

# Pembinaan dan Pengembangan Usaha Kecil

Sentot Harman Glendoh

Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen – Universitas Kristen Petra

## ABSTRAK

Usaha kecil sebagai kegiatan ekonomi rakyat berskala kecil memiliki peran sentral dalam perekonomian Indonesia. Walaupun krisis ekonomi telah memporakporandakan kehidupan bidang usaha besar dan menengah, ternyata usaha kecil tetap tegar dan berjalan marak dikawasan kehidupan ekonomi tingkat bawah.

Peran pokok usaha kecil ini adalah: (1) sebagai penyerap tenaga kerja, (2) sebagai penghasil barang dan jasa pada tingkat harga yang terjangkau bagi kebutuhan rakyat banyak yang berpenghasilan rendah, (3) sebagai penghasil devisa negara yang potensial karena keberhasilannya dalam memproduksi komoditi ekspor non migas.

Mengingat peran usaha kecil tersebut sangat besar andilnya bagi negara dan masyarakat kecil dilapisan bawah, maka pembinaan dan pengembangannya sangat perlu diperhatikan.

**Kata kunci:** pembinaan, pengembangan, usaha kecil.

## ABSTRACT

*Small business as an economic activity of society on a small scale, has a central role in the economy of Indonesia. Although the economic crisis has created a great disturbance in the live of large and middle-size business, apparently small business continues to function well in the lower levels of the economy.*

*The main role of small business is: 1) use excess labor; 2) as a producer of goods and services at reachable prices for the lower economic levels of society; 3) as a potential producer of foreign exchange because of the success of this type of industry in producing non-oil commodities for export.*

*Remembering that the role of small business is large and has great influence on the lower economic levels of society, it is quite necessary to pay attention to the development of this sector.*

**Keywords:** guidance, development, small business.

## LATAR BELAKANG

Pada tahun 1991 Kopertis Wilayah VII menyelenggarakan Seminar tentang Peranan Perguruan Tinggi Dalam Mendukung Gerakan Nasional Keterkaitan. Dari makalah yang dibahas (PT. Semen Gresik, 1991), penulis tertarik untuk mengadopsi sebagai latar belakang artikel ini, dari pernyataannya bahwa usaha kecil dalam arti luas memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Industri kecil adalah industri berskala kecil, baik dalam ukuran modal, jumlah produksi maupun tenaga kerjanya.

2. Perolehan modal umumnya berasal dari sumber tidak resmi seperti tabungan keluarga, pinjaman dari kerabat dan mungkin dari “lintah darat”.
3. Karena skala kecil, maka sifat pengelolaannya terpusat, demikian pula pengambilan keputusan tanpa atau dengan sedikit pendelegasian fungsi dalam bidang-bidang pemasaran, keuangan, produksi dan lain sebagainya.
4. Tenaga kerja yang ada umumnya terdiri dari anggota keluarga atau kerabat dekat, dengan sifat hubungan kerja yang “informal” dengan kualifikasi teknis yang apa adanya atau dikembangkan sambil bekerja.
5. Hubungan antara keterampilan teknis dan keahlian dalam pengelolaan usaha industri kecil ini dengan pendidikan formal yang dimiliki para pekerjanya umumnya lemah.
6. Peralatan yang digunakan adalah sederhana dengan kapasitas output yang rendah pula.

Dengan ciri-ciri tersebut usaha kecil dapat terhambat perannya yang sangat potensial dan secara nyata menunjang pembangunan di sektor ekonomi yaitu:

1. Usaha kecil merupakan penyerap tenaga kerja.
2. Usaha kecil merupakan penghasil barang dan jasa pada tingkat harga yang terjangkau bagi kebutuhan rakyat banyak yang berpenghasilan rendah.
3. Usaha kecil merupakan penghasil devisa negara yang potensial, karena keberhasilannya dalam memproduksi komoditi non migas.

Memperhatikan ciri-ciri Usaha Kecil dan peranannya yang sangat potensial bagi pembangunan di sektor ekonomi, maka usaha kecil perlu terus menerus dibina dan diberdayakan secara berkelanjutan agar dapat lebih berkembang dan maju.

## PERMASALAHAN

Permasalahan yang perlu dikaji dalam pembinaan dan pengembangan usaha kecil dengan ciri-ciri kecil sebagaimana tersebut dalam latar belakang adalah:

1. Apa yang dimaksud dengan pembinaan dan pengembangan usaha kecil ?
2. Siapa yang melakukan pembinaan terhadap usaha kecil ?
3. Bagaimana caranya pembinaan usaha kecil dilaksanakan ?
4. Adakah tantangan bagi usaha kecil dalam menjalankan usahanya ?

## TUJUAN PENULISAN

Tujuan penulisan artikel ini adalah:

1. Untuk membantu pembaca dalam memahami Usaha Kecil.
2. Untuk membantu usahawan berskala kecil memahami pembinaan dan pengembangan usaha kecil dalam kaitannya dengan kegiatan praktis.
3. Untuk ikut mengembangkan ilmu pengetahuan, khususnya tentang usaha kecil sebagai wujud nyata keterkaitan dunia perguruan tinggi sebagai agen of development dengan usaha kecil dalam dunia praktisi.

## PRMBAHASAN

### A. Pengertian

1. Usaha kecil adalah kegiatan ekonomi rakyat berskala kecil yang memiliki kriteria kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia nomor 9 tahun 1995.

Kriteria usaha kecil tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp.200.000.000,- (dua ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
- b. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp.1.000.000.000,- (satu milyar rupiah).
- c. Milik Warga Negara Indonesia.
- d. Berdiri sendiri, bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau berafiliasi baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha menengah atau usaha besar.
- e. Berbentuk usaha orang perseorangan, badan usaha yang tidak berbadan hukum, atau badan usaha yang berbadan hukum, termasuk koperasi.

Kriteria tersebut butir a dan b, nilai nominalnya dapat diubah sesuai dengan perkembangan perekonomian, yang diatur dengan Peraturan pemerintah.

2. Dalam Peraturan Pemerintah nomor 32 tahun 1998 dijelaskan:

- a. Pembinaan dan pengembangan adalah upaya yang dilakukan oleh pemerintah, dunia usaha dan masyarakat melalui pemberian bimbingan dan penyuluhan untuk menumbuhkan dan meningkatkan kemampuan usaha kecil agar menjadi usaha yang tangguh dan mandiri serta dapat berkembang menjadi usaha menengah.
- b. Pemberdayaan adalah usaha yang dilakukan pemerintah, dunia usaha dan masyarakat dalam bentuk penumbuhan iklim usaha, pembinaan dan pengembangan sehingga usaha kecil mampu menumbuhkan dan memperkuat dirinya menjadi usaha yang tangguh dan mandiri serta dapat berkembang menjadi usaha menengah.
- c. Usaha kecil yang tangguh adalah usaha kecil yang memiliki daya tahan dan daya saing yang tinggi.

Usaha kecil yang mandiri adalah usaha kecil yang memiliki kemampuan memecahkan masalah dengan bertumpu pada kepercayaan dan kemampuan sendiri tanpa tergantung pada pihak lain.

### B. Ketentuan-Ketentuan tentang Pembinaan dan Pengembangan Usaha Kecil

Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 32 tahun 1998 diatur mengenai:

1. Lingkup, Tata Cara, dan Pelaksanaan Pembinaan dan Pengembangan Usaha Kecil.

Pembinaan dan pengembangan usaha kecil dilakukan oleh pemerintah, dunia usaha dan masyarakat, baik secara sendiri - sendiri maupun bersama-sama, dan dilakukan secara terarah dan terpadu serta berkesinambungan untuk mewujudkan usaha kecil yang tangguh dan mandiri serta dapat berkembang menjadi usaha menengah.

Pembinaan dan pengembangan usaha kecil dilaksanakan dengan memperhatikan

klasifikasi dan tingkat perkembangan usaha kecil. Berdasarkan klasifikasi dan tingkat perkembangan usaha kecil ditetapkan bobot, intensitas, prioritas dan jangka waktu pembinaan dan pengembangan usaha kecil.

Ruang lingkup pembinaan dan pengembangan usaha kecil meliputi bidang produksi dan pengolahan, pemasaran, sumber daya manusia dan teknologi.

Pembinaan dan pengembangan usaha kecil dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Identifikasi potensi dan masalah yang dihadapi oleh usaha kecil.
- b. Penyiapan program pembinaan dan pengembangan sesuai potensi dan masalah yang dihadapi oleh usaha kecil.
- c. Pelaksanaan program pembinaan dan pengembangan.
- d. Pemantauan dan pengendalian pelaksanaan program pembinaan dan pengembangan bagi usaha kecil.

Pembinaan dan pengembangan usaha kecil dibidang produksi dan pengolahan, dilaksanakan dengan:

- a. Meningkatkan kemampuan manajemen serta teknis produksi dan pengolahan.
- b. Meningkatkan kemampuan rancang bangun dan perekayasaan.
- c. Memberikan kemudahan dalam pengadaan sarana dan prasarana produksi dan pengolahan, bahan baku, bahan penolong dan kemasan.
- d. Menyediakan tenaga konsultan profesional di bidang produksi dan pengolahan.

Pembinaan dan pengembangan usaha kecil di bidang pemasaran, dilaksanakan dengan:

- a. Melaksanakan penelitian dan pengkajian pemasaran
- b. Meningkatkan kemampuan manajemen dan teknik pemasaran
- c. Menyediakan sarana serta dukungan promosi dan uji coba pasar
- d. Mengembangkan lembaga pemasaran dan jaringan distribusi
- e. Memasarkan produk usaha kecil
- f. Menyediakan tenaga konsultan profesional di bidang pemasaran.
- g. Menyediakan rumah dagang dan promosi usaha kecil.
- h. Memberikan peluang pasar.

Pembinaan dan pengembangan usaha kecil di bidang sumber daya manusia, dilaksanakan dengan:

- a. Memasyarakatkan dan membudayakan kewirausahaan.
- b. Meningkatkan ketrampilan teknis dan manajerial.
- c. Membentuk dan mengembangkan lembaga pendidikan, pelatihan dan konsultasi usaha kecil
- d. Menyediakan tenaga penyuluh dan konsultan usaha kecil
- e. Menyediakan modul manajemen usaha kecil
- f. Menyediakan tempat magang, studi banding, dan konsultasi untuk usaha kecil.

Pembinaan dan pengembangan usaha kecil di bidang teknologi dilaksanakan dengan:

- a. Meningkatkan kemampuan di bidang teknologi produksi dan pengendalian mutu
- b. Meningkatkan kemampuan di bidang penelitian untuk mengembangkan desain dan teknologi baru.
- c. Memberikan insentif kepada usaha kecil yang menerapkan teknologi baru dan melestarikan lingkungan hidup.
- d. Meningkatkan kerjasama dan alih teknologi

- e. Meningkatkan kemampuan dalam memenuhi standarisasi teknologi.
- f. Menumbuhkan dan mengembangkan lembaga penelitian dan pengembangan di bidang desain dan teknologi bagi usaha kecil.
- g. Menyediakan tenaga konsultan profesional di bidang teknologi
- h. Memberikan bimbingan dan konsultasi berkenaan dengan hak atas kekayaan intelektual.

Pembinaan dan pengembangan usaha kecil yang dilaksanakan oleh dunia usaha dan masyarakat, berupa:

- a. Penyediaan tenaga konsultan profesional, sarana, prasarana, dana, teknologi dan informasi
- b. Bimbingan dan konsultan
- c. Pendidikan dan pelatihan
- d. Advokasi
- e. Pendirian klinik konsultasi bisnis untuk usaha kecil

Dalam rangka mendorong minat dunia usaha dan masyarakat untuk berpartisipasi membina serta mengembangkan usaha kecil, maka pemerintah perlu mempertimbangkan kebijakan-kebijakan pajak bagi mereka, seperti perhitungan PKP (Penghasilan Kena Pajak).

Usaha kecil yang telah dibina dan berkembang menjadi usaha menengah masih dapat diberikan pembinaan dan pengembangan untuk jangka waktu paling lama tiga tahun.

## 2. Lembaga Pendukung

Pemerintah, dunia usaha dan masyarakat menyediakan pembiayaan dan penjaminan serta bantuan perkuatan bagi usaha kecil untuk kelancaran pelaksanaan pembinaan dan pengembangan usaha kecil, melalui lembaga pendukung yang terdiri dari:

- a. Lembaga pembiayaan
- b. Lembaga penjaminan
- c. Lembaga pendukung lain

Lembaga pembiayaan memberikan prioritas pelayanan, kemudahan dan akses dalam memperoleh pendanaan bagi usaha kecil yang dibina dan dikembangkan melalui:

- a. Penyediaan pendanaan usaha kecil
- b. Penyederhanaan tata cara dalam memperoleh pendanaan dengan memberikan kemudahan dalam pengajuan permohonan dan kecepatan memperoleh keputusan
- c. Pemberian keringanan persyaratan jaminan tambahan
- d. Penyebarluasan informasi mengenai kemudahan untuk memperoleh pendanaan bagi usaha kecil melalui penyuluhan langsung dan media massa yang ada
- e. Penyelenggaraan pelatihan membuat rencana usaha dan manajemen keuangan
- f. Pemberian keringanan tingkat bunga kredit usaha kecil
- g. Bimbingan dan bantuan usaha kecil
- h. Loket khusus untuk pelayanan dan informasi kredit usaha kecil

Lembaga penjamin memberikan prioritas pelayanan dan kemudahan dan akses bagi usaha kecil yang dibina dan dikembangkan untuk memperoleh jaminan pendanaan melalui:

- a. Perluasan fungsi lembaga penjamin yang sudah ada dan atau pembentukan lembaga

penjaminan baru

- b. Pembentukan lembaga penjamin ulang untuk menjamin lembaga-lembaga penjamin yang ada

Lembaga pendukung lain berperan mempersiapkan dan menjembatani pembinaan dan pengembangan usaha kecil melalui:

- a. Penyediaan informasi, bantuan manajemen dan teknologi kepada usaha kecil
- b. Pemberian bimbingan dan konsultasi melalui klinik konsultasi bisnis kepada usaha kecil
- c. Pelaksanaan advokasi kepada berbagai pihak untuk kepentingan usaha kecil
- d. Pelaksanaan magang, studi banding dan praktek kerja bagi usaha kecil.

### **C. Tantangan Pembinaan dan Pengembangan Usaha Kecil Dalam Menghadapi Pembangunan Ekonomi**

#### **1. Dampak Krisis Ekonomi**

Untuk mewujudkan kondisi ekonomi masa depan, kita harus memahami tentang prospek perekonomian suatu negara. Menurut Tulus Tambunan dalam tulisannya berjudul *Perekonomian Indonesia Menyongsong Abad XXI* (1998:28-29) prospek perekonomian suatu negara ditentukan oleh tiga hal penting yaitu: “Pertama kondisi ekonomi negara tersebut saat ini apakah ekonominya sedang booming atau slowing down (atau mengalami resesi) atau stagnasi. Kedua kebijakan-kebijakan pemerintah yang akan dikeluarkan dan tindakan-tindakan yang akan dilakukan oleh pelaku bisnis seperti bankir, pedagang, industrial, pengusaha, penanam modal, dan masyarakat. Dalam kata lain, apa respon pemerintah, pelaku bisnis dan masyarakat dalam menghadapi kondisi ekonomi saat ini sangat menentukan prospek ekonomi dimasa mendatang. Ketiga, kondisi ekonomi dunia atau external environment.”

Pada kenyataannya, Indonesia pada saat ini masih belum mampu mengentas sektor ekonomi bari booming atau slowing down (atau mengalami resesi) atau stagnasi. Tarik ulur peran ekonomi dengan peran politik masih dirasakan sangat menghambat upaya mensejahterakan rakyat, disamping itu dibidang keamanan juga belum dapat teratasi. Aceh masih bergolak, Ambon masih belum dicapai kerukunan dan persatuan, juga Irian Barat yang dikenal dengan Papua masih memerlukan perhatian serius, disamping itu permasalahan tentang pengungsi dari Timor Timur, insiden Atambua dan penyelesaian masalah HAM belum tertangani secara tuntas.

Tentang kebijakan-kebijakan pemerintah dalam bentuk berbagai penggantian pejabat-pejabat tinggi tingkat menteri dan berbagai eselon dibawahnya membuat perjalanan pembangunan ekonomi untuk mensejahterakan rakyat mengalami hambatan-hambatan karena pejabat-pejabat baru juga masih memerlukan penyesuaian dengan jabatannya yang baru. Sementara itu mundurnya menteri dalam kabinet dan pejabat-pejabat penting, jelas menunjukkan bahwa laju perekonomian tidak dapat berjalan sehat. Dengan demikian, disadari atau tidak pembinaan dan perkembangan usaha kecil walaupun sistemnya telah tertata, praktek pelaksanaannya dilapangan akan terganggu.

Kondisi ekonomi dunia yang mengglobal juga sangat berpengaruh terhadap perekonomian Indonesia. Barang-barang impor membanjir, sepeda motor dari Cina dan

alat-alat elektroniknya tak kalah murah bila dibanding dengan barang-barang impor dari negara-negara lain. Bahan-bahan pakaian dari tekstil berasal dari India juga hadir bersamaan dengan tekstil dari Cina (Surabaya Post, 21 September 2000). Bahan makanan seperti beras, gula dan garam impor juga membanjir. ini semua jelas berpengaruh pada pertumbuhan industri di dalam negeri.

Pada kondisi ekonomi Indonesia yang belum mapan saat ini, perlu muncul pemimpin-pemimpin di sektor ekonomi yang mampu survival dalam menembus kekalutan dan ketidakpastian. Tentang kepemimpinan, A.B. Susanto (1999: 1) dalam karya tulisnya berjudul *Survival Manajemen* menjelaskan bahwa: Kepemimpinan mengalami pergeseran dari waktu ke waktu dan bersifat kontekstual yang dilatari oleh perkembangan sosial, politik dan budaya yang berlaku pada jamannya. Beberapa perkembangan konsep kepemimpinan yang layak dicatat adalah:

a. *Trait Approach*

Pendekatan ini menekankan evaluasi dan seleksi kepemimpinan didasarkan pada karakteristik fisik, mental dan psikologis. Kelemahannya tidak ditemukan karakteristik spesifik yang membedakan pemimpin efektif dan tidak efektif.

b. *Behavioral Theories*

Menekankan evaluasi kepemimpinan efektif berdasarkan behavior dan fokus pada fungsi dan tipe kepemimpinan.

c. *Situational Leadership*

Pendekatan ini menyatakan tidak ada tipe kepemimpinan yang cocok untuk diterapkan dalam segala situasi. Perilaku kepemimpinan disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang dihadapi.

Memperhatikan kondisi Indonesia pada bidang ekonomi yang masih terbebani pengaruh-pengaruh politik dan keamanan pada saat ini maka tipe kepemimpinan yang cocok diterapkan adalah situational leadership. Tipe kepemimpinan berdasarkan pada situasi ini perlu ditunjang dengan berbagai hal yang perlu dikembangkan oleh seorang pemimpin perusahaan, menurut Peter Drucker (1979:26-27) adalah:

- a. Seorang pemimpin perusahaan harus dapat mengembangkan obyektifitas hubungan-hubungan dan perilaku manusia.
- b. Seorang pemimpin perusahaan harus dapat mengembangkan kecakapan berkomunikasi di dalam perusahaannya dan masyarakat diluar perusahaan.
- c. Seorang pemimpin perusahaan harus mampu mengembangkan sikap yang tegas terhadap karyawan sebagai pengikut-pengikutnya.
- d. Seorang pemimpin perusahaan harus dapat mengembangkan sikap sadar akan dirinya sendiri.
- e. Seorang pemimpin perusahaan harus dapat mengembangkan kecakapannya mengajar karyawan agar mengerti tentang berbagai prosedur dan pedoman-pedoman yang berlaku diperusahaan, memberikan koreksi dan petunjuk-petunjuk pengarahan dalam pelaksanaan tugas dan kewajibannya.

Lima hal yang harus dikembangkan oleh pemimpin perusahaan tersebut di atas sangat diperlukan oleh pemimpin bertipe situational dalam melengkapi diri agar dapat survival di tengah-tengah kondisi ekonomi yang tidak menentu sekarang ini.

## 2. Manajemen *Survival*

Secara harfiah *survival* berasal dari bahasa Inggris (Salim, 1996:975) artinya adalah kelangsungan hidup.

Untuk memahami arti dari kelangsungan hidup dapat diilustrasikan ketika kita sedang menonton sebuah film latihan dari satuan militer yang sedang di lepas dari kapal angkatan laut atau diterjunkan dari pesawat udara di suatu hutan dalam rangka menggempur daerah lawan dalam suatu kordinat yang telah ditentukan dengan bekal logistik perorangan yang terukur jumlahnya dengan pengertian bahwa salah menggunakan waktu dan gerak dalam operasi tersebut beresiko harus dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya dengan cara mencari logistik sendiri dengan memanfaatkan tumbuhan atau buah-buahan apa saja yang bisa dirasakan agar dapat menjangkau daerah sasaran.

Di bidang bisnis, *survival* sangat dirasakan, utamanya dalam menghadapi kondisi krisis ekonomi sebagaimana yang telah terjadi di Indonesia, yang pada saat ini masih belum dapat diatasi. Semua perusahaan pada saat ini sedang dalam kondisi sulit berkembang, disamping itu iklim kerja dalam perusahaan juga terusik adanya unjuk rasa karyawan yang sedang trendi mewujudkan demokrasi dan reformasi.

Menyikapi kondisi krisis ekonomi, pimpinan perusahaan, tidak bisa berpikir masa bodoh dan menunggu sambil berdoa semoga krisis cepat berakhir. Hanya pimpinan perusahaan yang mampu memanfaatkan manajemen survival yang akan bisa mengatasi berbagai kesulitan perusahaan sehingga perusahaannya bisa terus berjalan bersamaan dengan berlangsungnya krisis itu sendiri sampai krisis berhasil diatasi karena para pimpinan perusahaan mampu membangun manajemen survival.

Manajemen *survival* berwawasan pada:

### a. Pemahaman dan Pemanfaatan Sumber Inovasi

Kondisi lapangan di sektor ekonomi pada saat ini bernuansa situasional yang sangat beragam dan komplek dengan berbagai perubahan yang sangat cepat, sehingga keberadaan krisis yang melanda Indonesia terasa sulit untuk diatasi. Nuansa situasional yang terbebani banyak ragam variabel tak terkontrol akan sangat sulit dipredeksi oleh seorang pemimpin perusahaan. Dengan demikian seorang pemimpin harus menyesuaikan dengan kondisi dan situasi dan tidak bisa bersikap kaku mempedomani asumsi-asumsi teori kepemimpinan yang telah didapatkan di perguruan tinggi.

Menurut Hiam (1994:8-14), mengadopsi pemikiran Drucker tentang tujuh sumber inovasi dalam mengelola organisasi yaitu (1) yang tidak terduga, (2) keganjilan, (3) kebutuhan proses, (4) perubahan terstruktur, (5) demografis, (6) persepsi, (7) pengetahuan baru.

Tentang sumber inovasi yang tidak terduga, ditegaskan bahwa keberhasilan yang tidak terduga menunjukkan pergantian atau kecenderungan terbukanya pasar baru. Keberhasilan tak terduga biasanya diabaikan oleh pimpinan. Keberhasilan tak terduga justru dianggap sebagai gangguan dan masalah. Contoh beberapa perusahaan obat-obatan beranggapan bahwa permintaan awal terhadap produk mereka dari



dokter hewan merupakan gangguan dan membiarkan dikembangkan oleh perusahaan lain, yang kemudian menjadi pasar yang sangat penting.

Tentang keganjilan, dinyatakan bahwa bila sesuatu tidak seperti seharusnya, bila sesuatu tidak masuk akal, biasanya menunjukkan terjadinya perubahan yang penting yang harus diakui. Keganjilan sering kali dapat dirasakan oleh orang dalam, namun sering diabaikan karena tidak sesuai dengan pendapat yang diterima oleh dunia.

Tentang kebutuhan proses, dijelaskan bahwa bila terjadi kemacetan atau terdapat hubungan yang lemah dalam sebuah proses dapat dibenahi dengan inovasi yang dengan cepat dapat diterima. Pemanfaatan pengetahuan baru dilakukan untuk mengganti proses yang tidak praktis. Contoh *switch board* otomatis bel telepon dikembangkan pada tahun 1910, setelah proyeksinya menunjukkan bahwa pada tahun 1925 semua wanita dewasa di Amerika harus menjadi pegawai untuk melayani *switch board* manual.

Tentang perubahan struktur, ditegaskan bahwa industri yang mantap atau struktur pasar dapat berubah dengan tiba-tiba dan tidak terduga. Perusahaan perlu dukungan anggota untuk melakukan inovasi untuk menerima konteks yang baru. Biasanya perusahaan yang mapan, akan berusaha memperlambat perubahan struktur.

Tentang demografis, dijelaskan bahwa perubahan demografis dalam ukuran dan struktur populasi seperti peningkatan tingkat pendidikan, usia, atau ukuran dari sebuah kelompok khusus jelas dapat diperkirakan. Perubahannya cukup bergulir dengan cepat yang memiliki dampak dramatis terhadap pasar. Biasanya pengusaha kurang memperhatikan perubahan demografis. Contoh, restoran kurang mengantisipasi penyediaan makanan dalam memenuhi kebutuhan untuk usia lanjut, usia pertengahan dan usia muda.

Tentang persepsi, dikatakan bahwa perubahan persepsi terkait dengan cara melihat diri sendiri dan cara menciptakan kesempatan. Perusahaan mapan kurang peduli pada perubahan persepsi, karena pergantian persepsi hanya merupakan persaingan kecil. William Beriton menyelidiki pergantian dalam tahun 1950-an, penyebab lebih banyak orang Amerika yang menganggap dirinya sebagai kelas menengah dari pada sebagai kelas pekerja. Penemuan penyelidikannya bahwa anak-anak mereka mempunyai kesempatan lebih baik dari pada dirinya melalui pendidikan sebuah pengertian yang menyebabkan mereka merasa harus membeli *Encyclopaedia Britanica* dan memasarkannya kepada mereka yang menyatakan dirinya sebagai kelas menengah.

Tentang pengetahuan baru, dijelaskan bahwa sumber inovasi pengetahuan baru sulit diatur, tak dapat diramal, mahal dan dipengaruhi sifatnya yang memakan waktu lama. Pemusatan perhatian terhadap pengetahuan baru pada berbagai bidang, baik teknis maupun sosial yang akan menyulitkan organisasi memperkenalkan inovasi yang didasarkan pada pengetahuan dengan berhasil. Pengetahuan baru yang dikaitkan dengan gagasan cemerlang seperti judi berlawanan dengan aturan yang sistematis.

#### b. Pemahaman dan Pemanfaatan Kegiatan Wirausaha

Dalam kondisi ekonomi yang tidak menentu, manajemen survival perlu melirik pada

kegiatan wirausaha, sehingga pemimpin perusahaan tidak perlu menjadi patah semangat karena lahan-lahan baru yang cocok dengan kondisi saat ini sebenarnya masih banyak yang harus digarap.

Perubahan atau pencarian usaha baru bagi pemimpin yang memiliki gaya manajemen survival di era perekonomian yang situasional, menuntut seseorang pemimpin perusahaan menjadi wirausahawan. Yang dimaksud dengan wirausahawan adalah seseorang yang mengorganisasikan dan mengarahkan usaha baru.

Menurut Rye (1996:3-7) mengindikasikan beberapa kualitas profil wirausahawan yang berhasil adalah sebagai berikut:

### **PROFIL SEORANG WIRAUSAHAWAN**

<b>KARAKTERISTIK PROFIL</b>	<b>CIRI WIRAUSAHAWAN YANG MENONJOL</b>
Berprestasi Tinggi	Mereka lebih suka bekerja dengan para ahli untuk memperoleh prestasi.
Pengambil Resiko	Mereka tidak takut mengambil risiko tetapi akan menghindari risiko-tinggi bilamana dimungkinkan.
Penyelesaian Masalah	Mereka cepat mengenali dan menyelesaikan masalah yang dapat menghalangi kemampuannya mencapai tujuan.
Pencari Status	Mereka tidak akan memperbolehkan kebutuhan akan status mengganggu misi bisnisnya.
Tingkat Energi Tinggi	Mereka berdedikasi dan bersedia bekerja dengan jam kerja yang panjang untuk membangun bisnisnya.
Percaya Diri	Mereka mengandalkan tingkat percaya dirinya yang tinggi dalam mencapai sukses.
Ikatan Emosi	Mereka tidak akan memperbolehkan hubungan emosional mereka mengganggu sukses bisnisnya
Kepuasan Pribadi	Mereka menganggap struktur organisasi sebagai suatu halangan bagi sasaran yang ingin dicapainya.

#### c. Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Manajemen survival dalam kondisi ekonomi tidak menentu sekarang ini perlu fokus pada manajemen sumber daya manusia. Alasannya bahwa dalam kondisi ekonomi yang situasional yang dipengaruhi peran politik dan keamanan yang tidak menunjang bagi kemapanan ekonomi terdapat berbagai karyawan perusahaan yang justru lebih menuntut pemenuhan kebutuhannya misalnya kenaikan upah, kenaikan

berbagai tunjangan dan sebagainya, padahal kondisi perusahaan tidak stabil. Berbagai tuntutan itu diwujudkan dalam bentuk unjuk rasa, demonstrasi, mogok dan bahkan ada pula yang melakukan berbagai perusakan-perusakan kantor maupun sarana produksi di perusahaannya.

Oleh sebab itu pimpinan perusahaan dalam rangka manajemen survival perlu selalu peduli terhadap karyawannya agar dapat diciptakan kondisi iklim kerja yang tenang dan kompak dengan semboyan bersatu kita teguh bercerai kita jatuh. Untuk dapat mewujudkan kekompakan dalam perusahaan, pemimpin perusahaan harus selalu transparan dan memanusiakan karyawan sebagai mitra kerja, karena pada hakekatnya perusahaan adalah milik bersama pendiri, pemegang saham, komisaris, direksi dan seluruh karyawan perusahaan. Apabila hal ini disadari, maka semua pihak akan menunjang kegiatan perusahaan dan rela untuk berbuat positif dalam arti berat sama dipikul dan ringan sama dijinjing. Kondisi ini yang memungkinkan berjalan survival menuju keberhasilan yang semakin bertambah baik.

Perhatian terhadap karyawan, perlu didukung pemikiran struktur organisasi yang tepat dengan acuan miskin struktur - kaya fungsi. Mengutamakan kecil indah mensejahterakan daripada besar penuh masalah. Untuk memahami hal ini, dalam kondisi situasional yang tidak menentu pengelolaan karyawan harus dilakukan secara jeli. Hindari sikap tergesa-gesa dalam pemutusan hubungan kerja, karena pemutusan hubungan kerja walaupun dengan dalih menguntungkan kedua belah pihak, pada kenyataannya berbuntut negatif. Lebih baik menahan diri tidak menerima karyawan baru daripada harus melakukan pemutusan kerja.

Pemutusan hubungan kerja harus dilakukan pertimbangan secara matang, dengan mengidentifikasi berbagai masalah yang berat, menurut Rye (1996:377-379) antara lain adalah:

1. Penanganan Alkoholisme.

Alkoholisme merupakan masalah yang meluas diantara karyawan yang jarang diakui oleh banyak bisnis. Salah satu cara yang efektif untuk menangani problem itu adalah dengan meminta karyawan yang kecanduan untuk berobat ke suatu pusat perawatan alkoholisme.

2. Penanganan Kemangkiran.

Kemangkiran atau pembolosan merupakan suatu masalah yang serius bagi perusahaan. Sukar untuk diatasi karena seorang karyawan hanya perlu mengatakan: "Saya tidak enak badan."

Untuk menghambat pembolosan, beberapa perusahaan membayar karyawannya suatu bonus tunai pada akhir tahun untuk setiap cuti sakit yang tidak digunakan. Pembolosan terus menerus harus diperingatkan secara tertulis dan didokumentasikan. Jika pembolos membandel, pimpinan perusahaan harus minta karyawan pembolos tersebut agar meninggalkan perusahaan.

3. Penanganan Pencurian.

Pencurian merupakan masalah serius di perusahaan. Semua orang yang bekerja di perusahaan dicurigai, kecuali pelakunya tertangkap. Waspadai: (1) alat tulis kantor dan perlengkapan hilang, (2) persediaan menghilang dari daerah penyimpanan, (3) uang tunai hilang dari mesin kas, (4) pembukuan tidak seimbang, (5) dilakukan pembelian untuk produk dan jasa yang tidak pernah

dikantorkan, (6) kas kecil selalu kekurangan uang tunai, (7) karyawan-karyawan tidak meminta bayaran dari teman-temannya untuk barang yang diterima oleh teman-teman.

d. Pemberhentian Karyawan.

Pemberhentian seorang karyawan merupakan suatu persoalan yang sulit untuk dihadapi. Jika seorang karyawan tidak memenuhi harapan, pemberhentiannya harus dilakukan. Untuk memberhentikan seorang karyawan, perlu terlebih dahulu konsultasi dengan karyawan tersebut dan memberikan peringatan yang didokumentasikan.

Panduan untuk memberhentikan seorang karyawan adalah sebagai berikut:

- a). Temui karyawan itu dan jelaskan alasan pemberhentian.
- b). Bayarlah semua upah dan kompensasi yang menjadi hak karyawan itu sampai pada soal pemberhentian.
- c). Jika Anda meyakini wawancara pemberhentian akan mengakibatkan suatu konfrontasi, suruhlah orang kedua menemani Anda selama proses wawancara itu.
- d). Siapkan suatu dokumen yang mengikhtikarkan alasan-alasan untuk pemberhentian karyawan itu. Mintalah karyawan itu menandatangani dokumen itu, catatlah pada dokumen itu.
- e). Setelah melengkapi pertemuan pemberhentian, dokumentasikan secara tertulis butir-butir penting yang diliput selama pertemuan.

## KESIMPULAN

Pembinaan dan pengembangan usaha kecil telah diatur dalam undang-undang Republik Indonesia nomor 9 tahun 1995 dan ditindak lanjuti dalam Peraturan pemerintah Republik Indonesia nomor 32 tahun 1998.

Pembinaan dan pengembangan adalah upaya yang dilakukan oleh pemerintah, dunia usaha dan masyarakat melalui pemberian bimbingan dan bantuan perkuatan untuk menumbuhkan dan meningkatkan kemampuan usaha kecil agar menjadi usaha yang tangguh dan mandiri serta dapat berkembang menjadi usaha menengah.

Tantangan pembinaan dan pengembangan usaha kecil dalam pembangunan ekonomi adalah adanya dampak krisis ekonomi yang diakibatkan oleh tarik ulur peran ekonomi dengan peran politik yang masih dirasakan sangat menghambat laju perekonomian dalam upaya mensejahterakan rakyat.

Dalam kondisi krisis ekonomi diperlukan pimpinan perusahaan termasuk usaha kecil yang mampu melakukan manajemen survival agar usahanya tetap dapat hidup dan semakin meningkat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Drucker, P. 1979. *Manajemen Tugas, Tanggung Jawab dan Praktek*. Penerbit PT. Gramedia, Jakarta.

- Hiam, A. 1994. *Tools For Executives CEO*. Penerbit PT. Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia. 1998. Nomor 32. Tentang Pembinaan dan Pengembangan Usaha Kecil.
- PT. Semen Gresik (Persero). 1991. *Program Pembinaan dan Pengembangan Industri Kecil dan Kerajinan*. Makalah Seminar Sehari Tentang Peranan Perguruan Tinggi Dalam Mendukung Gerakan Nasional Keterkaitan di Jawa Timur. Kopertis Wilayah VII. 19 Desember 1991.
- Rye, D.E. 1996. *Tools For Executives Wirausahawan (Entrepreneur)*. Buku Pertama dan Kedua. Edisi Indonesia. Penerbit PT. Prenhalindo, Jakarta.
- Salim, P. 1996. *The Contemporary English - Indonesia Dictionary*. Edisi ketujuh. Modern English Press, Jakarta.
- Susanto, A.B. 1999. "Survival Manajemen". *Usahawan*. No. 09 TH XXVIII, September. p. 43.
- Tulus, T. 1998. *Perekonomian Indonesia Menyongsong Abad XXI*. Penerbit Pustaka Sinar Harapan, Jakarta.
- Undang-undang Republik Indonesia. 1995. Nomor 9. Tentang Usaha Kecil.