan usaha semakin ketat. Untuk mencapai keberhasilan usaha salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan sumber daya internal perusahaan. Sumber daya internal perusahaan yang terpenting salah satunya adalah kemampuan manajerial.

Sebagaimana pernyataan Yuyun Wirasmita (1995:145) yang menyatakan bahwa keberhasilan usaha atau dunia bisnis sangat tergantung salah satunya pada kemampuan manajerial, dimana menurutnya pimpinan perusahaan yang memiliki kemampuan manajerial yang tinggi akan dapat memanfaatkan peluang dan mengelola semua sumber daya yang dimiliki perusahaan secara optimal dan produktif. Oleh sebab itu kemampuan manajerial mutlak dimiliki dan dikembangkan melalui pendidikan, latihan, dan kesempatan-kesempatan memperoleh kesempatan yang lebih luas.

Seorang pengusaha yang telah memiliki kemampuan manajerial dengan sendirinya tujuan perusahaan yang hendak dicapai akan tercapai. Berdasarkan pendapat para ahli dan hasil penelitian para peneliti dapat disimpulkan bahwa para pengusaha dalam meningkatkan usahanya dituntut untuk meningkatkan kemampuan manajerial.

Anggapan akan adanya pengaruh yang positif dari kemampuan manajerial terhadap keberhasilan usaha suatu perusahaan, didasarkan pula pada kajian hasil penelitian empirik para peneliti terdahulu. Data hasil kajian penelitian secara empirik tersebut ditampilkan dalam tabel 2.1.

**Tabel 2.1**  
**Kajian Hasil Penelitian Empirik**

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel penelitian	Hasil Penelitian	Sumber
1	Neeltje S.K. Lawalang	Pengaruh cirri kewirausahaan dan perilkua manajer koperasi terhadap keberhasilan usaha KUD (Koperasi Unit Desa di Kotamadya Manado)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ciri kewirausahaan</li> <li>▪ Perilaku manajer</li> <li>▪ Keberhasilan usaha</li> </ul>	Terdapat pengaruh yang signifikan antara ciri kewirausahaan dan perilaku manajer terhadap keberhasilan usaha	Tesis UNPAD Bandung, 2002.
2	Yuningsih	Pengaruh Kemampuan Manajerial dan Perilaku Kewirausahaan Terhadap Keberhasilan Usaha Industri Kerajinan dengan Bahan Baku Limbah Padat di Kota Cimahi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kemampuan Manajerial</li> <li>▪ Perilaku Kewirausahaan</li> <li>▪ Keberhasilan Usaha</li> </ul>	Terdapat pengaruh yang nyata dari Kemampuan manajerial dan perilaku kewirausahaan terhadap keberhasilan usaha Industri Kerajinan dengan Bahan Baku Limbah Padat di Kota Cimahi, dengan rincian: 43% dipengaruhi oleh kemampuan manajerial, 40% dipengaruhi oleh perilaku kewirausahaan, dan 17% merupakan pengaruh yang datang dari luar.	Skripsi UPI Bandung, 2004



**Lanjutan Tabel 2.1**  
**Kajian Hasil Penelitian Empirik**

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel penelitian	Hasil Penelitian	Sumber
3	Kiki Setiani Llimaran	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Daya Hidup Pengrajin Industri Pandai Besi di Mekarmaju Kecamatan Pasir Jambu	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modal.</li> <li>▪ Kemampuan Manajerial.</li> <li>▪ Penguasaan Teknologi</li> </ul>	Secara simultan, variable Modal, Kemampuan Manajerial, dan Penguasaan Teknologi berpengaruh	Skripsi UPI Bandung, 2005
4	Ratih Sari Puspita	Analisis Pengaruh Modal Kerja, Differensiasi Produk dan Kompetensi Manajerial Terhadap Laba Pengusaha	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modal Kerja</li> <li>▪ Differensiasi Produk</li> <li>▪ Kompetensi Manajerial.</li> <li>▪ Laba Pengusaha.</li> </ul>	Modal Kerja berpengaruh positif terhadap laba sebesar 70%, Differensiasi produk tidak berpengaruh terhadap laba, Kompetensi Manajerial berpengaruh positif terhadap laba sebesar 4%.	Skripsi UPI Bandung, 2006.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Industri kecil merupakan salah satu sektor usaha yang memberikan kontribusi sangat besar terhadap perekonomian nasional. Peran nyata dari sektor usaha kecil menengah terbukti atas kontribusinya terhadap PDB sebesar hampir 60%, penyerapan tenaga kerja sebesar 88,7% dari seluruh angkatan kerja di Indonesia dan kontribusi UKM terhadap ekspor tahun 1997 sebesar 7,5% (BPS tahun 2000).

Kontribusi yang sangat besar tersebut bertolak belakang dengan karakteristik dari sektor usahanya sendiri. Usaha kecil memiliki karakteristik modal yang rendah, keterampilan rendah, teknologi sederhana, dan sistem manajemen yang kurang baik. Karakteristik usaha kecil tersebut berdampak terhadap keberhasilan usaha.

Keberhasilan usaha perusahaan pada umumnya ditandai dengan kemampuan manajemen dalam melihat kemungkinan dan kesempatan di masa yang akan datang. Dalam konteks usaha kerajinan sepatu sebagai organisasi ekonomi, maka keberhasilan usaha pada penelitian ini adalah yang dikemukakan oleh Bienayme *dalam* Novari (2002:40), keberhasilan usaha diartikan sebagai suatu proses peningkatan kuantitas dari dimensi perusahaan, baik itu dalam perkembangan perusahaan, pertumbuhan jumlah karyawan, peningkatan omzet penjualan, dll. Banyak faktor yang bisa dijadikan sebagai indikator keberhasilan suatu usaha, sebagaimana yang dikemukakan oleh Sukere *dalam* Novari (2002:72) dimana menurutnya untuk mengukur keberhasilan usaha dapat dilakukan dengan objek

evaluasi: laporan keuangan, pemasaran, produksi, administrasi akuntansi, manajemen, dan kepegawaian.

Karena keterbatasan kemampuan peneliti, dalam penelitian ini yang diambil sebagai indikator keberhasilan usaha adalah pertumbuhan laba, pertumbuhan jumlah output produksi, pertumbuhan jumlah karyawan. Pengelolaan tenaga kerja yang baik mendukung terhadap kelangsungan hidup perusahaan, karena ketersediaan tenaga yang kompeten dan efisien akan menguntungkan bagi perusahaan. Tenaga kerja yang kompeten akan memiliki produktivitas yang tinggi sehingga berakibat pada meningkatnya pendapatan yang diperoleh perusahaan. Produktivitas yang tinggi akan berdampak langsung terhadap output produksi yang tinggi pula. Sehingga dengan output produksi yang tinggi tersebut akan meningkatkan pendapatan.

Dalam pengertian ekonomi dikenal berbagai macam konsep pendapatan, hal tersebut tergantung dari sudut mana kita memandangnya. Adapun yang dimaksud pendapatan dalam penelitian ini adalah pendapatan setiap individu, yaitu pendapatan yang diterima yang sering disebut juga laba pengusaha. Pendapat mengacu pada pendapat Gardner Ackley *dalam* Nurbaeti (2006:53) sebagai berikut:

Pendapatan seorang individu dapat didefinisikan sebagai jumlah penghasilan yang diperoleh dari jasa-jasa produksi, yang diserahkan pada suatu waktu tertentu atau yang diperolehnya dari semua pendapatan individu (Gardner Ackley, *dalam* Nurbaeti 2006:53).

Laba merupakan salah satu tujuan didirikannya perusahaan. Pemakaian laba sebagai pengukur keberhasilan usaha didasarkan pada pernyataan Albert Widjaya *dalam* Suryana (2003:128) bahwa menurutnya laba perusahaan masih merupakan

tujuan yang kritis bagi perusahaan dan sebagai ukuran keberhasilan perusahaan, tetapi bukan tujuan akhir dari suatu perusahaan.

Ada banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan usaha. Menurut Tulus Tambunan ada 2 faktor yang mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan suatu usaha, yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

Faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi keberhasilan usaha adalah faktor internal. Manajemen merupakan faktor internal yang paling penting, karena tujuan perusahaan akan dapat tercapai apabila perusahaan tersebut dikelola dengan manajemen yang baik. Manajemen yang baik dalam sebuah perusahaan hanya dapat terwujud apabila perusahaan tersebut dipimpin oleh seorang pimpinan yang memiliki kemampuan manajerial.

Pernyataan Tulus Tambunan dibenarkan oleh Yuyun Wirasasmita *dalam* Suryana (1999:10), bahwa menurutnya manajerial merupakan salah satu faktor yang memiliki pengaruh besar terhadap keberhasilan usaha industri kecil.

Kemampuan manajerial yang dimaksud dalam penelitian ini adalah yang dikemukakan Siagian (1999:14) kemampuan manajerial adalah suatu kemampuan pimpinan untuk menggunakan sumber daya (manusia dan bukan manusia), dan alat-alat sehingga penggunaannya berjalan efisien, ekonomis dan efektif. Penggunaan sumber daya-sumber daya perusahaan dengan efisien, ekonomis dan efektif sangat menentukan bagi suksesnya pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditentukan. Dengan demikian untuk dapat mencapai keberhasilan usaha yang telah ditentukan maka pimpinan atau pengusaha sebuah perusahaan harus memiliki kemampuan dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip manajemen.

Kemampuan manajerial merupakan suatu kemahiran yang mutlak harus dimiliki dan dilaksanakan oleh setiap manajer dalam rangka menggerakkan dan mengerahkan fasilitas-fasilitas dalam suatu kerjasama manusia untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditentukan. Dalam penelitian ini penulis mengambil *grand theory* kemampuan manajerial dari *Robert L. Katz dalam Ulber Silalahi* (2002:56) kemampuan dan kompetensi yang dibutuhkan manajer untuk sukses mencapai tujuan, terdiri dari 3 keterampilan manajemen,

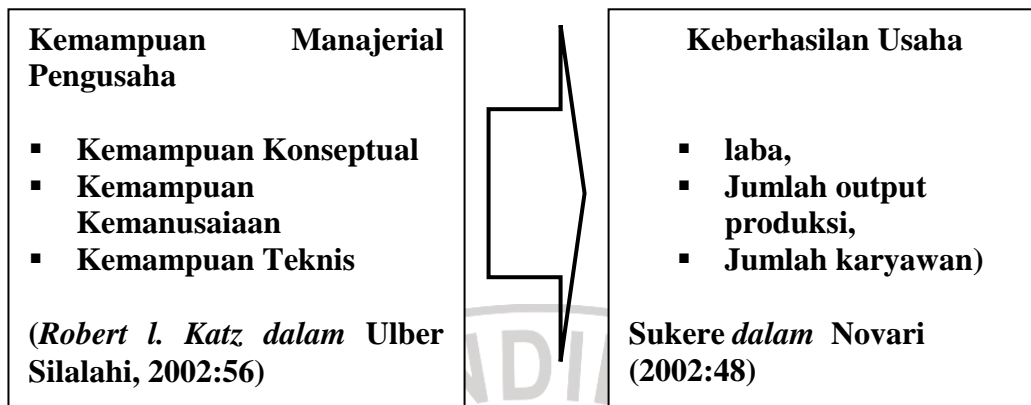
1. Kemampuan teknis, merupakan kompetensi spesifik untuk melaksanakan tugas atau kemampuan menggunakan teknik-teknik, alat-alat, prosedur-prosedur, metode-metode dan pengetahuan tentang lapangan yang dispesialisasi secara benar dan tepat dalam pelaksanaannya.
2. Kemampuan kemanusiaan, merupakan tingkat keterampilan berkomunikasi dan memotivasi serta keterampilan untuk bekerja dengan mengerti, dan memotivasi orang lain secara individual dan di dalam group. Artinya dalam hal ini ada 2 jenis keterampilan interpersonal yang harus dipahami manajer, yaitu: hubungan pribadi dan hubungan antar pribadi.
3. Kemampuan konseptual, merupakan kemampuan mengkoordinasi dan mengintegrasikan semua kepentingan-kepentingan dan aktivitas-aktivitas organisasi atau kemampuan mental untuk mendapatkan, menganalisa dan menginterpretasi informasi yang diterima dari berbagai sumber. Untuk itu seorang manajer harus memiliki pengetahuan tentang keseluruhan (kompleksitas) dari perusahaan yang dipimpinnya.

Pengetahuan tentang keseluruhan (kompleksitas) dari perusahaan yang dipimpinnya dibutuhkan agar seorang manajer dapat merumuskan visi, misi dan strategi perusahaan serta kebijakan-kebijakan untuk merealisasikannya (Arifin Abdurahman, 2003:8).

Dari ketiga kemampuan tersebut, dalam sistem organisasi perusahaan, maka pengusaha sebagai *Top Managers* di perusahaan dituntut menguasai lebih banyak aspek konseptual dan interpersonal serta sedikit aspek teknis.

Berdasarkan identifikasi di atas, maka dalam penelitian ini yang dijadikan sebagai indikator yang akan dipakai sebagai alat untuk mengukur seberapa besar kemampuan manajerial pengusaha di Sentra Industri Kecil Persepatuan Cibaduyut adalah Kemampuan Konseptual, kemampuan kemanusiaan, dan kemampuan teknis. Indikator- indikator tersebut dalam penelitian ini dijabarkan kembali ke dalam sub indikator-sub indikator, adapun sub indikator-sub indikator yang dimaksud dipaparkan dalam operasionalisasi variabel.

Dari berbagai referensi yang mengungkapkan pendapat beberapa ahli di atas dan hasil penelitian yang terdahulu dapat disimpulkan bahwa kemampuan manajerial pengusaha memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap keberhasilan usaha termasuk pengusaha sepatu yang merupakan badan usaha ekonomi.



**VARIABEL X**

**VARIABEL Y**

Gambar 2.6 Paradigma Penelitian

### 2.3 Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka hipotesis yang dikemukakan adalah sebagai berikut:

? Terdapat pengaruh yang positif dari kemampuan manajerial pengusaha terhadap keberhasilan usaha pengusaha sepatu di Sentra Industri Kecil Persepatuan Cibaduyut?.