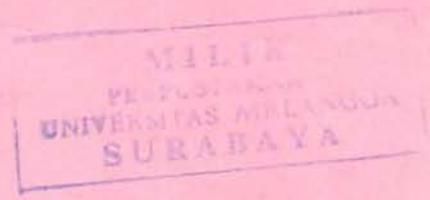


117



LAPORAN PENELITIAN  
DIK SUPLEMEN UNIVERSITAS AIRLANGGA  
TAHUN ANGGARAN 1999/2000

**STUDI TENTANG PENYUSUNAN MODEL ORGANISASI USAHA KECIL  
YANG INOVATIF DALAM UPAYA MEMBERDAYAKAN  
SEKTOR INDUSTRI KECIL**



Peneliti :

**Dra. UDJI ASIAH, MSi.**  
**Dra. TUTI BUDIRAHAYU, MSi**  
**Drs. SUDARSO**

**LEMBAGA PENELITIAN UNIVERSITAS AIRLANGGA**

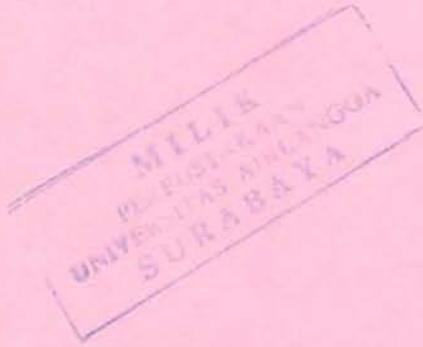
Dibiayai oleh : Dana DIK Suplemen Universitas Airlangga  
SK Rektor Nomor : 9171/J03/PG/1999  
Tanggal 23 September 1999  
Nomor urut : 25

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS AIRLANGGA

Februari, 2000

3700 21300 3141

IR - PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA





LAPORAN PENELITIAN  
DIK SUPLEMEN UNIVERSITAS AIRLANGGA  
TAHUN ANGGARAN 1999/2000

KKB  
KK - 2B  
338.642  
Asi  
S-2

## STUDI TENTANG PENYUSUNAN MODEL ORGANISASI USAHA KECIL YANG INOVATIF DALAM UPAYA MEMBERDAYAKAN SEKTOR INDUSTRI KECIL

MILIK  
PERPUSTAKAAN  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA

Peneliti :

**Dra. UDJI ASIAH, MSi.**  
**Dra. TUTI BUDIRAHAYU, MSi**  
**Drs. SUDARSO**

### LEMBAGA PENELITIAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Dibiayai oleh : Dana DIK Suplemen Universitas Airlangga  
SK Rektor Nomor : 9171/J03/PG/1999  
Tanggal 23 September 1999  
Nomor urut : 25

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS AIRLANGGA

Februari, 2000

2000 21300 3141



DEPARTEMEN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
IR - PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA  
**UNIVERSITAS AIRLANGGA**  
**LEMBAGA PENELITIAN**

- |                                      |                                      |  |
|--------------------------------------|--------------------------------------|--|
| 1. Puslit Pembangunan Regional       | 5. Puslit Pengembangan Gizi(5995720) | 9. Puslit Kependudukan dan Pembangunan (5995719) |
| 2. Puslit Obat Tradisional           | 6. Puslit/Studi Wanita (5995722)     | 10. Puslit / Kesehatan Reproduksi                |
| 3. Puslit Pengembangan Hukum         | 7. Puslit Olahraga                   |  |
| 4. Puslit Lingkungan Hidup (5995718) | 8. Puslit Bioenergi                  |  |

Kampus C Unair, Jl. Mulyorejo Surabaya 60115 — Telp. (031) 5995246, 5995248, 5995247 Fax. (031) 5995246

E-mail: lpunair@rad.net.id — http://www.geocities.com/Athens/Olympus/6223

**IDENTITAS DAN PENGESAHAN  
LAPORAN AKHIR HASIL PENELITIAN**

1. a. Judul Penelitian	: Studi tentang Penyusunan Model Organisasi Usaha Kecil yang Inovatif dalam Upaya Memberdayakan Sektor Industri Kecil
b. Macam Penelitian	: ( ) Fundamental, (V) Terapan, ( ) Pengembangan, ( ) Instiusional
c. Katagori Penelitian	: ( ) I (V) II ( ) III ( ) IV
2. Kepala Proyek Penelitian	
a. Nama Lengkap dan Gelar	: Dra. Udji Asiyah, M.Si.
b. Jenis Kelamin	: W a n i t a
c. Pangkat/Golongan dan NIP	: Penata (Gol. III/c) 131 569 359
d. Jabatan Sekarang	: Staf Pengajar
e. Fakultas/Puslit/Jurusan	: Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
f. Univ./Inst. /Akademi	: Universitas Airlangga
g. Bidang Ilmu Yang Diteliti	: Sosiologi Organisasi
3. Jumlah Tim Peneliti	: 3(tiga) orang
4. Lokasi Penelitian	: Surabaya
5. Kerjasama dengan Instansi Lain	
a. Nama Instansi	: -
b. A l a m a t	: -
6. Jangka Waktu Penelitian	: 5 (lima) bulan
7. Biaya Yang Diperlukan	: 2.750.000,00
8. Seminar Hasil Penelitian	
a. Dilaksanakan Tanggal	: 21 Februari 2000
b. Hasil Penelitian	: ( ) Baik Sekali (V) Baik ( ) Sedang ( ) Kurang

Surabaya, 21 Februari 2000



Mengetahui/Mengesahkan :  
a.n. Rektor  
Ketua Lembaga Penelitian,

Prof.Dr. Noor Cholies Zaini f  
NIP. 130 355 372

## RINGKASAN HASIL PENELITIAN

STUDI TENTANG PENYUSUNAN MODEL ORGANISASI USAHA KECIL YANG INOVATIF DALAM UPAYA MEMBERDAYAKAN SEKTOR INDUSTRI KECIL (Udji Asiyah, Tuti Budirahayu, Sudarso, 2000, 48 halaman)

Penelitian ini dilakukan untuk menjawab permasalahan: (1) Bagaimana karakteristik atau ciri-ciri usaha kecil, baik yang mampu atau tidak mampu mengembangkan daya inovatifnya; (2) Bagaimana bentuk daya inovasi dan kapasitas-kapasitas yang dimiliki oleh para pelaku organisasi dari suatu usaha kecil sehingga mereka mampu mengelola usahanya dengan baik (3) Apakah organisasi usaha kecil mampu mengelola tujuh unsur lingkungannya, baik dengan menggunakan daya inovasi yang dimilikinya atau tanpa menggunakan daya inovasi.

Tujuan penelitian ini adalah: (1) Ingin mengetahui apakah beberapa usaha kecil, secara sadar atau tidak, telah menerapkan prinsip-prinsip *knowledge creation* (penciptaan daya inovasi) yang penekanannya pada proses konversi dari *tacit knowledge* ke *explicit knowledge*; (2) Ingin memperoleh gambaran mengenai proses interaksi yang terjadi di antara pelaku-pelaku organisasi usaha kecil, sehingga dapat dikategorikan apakah organisasi usaha kecil itu akan cenderung menjadi inovatif atau tidak; (3) Dari hasil identifikasi di atas, maka diharapkan dapat disusun suatu kerangka pemikiran atau model yang memungkinkan untuk memberdayakan industri kecil agar menjadi semakin inovatif.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan bertipe eksploratif karena fokus penelitian ini adalah pada usaha mengidentifikasi ada-tidaknya pola-pola penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*) di beberapa usaha kecil. Usaha pengidentifikasian ini merupakan tahap awal dan akan banyak bersifat terbuka terhadap semua kemungkinan pola-pola yang dikembangkan oleh berbagai jenis usaha. Subyek penelitian ini sebanyak enam unit usaha kecil yang berada di Surabaya dan Sidoarjo. Keenam unit usaha tersebut adalah: (1) usaha kerajinan tas; (2) usaha penanaman jamur merang; (3) usaha kerajinan bordir pakaian; (4) usaha kerajinan lampu hias; (5) usaha pembuatan mainan anak-anak dan (6) usaha pembuatan pakaian jadi atau *garment*. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini diambil atas dasar pengalaman para pemilik usaha, terutama dalam proses ada-tidaknya penciptaan pengetahuan bagi pengembangan

usahanya. Oleh karena itu, teknik pengumpulan datanya menggunakan wawancara mendalam yang berfokus pada upaya menggali pengalaman dari pimpinan usaha terutama dalam proses pengembangan produk dan pemasarannya. Pengalaman ini ditelusuri dari asal-usul idenya sampai hasil bentuk konkrit produknya. Data dianalisis dengan teknik narasi untuk menggambarkan proses penciptaan pengetahuan dan kemudian mencari kesamaan-kesamaan proses yang dapat dikembangkan untuk menyusun kategori pola penciptaan pengetahuan yang tipikal ada dalam usaha kecil (*thick description*). Dalam penyusunan tersebut digunakan alat bantu berupa tabel dan skema untuk memudahkan melakukan kategorisasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan, bahwa: (1) Karakteristik atau ciri-ciri usaha kecil yang cenderung tidak mampu mengembangkan daya inovatifnya adalah usaha kecil yang masih bersifat tradisional dan tergolong sederhana dalam pengelolaan usahanya; (2) Kapasitas-kapasitas yang dimiliki oleh usaha kecil yang dapat dikategorikan sebagai usaha yang inovatif antara lain ada beberapa hal, yaitu: (a) gaya kepemimpinan yang demokratis dan egaliter; (b) kapasitas pimpinan yang memiliki jiwa kewirausahaan (*entrepreneur*) dan memiliki umur, tingkat pendidikan serta keahlian yang memadai; (c) kapasitas karyawan yang memadai (termasuk dalam hal ini: umur, tingkat pendidikan dan pengalaman/keahlian yang dimiliki); (d) dimilikinya struktur organisasi yang baik disertai dengan pembagian kerja yang jelas; (e) adanya pembukuan, pelaporan atau catatan keuangan perusahaan yang terkontrol; (f) memiliki legalitas usaha; dan (g) kemampuan perusahaan untuk berinteraksi dan mengelola tujuh unsur lingkungannya; (3) Tidak semua usaha kecil yang ada dalam penelitian ini mampu mengelola tujuh unsur lingkungannya dengan baik, meskipun beberapa usaha kecil itu memiliki daya inovasi.

Saran yang dapat diketengahkan dari hasil penelitian ini: bahwa diperlukan bimbingan, pelatihan dan perhatian dari pihak-pihak yang terkait/berwenang untuk mempertahankan keberadaan usaha mereka. Perlu juga digalang pola kemitraan antara pengusaha besar dan menengah dengan para pengusaha kecil tersebut, agar daya inovasi dan kreativitas mereka lebih terasah dan semakin berkembang.

(Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Airlangga; No. Kontrak 795/Jo3.2/PG/1999, tanggal 23 September 1999, DIK Suplemen Unair tahun 1999/2000)

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas terselesaikannya laporan penelitian ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada semua pihak yang turut membantu menuntaskan penelitian ini, di antaranya adalah:

1. Lembaga penelitian Unair dan tim seleksi usulan penelitian yang telah memberi dana dan kesempatan kepada tim peneliti untuk bebas berekspresi menumpahkan segala ide dan pemikiran-pemikiran melalui penelitian ini;
2. Para informan atau pemilik usaha kecil yang terambil subyek sebagai penelitian ini, yang telah rela meluangkan waktu untuk diwawancarai sehingga data yang menjadi tujuan dari penelitian dapat ini terkumpul dengan baik;
3. Para mahasiswa Sosiologi (Febri, Uut, Elly dan Hendrawan) yang juga ikut membantu mencari sumber informasi dan wawancara.

Karya ini masih jauh dari sempurna, untuk itu saran, kritik dan masukan yang konstruktif bagi hasil penelitian ini sangat diharapkan. Dengan demikian, tujuan untuk membangun pemahaman, pemikiran dan bahkan mungkin teori-teori baru tentang fenomena sosial yang menjadi topik penelitian ini sedikit-demi sedikit akan tercapai.

Akhir kata, tim peneliti berharap, semoga laporan ini bisa menjadi masukan dan bahkan mungkin bahan kajian bagi Dinas Perindustrian, Pemerintah Daerah Setempat dan para pengusaha kecil lain, agar kegiatan perekonomian dan iklim usaha di Indonesia semakin berkembang, kompetitif, inovatif dan berprospek cerah.

Surabaya, 8 Pebruari 2000

**DAFTAR ISI**

	<b>Halaman</b>
<b>LEMBAR IDENTITAS DAN PENGESAHAN</b>	ii
<b>RINGKASAN</b>	iii
<b>KATA PENGANTAR</b>	v
<b>DAFTAR TABEL DAN GAMBAR</b>	vii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	1
I.1. Latar Belakang Penelitian	1
I.2. Rumusan Masalah	3
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	4
<b>BAB III TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN</b>	8
III.1. Tujuan Penelitian	8
III.2. Manfaat Penelitian	8
<b>BAB IV METODE PENELITIAN</b>	10
<b>BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	12
V.A. Karakteristik Enam Usaha Kecil	12
V.A.1. Usaha Pembuatan Mainan Anak-Anak	12
V.A.2. Usaha Kerajinan Bordir (Sulaman)	16
V.A.3. Usaha Kerajinan Tas, Dompot dan Ikat Pinggang	18
V.A.4. Usaha Penanaman Jamur Merang	20
V.A.5. Usaha Pembuatan Lampu Hias	23
V.A.6. Usaha Garmen (Pembuatan Pakaian Jadi)	25
V.B. Analisis Kinerja Usaha	27
V.B.1. Proses Sosialisasi	27
V.B.2. Proses Eksternalisasi	30
V.B.3. Proses Kombinasi dan Internalisasi	33
V.C. Upaya Industri Kecil dalam Mengelola Tujuh Unsur Lingkungannya	37
<b>VI. KESIMPULAN DAN SARAN</b>	46
VI.1. Kesimpulan	46
VI.2. Saran	47
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	48
<b>LAMPIRAN</b>	

**DAFTAR TABEL DAN GAMBAR**

		<b>Halaman</b>
<b>TABEL 1</b>	<b>KARAKTERISTIK USAHA KECIL BERDASARKAN PROFIL PERUSAHAAN</b>	<b>42</b>
<b>TABEL 2</b>	<b>PROSES-PROSES YANG DICAPAI USAHA KECIL UNTUK MEWUJUDKAN “KNOWLEDGE CREATION”</b>	<b>43</b>
<b>TABEL 3</b>	<b>KEMAMPUAN USAHA KECIL UNTUK MENGELOLA TUJUH UNSUR LINGKUNGANNYA</b>	<b>44</b>
<b>TABEL 4</b>	<b>PRASYARAT UNTUK MEMPEROLEH MODEL USAHA KECIL YANG INOVATIF</b>	<b>45</b>
<b>GAMBAR 1</b>	<b>PROSES TERBENTUKNYA “KNOWLEDGE CREATION”</b>	<b>27</b>
<b>GAMBAR 2</b>	<b>MODEL ORGANISASI USAHA KECIL YANG INOVATIF</b>	<b>45</b>

## BAB I

### PENDAHULUAN



#### **L1. Latar Belakang Penelitian**

Di Indonesia saat ini terdapat 33,5 juta unit industri, baik kecil, menengah maupun besar. Dari jumlah tersebut, 33,4 juta atau sekitar 99,8 persen adalah unit usaha kecil dan rumah tangga. Sementara unit usaha menengah dan besar hanya 66.428 buah atau 0,2 persen. Akan tetapi kelompok usaha yang hanya 0,2 persen itu menguasai tidak kurang dari 61,1 persen Produk Domestik Bruto (Biro Pusat Statistik, 1996). Dari sudut penguasaan pangsa pasar, kelompok industri besar yang dimiliki beberapa puluh konglomerat menguasai sekitar 56 persen, BUMN sekitar 24 persen, sementara puluhan juga industri kecil hanya memiliki pangsa pasar sekitar 8 persen (Fahrudin Salim, 1998).

Berdasarkan data statistik di atas dapat dilihat, bahwa peran dan posisi usaha atau industri kecil di Indonesia relatif sangat memprihatinkan. Dari data tersebut juga dapat disimpulkan, bahwa banyak industri kecil mengalami ketidakberdayaan untuk memainkan peranan menentukan dalam perekonomian Indonesia. Ketidakberdayaan tersebut, nampaknya tidak terlepas dari masalah-masalah mendasar yang dihadapi usaha-usaha kecil di Indonesia. Konferensi Nasional Usaha Kecil di Cipanas, Jawa Barat, pada Agustus 1997 yang diselenggarakan oleh Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia bekerja sama dengan Kadin dan The Asia Foundation, berhasil mengidentifikasi 32 masalah sebagaimana tercantum dalam rangkuman hasil konferensi.

Ketigapuluh dua permasalahan yang dihadapi usaha kecil tersebut dapat dikategorikan dalam delapan hal, yaitu: (1) masalah permodalan; (2) masalah pemasaran; (3) masalah bahan baku; (4) masalah teknologi; (5) masalah manajemen; (6) masalah

birokrasi; (7) masalah infrastruktur dan (8) masalah kemitraan. Daftar masalah-masalah yang dihadapi oleh usaha-usaha kecil di Indonesia tersebut, dapat dicermati secara lebih sistematis dengan menggunakan pendekatan teori organisasi (Robin, 1994). Salah satu pendekatan dalam teori organisasi adalah dengan melihat organisasi sebagai suatu sistem terbuka yang keberadaannya sangat tergantung dari bagaimana organisasi tersebut menghadapi lingkungannya. Sekurang-kurangnya terdapat tujuh unsur lingkungan yang dihadapi suatu organisasi (disebut juga sebagai *external environment*), yaitu: (1) pemerintah; (2) pesaing; (3) supplier; (4) lembaga keuangan; (5) asosiasi usaha; (6) tenaga kerja dan (7) pelanggan.

Apabila mendasarkan diri pada tujuh unsur lingkungan yang dihadapi suatu organisasi maka tampak, bahwa persoalan terbesar yang dihadapi oleh usaha kecil di Indonesia adalah bagaimana usaha-usaha kecil tersebut berhadapan dan kemudian mengelola lingkungannya agar dapat mempertahankan keberadaannya.

Seiring dengan konteks persoalan di atas, dapat dirujuk hasil penelitian Abdul Kholik Azhari tentang usaha kecil di Jember, Jawa Timur (1996). Penelitian ini menunjukkan, bahwa masalah-masalah pokok yang dihadapi oleh usaha kecil di Jember, mirip dengan hasil konferensi, yaitu antara lain: modal, tenaga kerja, peralatan atau teknologi dan organisasi. Namun Azhari melihat, bahwa masalah-masalah tersebut bukan merupakan penyebab dari berhasil atau tidaknya suatu organisasi, melainkan masalah-masalah tersebut secara empiris terbukti merupakan akibat atau konsekuensi dari keputusan yang bersifat inovatif dari para wirausaha (utamanya pemilik dan manajer). Hasil penelitian tersebut bersesuaian dengan misalnya pendapat Kwik Kian Gie (1995) yang mengatakan bahwa wirausaha adalah inovator sekaligus pencipta sehingga kekuatan utama wirausaha tidak lain adalah penciptaan inovasi terus-menerus.

Ada beberapa asumsi awal yang diperkirakan dapat menjelaskan persoalan pada berbagai usaha kecil di Indonesia. Asumsi tersebut adalah :

(1) Keberlangsungan hidup suatu usaha kecil ternyata tidak terutama ditentukan oleh besar-kecilnya masalah-masalah organisasi dalam mengelola tujuh unsur lingkungannya, tetapi ditentukan oleh daya inovasi dari tiap-tiap usaha kecil sebagai upaya mengelola lingkungannya;

(2) Suatu organisasi ternyata ada yang inovatif sehingga mampu mengelola lingkungannya dengan baik dan pada akhirnya ia dapat bertahan serta terus hidup dan berkembang, namun ada pula yang tidak inovatif sehingga rentan dan tidak berdaya dalam menghadapi situasi krisis. Dapat dikatakan, bahwa yang membedakan suatu organisasi adalah inovatif dan yang lain tidak, adalah karena organisasi tersebut memiliki “kapasitas-kapasitas” untuk menjadi inovatif.

Daya inovasi dan kapasitas-kapasitas yang dimiliki suatu organisasi inilah yang harus digali, diidentifikasi dan kemudian dikembangkan agar organisasi itu dapat terus bertahan dan semakin besar usahanya. Dengan berdasarkan pada asumsi tersebut maka penelitian ini dilakukan.

## **I.2. Rumusan Masalah**

1. Bagaimanakah karakteristik atau ciri-ciri usaha kecil, baik yang mampu atau tidak mampu mengembangkan daya inovatifnya ?
2. Bagaimanakah bentuk daya inovasi dan kapasitas-kapasitas yang dimiliki oleh para pelaku organisasi dari suatu usaha kecil sehingga mereka mampu mengelola usahanya dengan baik ?
3. Apakah organisasi usaha kecil mampu mengelola tujuh unsur lingkungannya, baik dengan menggunakan daya inovasi yang dimilikinya apabila memang ada atau tanpa menggunakan daya inovasi ?

\*\*\*\*\*

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

Secara garis besar, kajian-kajian seputar organisasi dapat dikelompokkan dalam dua arus besar yang diwakili oleh, pertama: para ahli yang melakukan studi tentang *transformation organization* dan kedua: para ahli yang mempelajari *learning organization*.

Para ahli yang mempelajari *transformation organization* atau manajemen tentang perubahan, dewasa ini terutama memusatkan perhatian pada gagasan, bahwa keunggulan bersaing suatu organisasi usaha dapat dicapai dengan melakukan perubahan pada manajemen organisasi (sisi *hardware* dari suatu organisasi). Mereka umumnya menyarankan berbagai konsep mengenai rekayasa organisasi dengan menekankan segi operasional dan pengembangan produk serta rekayasa manajemen. Sementara para ahli yang menekankan pentingnya *learning organization*, terutama memusatkan perhatiannya pada kapasitas manusia penyelenggara organisasi atau disebut sebagai sisi *software* dari suatu organisasi (Hamel & Prahalad, 1994; Nonaka, 1995). Para ahli dari kubu ini beranggapan, bahwa di masa yang akan datang, keunggulan bersaing dapat dicapai melalui keunggulan sumber daya manusia yang berbasis pada pengetahuan (*knowledge based*). Mereka berkeyakinan, bahwa organisasi yang mau mengembangkan berbagai inovasi, perlu dibangun atas sisi manusianya yang berbasis pengetahuan (*knowledge based organization*) serta komunikasi yang efektif dan kepemimpinan yang memiliki visi (*visionary leadership*) (Nonaka, 1995).

Uraian pada latar belakang penelitian telah mengasumsikan, bahwa kemampuan suatu organisasi usaha untuk melakukan inovasi ditentukan oleh adanya “kapasitas-kapasitas” yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Hal ini sejalan dengan arus pemikiran dari para teoritis yang kedua, yakni memberi penegasan, bahwa “kapasitas-kapasitas” tersebut merupakan sisi dari sumber daya manusia yang berbasis pada pengetahuan.

Salah satu gagasan utama yang dikembangkan oleh Nonaka (1995) tentang “*knowledge creation*” kiranya sesuai untuk dipilih sebagai teori utama dalam menjawab masalah penelitian ini.

Pemahaman dasar tentang konsep “*knowledge creation*” ini didasarkan pada asumsi, bahwa organisasi usaha di masa yang akan datang akan mampu bersaing bila dibangun atas dasar pengetahuan individu, tim dan organisasi. Nonaka dalam uraian hasil-hasil penelitiannya pada berbagai perusahaan di Jepang, menemukan bahwa pengetahuan, terutama terbentuk dalam pola pikir masing-masing individu di dalam organisasi. Komunitas interaksi tersebut memberi kontribusi bagi perluasan dan pengembangan pengetahuan yang saling membagi di mana pada akhirnya komunitas tersebut dapat mengembangkan suatu organisasi yang berbasis pada kemampuan pelaku organisasi (sumber daya manusia) untuk menciptakan pengetahuan atau kreasi ide-ide baru (*knowledge creation*). Dimensi komunitas ini oleh Nonaka disebut sebagai unsur substantif dari konsep *knowledge creation*.

Michael Polanyi (dalam Nonaka, 1995) menggunakan terminologi *knowledge* atas dua kategori, yaitu : (1) *explicit knowledge*: yaitu bentuk pengetahuan yang ditransformasikan ke bentuk formal dengan bahasa yang sistematis. Hal ini ditandai melalui tulisan-tulisan, seperti buku-buku, arsip atau *database*; (2) *tacit knowledge*: adalah kualitas tertentu dari pengetahuan sehingga sulit untuk dibentuk dan dikomunikasikan. *Tacit knowledge* ini berakar dari tindakan, komitmen dan keterlibatan dalam konteks khusus. Proses komunikasi bersifat analog karena masing-masing individu saling berbagi *tacit knowledge* untuk membangun saling pengertian satu sama lain.

*Knowledge creation* pada tingkatan yang paling mendasar diciptakan oleh individu-individu. Sebuah organisasi tidak dapat menciptakan *knowledge creation* tanpa individu-individu pelaku organisasi tersebut. Organisasi mendukung kreativitas individu dan menciptakan kondisi yang memberi peluang terciptanya *knowledge creation*.

Terbentuknya *knowledge creation* dalam suatu organisasi, melibatkan empat proses yang dikelola ke dalam suatu siklus secara terus-menerus agar interaksi antar *tacit knowledge* dapat dikonversikan menjadi *explicit knowledge*. Proses-proses tersebut adalah :

1. **Sosialisasi**; yaitu suatu proses yang diawali dengan membangun sebuah kelompok interaksi. Kelompok ini merupakan fasilitas bagi masing-masing anggota pelaku organisasi untuk dapat saling berbagi rasa tentang pengalaman dan perspektif yang dimiliki oleh tiap-tiap individu;
2. **Eksternalisasi**; adalah proses di mana para anggota kelompok dapat saling berdialog, mengungkapkan hal-hal yang tersembunyi atau sukar untuk dibicarakan dan mengartikulasikan perspektif serta pandangan masing-masing (yang merupakan *tacit knowledge*-nya);
3. **Kombinasi**; adalah proses mengumpulkan konsep-konsep yang dibentuk dari hasil interaksi di dalam proses eksternalisasi yang kemudian dikombinasikan dengan data atau konsep-konsep organisasi yang sudah ada. Dari hasil kombinasi tersebut, kemudian dilakukan koordinasi dengan para anggota organisasi untuk mendokumentasikan bentuk-bentuk *knowledge creation* (proses yang terjadi dari hasil sosialisasi dan eksternalisasi) untuk kepentingan pengembangan organisasi. Melalui proses kombinasi ini terjadi pula proses coba-salah (*trial and error*), di mana konsep yang baru terbentuk dari masing-masing individu itu akan diterapkan, diujicobakan dan kemudian disesuaikan dengan kepentingan organisasi hingga benar-benar berkembang menjadi bentuk yang konkrit;
4. **Internalisasi** : adalah proses lanjutan, di mana melalui proses uji coba dalam penerapan konsep-konsep baru (yang sudah merupakan produk *tacit knowledge*), masing-masing anggota pelaku organisasi menginternalisasi konsep-konsep tersebut secara “learning by doing”.

Dengan melalui keempat proses di atas, maka interaksi antara proses *tacit* ke *explicit knowledge* akan berkembang menjadi skala yang lebih besar dan para anggota pelaku organisasi akan selalu terlibat di dalamnya. Oleh karena itu, pergerakan proses *knowledge creation* cenderung berbentuk spiral, yakni di mana proses akan bermula dari tahap individu ke tahap kelompok dan kemudian menuju pada tahap organisasi atau bahkan ke tahap antar organisasi.

Polanyi (1966) dan kemudian diperkuat oleh hasil temuan penelitian Nonaka (1995) menekankan, bahwa komitmen individu pelaku organisasi dalam proses

*knowledge creation* ini adalah komponen terpenting untuk mempromosikan terbentuknya *new knowledge* dalam organisasi. Ada lima wujud komitmen yang mendukung terciptanya *knowledge creation*, yaitu: (1) intensi: adalah suatu niatan yang ditentukan oleh bagaimana individu membuat suatu pendekatan dalam pola berpikir dan bertindak dengan memahami lingkungan sekitarnya; (2) otonomi: adalah kebebasan yang diberikan kepada masing-masing individu dalam organisasi untuk bertindak dan meningkatkan kemungkinan dalam memperkenalkan peluang-peluang yang tak terduga; (3) fluktuasi dan creative chaos : yaitu suatu kondisi di mana telah terjadi adanya kekacauan (*chaos*) di lingkungan sekitar organisasi, di mana melalui kondisi tersebut ternyata dapat menghasilkan pola baru dalam interaksi individu dengan lingkungannya. Individu akan memproses dan menciptakan kembali sistem *knowledge creation*-nya untuk mengatasi keraguan dan ketidakteraturan dari hubungan organisasi dengan lingkungannya; (4) Redudansi informasi: adalah adanya berbagai informasi yang lebih banyak (kelebihan informasi) dari informasi khusus yang dibutuhkan oleh masing-masing individu. Kelebihan informasi --yang ternyata dapat merupakan informasi ekstra-- dapat dibagi di antara individu sehingga akan membuka peluang pula untuk berbagi tacit knowledge; (5) Keberanekaragaman kebutuhan: adalah suatu kondisi di mana organisasi terdorong untuk merancang saluran-saluran aliran informasi sehingga sesuai dengan beraneka ragamnya lingkungan yang memberi informasi.

Berdasarkan teori dan konsep-konsep mengenai *knowledge creation* di atas, maka dapat dikatakan, bahwa salah satu upaya penting dalam memberdayakan usaha atau industri kecil adalah dengan memaksimalkan modal intelektual atau *knowledge* di dalam organisasinya. Hal ini dengan tujuan agar individu-individu pelaku organisasi dapat lebih inovatif dan mampu mengembangkan organisasi tersebut melalui pengelolaan lingkungannya.

\*\*\*\*\*

## BAB III

### TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

#### III.1. Tujuan Penelitian

Ada beberapa hal yang ingin diketahui dan dicapai dari penelitian ini, yaitu antara lain adalah :

1. Ingin mengetahui apakah beberapa usaha kecil, khususnya di Kota Surabaya dan Sidoarjo, secara sadar atau tidak, telah menerapkan prinsip-prinsip *knowledge creation* (penciptaan daya inovasi) yang penekannya adalah melakukan konversi dari *tacit knowledge* ke *explicit knowledge*, berdasarkan kapasitas-kapasitas yang dimiliki oleh usaha kecil tersebut;
2. Ingin memperoleh gambaran mengenai proses interaksi yang terjadi di antara pelaku-pelaku organisasi usaha kecil, sehingga dapat dikategorikan apakah organisasi usaha kecil itu akan cenderung menjadi inovatif atau bahkan mungkin sebaliknya;
3. Dari hasil identifikasi di atas, maka diharapkan dapat disusun suatu kerangka pemikiran atau model yang memungkinkan untuk dilakukan suatu usaha memberdayakan industri kecil agar menjadi semakin inovatif.

#### III.2. Mafaat dan Kontribusi Penelitian

Meskipun penelitian ini boleh dikatakan sebagai studi awal mengenai ada-tidaknya proses *knowledge creation* dalam suatu industri/usaha kecil, maka tidak ada salahnya mencantumkan juga manfaat dari penelitian ini. Adapun hal-hal yang mungkin dianggap bermanfaat dari hasil penelitian ini adalah :

1. Dapat digunakan untuk menyusun strategi dasar dalam upaya memberdayakan usaha kecil;
2. Model tentang pengembangan usaha yang inovatif yang nantinya mungkin dapat disusun, diharapkan dapat memberi pemahaman yang lebih mendalam pada kajian akademis dan teoritis tentang organisasi dan mungkin manajemen pada umumnya.
3. Apapun hasil penelitian ini, diharapkan dapat menjadi masukan untuk pemberdayaan usaha kecil agar semakin berperan dalam perekonomian masyarakat Indonesia.

\*\*\*\*\*

## BAB IV

### METODE PENELITIAN

Fokus penelitian ini adalah pada usaha mengidentifikasi ada-tidaknya pola-pola penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*) di beberapa usaha kecil. Mengingat bahwa usaha pengidentifikasian ini merupakan tahap awal dan akan banyak bersifat terbuka terhadap semua kemungkinan pola-pola yang dikembangkan oleh berbagai jenis usaha, maka jenis penelitian ini akan lebih bersifat eksploratif.

Walaupun sifat penelitian ini eksploratif akan tetapi peneliti tidak turun ke lapangan tanpa perbekalan sebelumnya. Suatu konstruksi dari pola penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*), telah disiapkan. Sifat eksplorasi penelitian ini lebih mengarah pada upaya merekonstruksi pola-pola yang ada dilapangan yang disesuaikan dengan dengan model teoritis yang ada dan kemudian menyusunnya menjadi model empiris. Dengan demikian, secara metodologis, penelitian ini akan tergantung pada hasil interaksi antara model penelitian dengan data di lapangan.

Lokasi penelitian ini mengambil tempat di Surabaya dan Sidoarjo, di mana di daerah tersebut relatif banyak usaha kecil yang prospektif dan dapat berkembang dengan baik.

Adapun usaha-usaha kecil yang diambil sebagai sampel penelitian ini ada enam buah unit usaha kecil, yaitu terdiri dari: (1) usaha kerajinan tas, dompet dan ikat pinggang; (2) usaha penanaman jamur merang; (3) usaha kerajinan bordir pakaian; (4) usaha kerajinan lampu hias; (5) usaha pembuatan mainan anak-anak; dan (6) usaha pembuatan pakaian atau *garment*.

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini diambil atas dasar pengalaman dan penilaian para pemilik usaha juga dengan beberapa karyawannya, terutama dalam proses ada-tidaknya penciptaan pengetahuan bagi pengembangan usahanya. Oleh karena itu, teknik pengumpulan data dalam studi ini dikumpulkan dengan cara wawancara

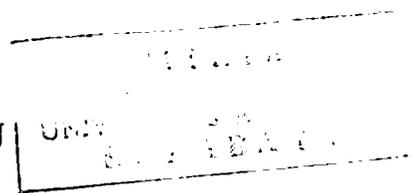
mendalam yang berfokus pada pengalaman dari beberapa individu pelaku organisasi terutama dalam proses pengembangan produk dan pemasarannya. Pengalaman ini akan ditelusuri dari asal-usul idenya sampai hasil bentuk konkrit produknya.

Data akan dianalisis dengan menggambarkan proses penciptaan pengetahuan dan kemudian mencari kesamaan-kesamaan proses yang dapat dikembangkan untuk menyusun kategorisasi pola penciptaan pengetahuan yang tipikal ada dalam usaha kecil (*thick description*). Dalam penyusunan tersebut mungkin akan digunakan alat bantu tabel frekuensi untuk memudahkan melakukan kategorisasi.

\*\*\*\*\*

## BAB V

### HASIL DAN PEMBAHASAN



Hasil-hasil penelitian yang akan dipaparkan di dalam bab ini, akan dibagi menjadi dua bagian. Bagian pertama, mendeskripsikan keenam usaha yang diambil sebagai contoh kasus, utamanya mengenai profil dan karakteristik dari masing-masing usaha. Bagian kedua, diketengahkan analisis data di mana analisis yang akan dilakukan mengacu pada pola terbentuknya penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*), yaitu terjadinya proses konversi dari *tacit knowledge* menuju *explicit knowledge*. Adapun proses-proses yang akan dianalisis meliputi: (1) sosialisasi; (2) eksternalisasi; (3) kombinasi dan (4) internalisasi.

#### V.A. Karakteristik Enam Usaha Kecil

Sub-bab ini terdiri dari tiga pokok bahasan. Pertama, tentang sejarah singkat dan latar belakang pendirian usaha; kedua, tentang profil pimpinan dan para karyawannya; dan ketiga, berbicara tentang aset, permodalan dan keuntungan yang pernah diraih.

##### V.A.1. Usaha Pembuatan Mainan Anak-Anak

Usaha ini terletak di Desa Njinten, Kecamatan Tulangan, Kabupaten Sidoarjo. Usaha pembuatan mainan ini dilakukan sejak tahun 1980 dan dapat terus bertahan hingga saat penelitian ini berlangsung, akhir 1999. Selama kurun waktu yang hampir 20 tahun ini, usaha tersebut tetap mempertahankan produksi utamanya, yaitu permainan timbang-timbangan yang terbuat dari seng-seng bekas. Timbangan mainan ini bentuknya menyerupai timbangan yang sesungguhnya seperti yang ada di pasar-pasar tradisional. Jenis permaian anak-anak lainnya yang juga diolah dari seng-seng atau aluminium bekas, antara lain seperti: peralatan masak-masakan, semacam wajan penggorengan, panci penanak nasi atau kompor dan perlengkapan memasak lainnya. Jenis permaian itu banyak diproduksi oleh beberapa rumah-tangga yang ada di wilayah tersebut.

Sampai sekarang usaha ini belum memiliki nama resmi atau berizin usaha. Itu disebabkan karena pemiliknya, bu Supiyah (berusia 50 tahun), belum merasa perlu mengurus izin usaha. Menurut pengakuan bu Supiyah, tidak usahlah repot-repot mengurus izin usaha karena usaha ini dilakukan secara sederhana dan tidak memerlukan tenaga kerja yang banyak. Bu Supiyah bertutur, bahwa pegawai yang diperlukan untuk memproduksi mainan timbang-timbangan, paling banyak hanya empat orang, itu pun jika pesanan cukup banyak. Namun, kalau pesanan sedikit, ia cukup mempekerjakan anggota keluarganya sendiri, seperti suami dan anak-anaknya.

Meskipun menurutnya usaha ini bersifat sederhana, tetapi jangkauan pemasaran produk bu Supiyah ini telah sampai ke Semarang, Solo, Jogjakarta serta wilayah-wilayah lain di daerah Jawa Tengah dan tentunya juga di Jawa Timur. Produk bu Supiyah akan banyak dicari masyarakat terutama ketika diselenggarakan pesta rakyat, semacam acara “dugderan” di Semarang, pasar malam atau “sekatenan” dan “mauludan” di Solo, Jogjakarta dan wilayah-wilayah lainnya di sekitar Jawa Timur dan Jawa Tengah.

Latar belakang didirikan usaha ini, adalah karena ia telah bosan dan jenuh dengan pekerjaan menerima jahitan (sebagai penjahit perorangan) yang dulu pernah ditekuninya. Menurutnya, dengan hanya bekerja menerima jahitan, kebutuhan keluarganya tidak mencukupi. Selain itu, ia merasa kreativitasnya tidak banyak berkembang. Awal mula ia berminat untuk beralih usaha, adalah pada saat ia berjalan-jalan ke pasar di daerahnya, ia melihat ada permainan anak-anak berupa timbang-timbangan dari seng. Rasa ketertarikannya timbul, ia merasa mainan itu bagus dan menarik sehingga kemudian ia membeli satu buah untuk dibongkar kemudian dipelajari bentuk dan kemungkinan cara pembuatannya. Mulailah ia dan suaminya berkreasi membuat maian serupa dengan mencontoh mainan yang ia beli di pasar. Menurut Bu Supiyah, proses pembuatan mainan timbang-timbangan itu relatif mudah dan tidak rumit pengerjaannya. Hal ini semakin memotivasi dirinya untuk beralih usaha, dari seorang penjahit menjadi pengusaha pembuat mainan anak-anak, meskipun pada awalnya ia menganggap usaha tersebut hanya sekedar mengisi waktu luang. Ia dan suaminya kemudian membuat beberapa buah mainan timbang-timbangan. Hasil usanyanya itu kemudian ia pasarkan dan akhirnya, produksinya makin lama makin dikenal masyarakat.

Pesanan pun semakin bertambah banyak sehingga pada akhirnya Bu Supiyah sekeluarga lebih serius menekuni usaha ini.

Usaha pembuatan mainan ini, dipimpin secara langsung oleh Ibu Supiyah, sedangkan suaminya, bekerja di Probolinggo sebagai salah seorang karyawan perusahaan swasta. Suami bu Supiyah pulang ke Sidoarjo setiap akhir pekan, sehingga suami Bu Supiyah dapat langsung terjun membantu membuat mainan itu secara efektif hanya pada hari sabtu dan minggu. Pendidikan terakhir yang pernah ditempuh Bu Supiyah, hanya sampai jenjang Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP). Ia pun sama sekali tidak pernah mengikuti pendidikan non-formal/kursus-kursus keterampilan atau mempelajari cara membuat mainan secara spesifik di tempat-tempat tertentu. Keahlian satu-satunya yang dimiliki selain membuat mainan anak-anak, adalah menjahit, ini merupakan keahlian pertama dan satu-satunya yang ia pelajari secara informal. Empat karyawan Bu Supiyah berumur rata-rata 17 tahun. Pendidikan formal tertinggi yang dimiliki dua karyawan Bu Supiyah adalah Sekolah Menengah Umum (SMU) dan dua orang lainnya berpendidikan SLTP. Keahlian yang dimiliki karyawan-karyawannya itu, ternyata tidak ada yang berlatar belakang pembuat mainan, tiga orang karyawan memiliki keahlian dasar membuat koper dan satu orang lainnya berkeahlian menjahit. Dengan melihat latar belakang profil pimpinan usaha (yakni bu Supiyah) dan para karyawannya nampak, bahwa mereka membuat mainan timbang-timbangan itu, selain karena pada awalnya hanya mencontoh, didasarkan juga pada intuisi dan kepekaan yang cukup kuat akan kebutuhan permainan yang menarik bagi anak-anak.

Mengenai modal awal usaha ini, bu Supiyah mengatakan, bahwa sebelum memulai usahanya, ia hanya mengeluarkan uang dua ribu rupiah untuk membeli contoh mainan (pada tahun 1980). Setelah ia dan suaminya merasa mampu membuat sendiri, mulailah ia mengeluarkan uang untuk membeli bahan-bahan dasarnya, antara lain membeli seng-seng bekas dari pasar loak. Ketika ditanya mengenai modal awal pertama kali yang ia keluarkan untuk ongkos produksi, bu Supiyah mengaku lupa (karena ia tidak pernah membukukan atau mencatat keluar-masuknya uang dari usahanya itu), namun seiring dengan berjalannya waktu dan karena sudah terbiasa, ia akhirnya dapat memperkirakan, bahwa biaya produksi yang dikeluarkan setiap bulannya terutama pada

saat banyak pesanan, rata-rata sebesar 1.225.000 rupiah, di mana uang itu ia gunakan untuk membeli seng bekas sebesar 625 ribu rupiah dan untuk membayar gaji empat karyawan sebesar 600 ribu rupiah. Apabila dibagi empat, maka rata-rata gaji karyawan bu Supiyah sebesar 150 ribu rupiah. Bu Supiyah lebih banyak menerima pesanan dari para pengepul (adalah orang yang membeli barang dalam jumlah banyak atau memberil borongan, dengan harga dasar dari produsen yang kemudian ia jual kembali ke konsumen, atau pedagang eceran) ketimbang memasarkan sendiri hasil produksinya. Pesanan itu, apabila sepi, artinya tidak ada peristiwa-peristiwa penting, seperti pesta rakyat, mauludan, pasar malam dan sebagainya, per bulannya hanya sebesar 10 hingga 20 kodi (satu kodi terdiri dari 20 buah mainan). Pada saat musim sepi seperti itu, modal yang ia butuhkan tidak banyak dan keuntungan yang ia peroleh sangat tipis, sehingga empat karyawannya tidak ia pekerjakan. Namun apabila musim acara pesta rakyat tiba, pesanan mainan itu meningkat lima kali lipat dibandingkan hari-hari biasanya. Dalam satu tahun, menurut bu Supiyah, ada tiga kali musim pesta rakyat. Setiap musim ia membutuhkan 1 ton seng bekas, di mana harga setiap 1 kuintal seng sekitar 250 ribu rupiah. Untuk setiap kali pesanan pada kurun satu musim, ia dan karyawannya bisa memproduksi 100 hingga 150 kodi. Pada saat-saat seperti itu ia bisa menjual kepada pengepul, satu kodi mainan seharga 25 ribu rupiah. Empat karyawannya ia panggil kembali untuk mengerjakan pesanan-pesanan tersebut. Keuntungan bersih yang ia terima pada saat-saat ramai seperti itu, kira-kira sekitar 1.500.000 rupiah. Keuntungan bersih yang ia terima setiap tahunnya kira-kira sama dengan tahun-tahun sebelumnya, karena menurut bu Supiyah hal itu disebabkan oleh adanya ketidakstabilan harga seng dan pangsa pasar yang tidak mengalami peningkatan, yakni relatif sama dari tahun ke tahun.

Usaha bu Supiyah ini tidak pernah mengalami kerugian tetapi juga keuntungan yang diperolehnya pun tidak pernah meningkat dengan pesat. Ia mengaku, dalam memproduksi mainan timbang-timbangan ini, ia tidak pernah mengerjakannya secara besar-besaran atau menerima pesanan yang melebihi kebiasaan. Produksi yang ia kerjakan, menurut bu Supiyah, hanya semampunya saja sesuai dengan kapasitas modal dan pekerja yang dimiliki. Dalam menyimpang keuntungannya atau mengeluarkan

modal untuk usaha, ia tidak pernah bersentuhan dengan lembaga perbankan, uang yang ia miliki, menurut penuturan bu Supiyah, di simpan di rumah saja.

#### **V.A.2. Usaha Kerajinan Bordir (Sulaman)**

Di daerah Tanggulangin, Kabupaten Sidoarjo, selain dikenal sebagai sentra usaha kerajinan tas, dan koper, kerajinan bordir di daerah ini pun juga banyak diminati oleh ibu-ibu dari kota-kota besar. Daerah ini sudah cukup memiliki nama di wilayah Jawa Timur dan bahkan hingga ke wilayah-wilayah lain di Indonesia. Salah satu usaha bordir yang diambil sebagai kasus dalam penelitian ini adalah, kerajinan bordir milik bu Maisah.

Usaha bordir milik bu Maisah (berusia 50 tahun) terletak di Desa Randegan, Tanggulangin, Sidoarjo. Usaha ini didirikan sejak tahun 1980 dan sejak awal hingga penelitian berlangsung, usaha ini tetap bergerak dalam bidang kerajinan bordir, tidak merambah pada usaha membuat pakaian jadi atau garmen. Dibandingkan dengan pembuatan mainan timbang-timbangan milik bu Supiyah yang juga berdiri sejak tahun 1980, usaha bu Maisah ini agak lebih maju, yaitu telah memiliki izin usaha dan terdaftar dengan nama "Missi Collections". Tetapi dengan adanya peraturan pemerintah untuk mengganti nama-nama usaha yang berbaur "Inggris" akhirnya nama usaha bordir bu Maisah diganti menjadi "Missi Bordir".

Pendirian usaha ini diawali dengan kemauan keras bu Maisah untuk belajar membordir, yang pada saat itu didaerahnya memang relatif telah banyak ibu-ibu yang memiliki keterampilan bordir. Proses belajar yang dilalui bu Maisah tidak melalui sekolah khusus atau lembaga-lembaga kursus non-formal, tetapi secara informal, yaitu melihat, mencoba dan melakukan bersama-sama dengan ibu-ibu lain di desanya. Selain ditunjang dengan belajar sendiri, tanpa ada guru pembimbing khusus, bu Maisah juga mempelajari motif-motif dan jenis-jenis jahitan bordir dari televisi serta majalah-majalah mode yang dibelinya di toko buku. Setelah dianggap mampu membordir dengan baik, mula-mula bu Maisah menerima pesanan kerudung dan jilbab dari tetangga-tetangga di sekitarnya. Nampaknya masyarakat, terutama kaum ibu di daerah itu, merasa cocok dengan hasil karya bu Maisah, jadilah pesanan semakin lama semakin meningkat. Nama

bu Maisah semakin di kenal orang, bahkan di luar lingkungan desa Randegan. Pesanan bu Maisah, tidak lagi sekedar membordir kerudung dan jilbab, tetapi meluas hingga membordir baju pengantin, baju pesta, kebaya, selendang dan sebagainya. Keadaan ini memotivasi bu Maisah untuk terus mengembangkan usahanya. Usaha yang pada awalnya hanya sekedar ingin menambah penghasilan keluarga (bu Maisah mengatakan, bahwa usaha yang dilakukan ini adalah agar ia tidak tergantung terus pada suami), pada akhirnya ternyata berkembang menjadi suatu bisnis yang menguntungkan.

Pendidikan formal yang ditempuh bu Maisah, tidak sedikit pun bersinggungan dengan keterampilan yang saat ini ditekuninya. Ia hanyalah lulusan dari Sekolah Menengah Ekonomi Atas (SMEA). Karyawan yang dimilikinya pun, yang keseluruhannya perempuan dan berjumlah lima orang, berpendidikan tertinggi SMU (jumlahnya tiga orang) dan dua karyawan lainnya, berpendidikan SMP. Ketika ditanya, apakah diantara lima karyawannya ada yang pernah memperoleh pendidikan khusus membordir, bu Maisah mengaku, bahwa tidak ada satupun karyawannya ketika masuk bekerja memiliki keahlian membordir. Dengan demikian bu Maisah mengajar mereka terlebih dahulu, sebelum mereka benar-benar dilepas untuk mengerjakan bordir pakaian pesanan pelanggan. Karyawan bu Maisah paling lama telah bekerja di tempat usahanya ini sekitar 3 tahun. Jadi dapat dikatakan, bahwa karyawan bu Maisah datang silih-berganti dan tidak ada yang terlampau lama bekerja pada usahanya. Hal ini karena rata-rata yang bekerja di tempat bu Maisah adalah para remaja putri yang belum menikah, berusia antar 17 hingga 25 tahun. Sehingga tak heran, apabila para karyawan bu Maisah menikah, maka mereka cenderung akan keluar dari pekerjaannya.

Modal awal yang dimiliki bu Maisah, pertama-tama hanyalah sebuah mesin bordir. Mesin ini kemudian terus bertambah. Hingga saat ini mesin bordir bu Maisah telah mencapai 8 buah. Untuk membeli benang jahit, jarum dan perlengkapan bordir lainnya, diperkirakan membutuhkan biaya sebesar 1 juta rupiah. Bu Maisah berbelanja kebutuhan-kebutuhan tersebut rata-rata setiap dua minggu sekali. Untuk gaji karyawan, bu Maisah menyisihkan uang sebesar 1 juta rupiah pula, dengan demikian apabila di rata-rata, setiap bulannya, satu orang karyawan memperoleh gaji 200 ribu rupiah. Total ongkos produksi, termasuk gaji karyawan, yang dikeluarkan bu Maisah setiap bulannya

bisa mencapai 3 sampai 4 juta rupiah. Keuntungan bersih yang diterima bu Maisah, rata-rata dalam satu bulan sekitar 1 juta rupiah. Bu Maisah mengakui, pada hari-hari sepi, di luar hari raya Idul Fitri, Natal dan Tahun Baru, keuntungannya tidak terlampau besar. Tetapi ketika hari besar itu tiba, keuntungan bersih yang diperoleh bu Maisah dapat mencapai 5 juta rupiah. Bu Maisah optimis, bahwa keuntungan bersih yang akan diterimanya pada tahun-tahun yang akan datang dapat meningkat, terbukti dari perhitungan keuangan yang ia catat, dalam kurun waktu lima tahun terakhir ini persentase keuntungannya sebesar 20 persen. Optimisme bu Maisah ini beralasan, karena menurut pengakuannya, usaha bordirnya itu semakin lama semakin banyak dikenal orang di mana hal itu dibuktikan dengan semakin banyaknya pesanan bahan bordir. Usaha bu Maisah ini ternyata tidak dimodali sendiri karena ia dapat memanfaatkan pinjaman dari berbagai lembaga keuangan dan memperoleh bantuan dari perusahaan besar. Lembaga-lembaga keuangan yang pernah didatangi bu Maisah antara lain adalah: Bank Negara Indonesia (BNI), PT Pegadaian, Koperasi yang ada di desanya serta pernah mendapat bantuan dari Perusahaan Soda dan PT SIER Rungkut di Surabaya.

### **V.A.3. Usaha Kerajinan Tas, Dompot dan Ikat Pinggang**

Masih di Kecamatan Tanggulangin, Kabupaten Sidoarjo, namun di desa yang lain, yaitu desa Kenden Sari, terdapat usaha lainnya yang cukup terkenal, yaitu industri kecil pembuatan tas dan koper serta barang-barang dari kulit lainnya. Salah satu unit usaha yang diambil sebagai contoh kasus untuk industri kecil tersebut adalah perusahaan yang dimiliki bapak Darit Muntaji.

Usaha pak Darit ini dimulai sejak tahun 1996. Meskipun usaha ini relatif masih berusia muda, pak Darit telah mengurus izin usahanya dan memiliki badan usaha yang dinamakan UD. Blawung Jaya. Pak Darit mengkonsentrasikan jenis usahanya hanya meliputi usaha pembuatan tas, dompet dan ikat pinggang, baik yang dibuat dari kulit imitasi atau berbahan baku dari kulit sapi atau kambing. Di daerah Kenden Sari ini, banyak dijumpai toko-toko sekaligus juga sebagai industri rumahan yang memproduksi: tas, koper, ikat pinggang, sepatu, sandal/selop, baju atau jaket kulit, bahkan ada pula yang membuat sofa dari bahan kulit.

Pada awalnya, pak Darit tidak tertarik dengan usaha ini, karena ia lebih mengandalkan gaji yang diterimanya dari perusahaan kayu tempat ia bekerja dulu. Usaha kerajinan tas dan koper tersebut, sebetulnya pernah dirintis oleh orang tuanya, yaitu ayah dari pak Darit dan pada saat itu usaha ini belum seramai lima atau enam tahun terakhir ini. Barulah ketika masyarakat di sekitar desa Kenden Sari beramai-ramai membuka toko tas dan koper dan ternyata pembelinya juga tidak hanya berasal dari kota Sidoarjo, pak Darit kemudian menyadari, bahwa bisnis ini memiliki masa depan yang baik. Peralatan yang dimiliki ayahnya kemudian ia kumpulkan dan keahlian yang relatif sedikit ia miliki, ia asah kembali, sehingga sedikit demi sedikit usahanya mulai berkembang sampai pada akhirnya usahanya ini cukup dikenal masyarakat di sekitarnya.

Usaha yang dipimpin pak Darit ini memiliki karyawan tetap sebanyak 9 orang, dan karyawan tidak tetap, sekitar 6 orang. Karyawan tidak tetap itu dipekerjakan pada saat pesanan cukup banyak, terutama pada saat ramai pembeli, yaitu menjelang Hari Raya, Natal dan liburan sekolah. Pendidikan tertinggi dari seluruh karyawan pak Darit adalah lulusan SMU. Semuanya, sebelum bekerja di pak Darit, pernah bekerja sebagai pengrajin tas. Dengan demikian pak Darit tidak perlu repot-repot mengajari karyawannya, karena mereka telah berpengalaman dan memiliki keahlian yang dibutuhkan usahanya. Sebagai pimpinan usaha, tidak seluruh pekerjaan ditangani oleh pak Darit sendiri. Ia dibantu oleh salah seorang karyawan seniornya, yaitu Suwito, yang ia percayakan sebagai pimpinan pegawai. Dengan begitu pak Darit dapat mendelegasikan tugasnya kepada Suwito apabila pak Darit sedang sibuk atau mengurus hal-hal lainnya. Seluruh karyawan yang dimilikinya, sejak awal berdirinya usaha hingga saat ini, terus setia bekerja di tempat ini, hanya satu orang yang baru satu tahun bekerja, sedangkan yang lainnya rata-rata telah bekerja selama 4 tahun. Usia pak Darit saat ini 50 tahun, sedangkan para karyawannya berusia antara 35 hingga 25 tahun. Pengalaman pendidikan yang diperoleh pak Darit, selain mengenyam pendidikan formalnya hingga tamat SMU, ia juga pernah mengikuti kursus-kursus non-formal dan seminar yang diselenggarakan oleh Koperasi INTAKO, koperasi yang cukup besar di Kenden Sari dan bergerak pula dalam industri tas dan koper.

Modal awal yang dimiliki pak Darit, termasuk aset-aset yang terkumpul, adalah sebesar 40 juta rupiah. Aset yang pertama kali dimiliki pak Darit antara lain adalah: mesin jahit berjumlah 7 buah, mesin seset (untuk mengolah bahan baku) sebanyak 2 buah dan mesin cangklong juga 2 buah. Setelah kurang lebih empat tahun usaha ini berjalan, mesin jahit yang dimiliki pak Darit menjadi 10 buah dan mesin sesetnya 4 buah. Menurut pengakuan pak Darit, biaya produksi yang dikeluarkan setiap bulannya, termasuk di dalamnya pembelian bahan baku dan gaji karyawan, seluruhnya sebesar 50 juta rupiah. Keuntungan bersih yang diterima pak Darit dari penjualan produk-produknya, dalam sebulan dapat mencapai 8 juta rupiah. Seperti ibu Maisah, pak Darit pun optimis bahwa usaha tas dan dompet miliknya ini akan terus berkembang dan keuntungan yang diperolehnya pun akan meningkat. Dari perhitungan pembukuan yang ditulis pak Darit, persentase keuntungan yang ia terima selama kurun waktu lima tahun ini, meningkat sekitar 10 hingga 15 persen. Pak Darit dalam usahanya ini juga memanfaatkan jasa perbankan, karena banyak pembelinya, jika memesan tas dalam jumlah besar, membayarnya dalam bentuk giro. Untuk itu, aset pak Darit lainnya, selain mesin dan alat-alat pembuat tas, dompet dan ikat pinggang, adalah dalam bentuk giro sebesar 50 juta rupiah serta barang bergerak yang dimiliki pak Darit, yaitu sebuah mobil dan sebuah sepeda motor.

#### **V.A.4. Usaha Penanaman Jamur Merang**

Jenis usaha yang satu ini, agak berbeda dengan usaha-usaha yang lain. Jika lima usaha lainnya berobyek benda mati, maka usaha yang dilakukan oleh Husin (27 tahun) dapat dikategorikan sebagai usaha yang relatif beresiko karena lebih mengandalkan ketelitian, kesabaran dan cuaca alam yang mendukung. Menanam jamur merang, menurut Husin, boleh dikatakan susah-susah gampang. Gampang dikerjakan karena jamur merang relatif cepat dan mudah tumbuh, susah diprediksi hasilnya, karena tergantung cara penanganan dan perlakuan serta cuaca akhir-akhir ini yang tidak menentu.

Husin memulai usahanya pada awal bulan Pebruari 1992. Meskipun usia usaha ini relatif cukup lama, kurang-lebih sudah 7 tahun, ia belum merasa perlu mengurus izin

usaha. Husin mengaku, meskipun kegiatan penanaman jamur ini murni berasal dari ide dan kerja kerasnya, tetapi oleh masyarakat desa setempat (Desa Gelang, di Kabupaten Sidoarjo) usaha yang dikerjakan Husin diakui sebagai kegiatan masyarakat setempat dan hasilnya sangat dibanggakan oleh penduduk desanya. Terbukti, meskipun Husin tidak mengurus izin usaha, aparat desa setempat tetap mewadahi kegiatan Husin ini sebagai bagian dari kegiatan Kelompencapir, salah satu program yang diperkenalkan pemerintah ketika zaman Orde Baru dengan tujuan untuk menggalang dan mengkoordinir kegiatan para petani di pedesaan. Dengan adanya usaha Husin ini, apabila ada peninjauan dari aparat pemerintah daerah, maka aparat di desa Gelang akan segera menunjuk usahan penanaman jamur merang milik Husin, sebagai salah satu kegiatan andalan di desa tersebut. Dengan bangga pula Husin mengatakan, bahwa dengan usahanya tersebut, setidaknya ia telah membawa nama harum bagi desanya.

Asal mula Husin tertarik dengan usaha ini adalah karena ia pernah bekerja pada seseorang yang memiliki usaha penanaman jamur merang (sambil bekerja ia juga bersekolah di SMP). Setelah ia mengetahui proses pembuatannya secara detail, maka ia berusaha untuk mempraktekannya sendiri dan ternyata berhasil. Maka keluarlah ia dari pekerjaannya itu, kemudian berinisiatif untuk membuka usaha sendiri, senyampang dengan keinginan untuk memberi lapangan pekerjaan dan memberdayakan kawan-kawan di desanya. Usaha yang ditekuni Husin ini boleh dikatakan dimulai tanpa modal uang, tetapi menggunakan tenaga yang dimilikinya. Pada waktu ia ikut orang menanam jamur merang, tugasnya adalah mencari dan mengumpulkan jerami. Jerami yang ia kumpulkan selain untuk media tanam jamur, ternyata banyak juga dicari orang untuk pakan ternak. Ia melihat peluang mencari uang melalui penjualan jerami. Setelah ia keluar dari pekerjaannya itu, mula-mula ia mengumpulkan jerami, selain untuk menyemaikan bibit jamur juga dijual kepada orang lain. Uang yang terkumpul dari hasil penjualan jerami, ia gunakan untuk membeli bambu yang akan ia buat menjadi sebuah "kumbung", yaitu tempat penyemaian bibit jamur. Kumbung yang bentuknya berupa rak-rak bersusun itu, pertama kali usaha ia buat dengan ukuran 4 kali 7 meter. Seiring dengan berjalannya waktu, pada pertengahan tahun 1994 (1,5 tahun setelah usaha ini didirikan), ia berhasil menambah sebuah kumbung lagi, tetapi dengan ukuran yang lebih kecil, yaitu

3,5 kali 5,5 meter. Ini karena ia dan para karyawannya merasa terlalu lelah mengurus kumbung yang berukuran besar (4 kali 7 meter). Saat penelitian ini berlangsung, kumbung yang dimiliki Husin sudah mencapai empat buah. Biaya produksi yang dikeluarkan Husin untuk satu kumbungnya, kurang-lebih 200 ribu rupiah, itu sudah termasuk untuk menggaji para karyawannya. Keuntungan bersih yang diperoleh setiap bulannya, untuk satu kumbung, sekitar 200 hingga 300 ribu rupiah (sudah dipotong ongkos produksi). Dengan demikian apabila saat ini ia mempunyai empat kumbung, ia akan mengantongi keuntungan sebesar 800 hingga 900 ribu rupiah. Namun demikian, menurut Husin, keuntungan itu tidak stabil perolehannya, tergantung cuaca alam. Apabila terjadi pergantian musim dari musim hujan ke musim kemarau (istilah jawanya “musime mbedhidhing”) ia harus lebih berhati-hati dalam menangani jamur-jamurnya itu, karena kemungkinan gagal panen lebih besar ketimbang pada musim yang lain. Berdasarkan pengalaman Husin, bulan yang baik untuk penanaman jamur merang, adalah sekitar bulan Januari hingga Juli. Untuk bulan Juli sampai Desember, harus waspada dalam merencanakan penyemaian atau membuat kumbung baru. Husin berencana menambah kumbungnya lagi, dengan tujuan agar rekan-rekannya yang putus sekolah dapat ditampungnya bekerja. Selain itu, dari hasil perhitungannya, keuntungan yang ia peroleh dari menjual jamur merangnya, dari tahun ke tahun meningkat terus di mana peningkatan keuntungan hingga saat ini telah mencapai sekitar 75 persen. Meskipun Husin mengaku tidak memiliki aset yang cukup besar untuk menjamin keberlangsungan usahanya dan ia tidak mengandalkan lembaga keuangan untuk meminjam modal, tetapi ia telah mampu memanfaatkan jasa Bank untuk menyimpang keuntungan yang diperoleh dari hasil usahanya. Menurut Husin, ia memiliki simpanan keuntungan di bank sekitar 6 hingga 7 juta rupiah. Uang sebesar itu, ia kumpulkan dari hasil menyisihkan laba usahanya yang sekitar 450 ribu per bulannya (ia mulai menabung di bank, sekitar 1 hingga 2 tahun yang lalu).

Pendidikan formal tertinggi yang sempat ditempuh Husin, hanyalah sampai pada tingkat SMP. Namun demikian, keahliannya menanam jamur merang itu ia asah terus, sesuai dengan pengalamannya selama tujuh tahun ini, sehingga banyak orang yang belajar darinya tentang proses penanaman jamur merang. Husin mengatakan, bahwa

pernah ada beberapa mahasiswa pertanian dari Universitas Wijaya Kusuma Surabaya dan Universitas Muhammadiyah Malang, melakukan penelitian di tempat usahanya. Tetapi para mahasiswa itu cenderung gagal menanam jamur merang, karena, menurut Husin, para mahasiswa itu terlalu berpedoman pada buku-buku teks, sedangkan dirinya lebih banyak mempraktekannya di lapangan, sehingga Husin merasa keberhasilannya dalam menanam jamur merang adalah karena proses coba-salah dan pengalaman yang ia lakukan selama ini.

Karyawan yang dipekerjakan Husin di lahannya, berjumlah 10 sampai 11 orang, di mana tiga orang bekerja di bagian produksi (mulai penyemaian, perawatan, hingga pemanenan) dan tujuh hingga delapan orang lainnya bekerja mencari media, seperti jerami, bekatul, bambu, gamping dan sebagainya.

#### **V.A.5. Usaha Pembuatan Lampu Hias**

Usaha yang cukup unik dan hanya ada dua buah di desa Gelang, Kecamatan Tulangan, Kabupaten Sidoarjo, adalah pembuatan lampu hias yang diolah dari lampu-lampu neon/TL (*Tube Lamp*) bekas. Salah satu pemilik dari usaha pembuatan lampu hias ini bernama Abdul Rohim (24 tahun). Menurut penuturannya, usaha ini sebenarnya sudah berlangsung lama yang menurut perkiraannya telah dirintis ayahnya sebelum ia lahir. Namun pada waktu itu ayahnya hanya sekedar membuat lampu tempel (bahasa jawaanya "lampu teplok"). Barulah pada pertengahan bulan Agustus 1998 (hingga saat penelitian ini berlangsung, berarti usaha yang ia pegang telah berjalan satu tahun) ayahnya memintanya untuk mengembangkan usaha tersebut. Abdul Rohim merasa model lampu yang dibuat ayahnya kurang menarik, modelnya dari dulu hanya itu-itu saja, yaitu lampu teplok, lampu gantung dan lampu meja. Dengan inisiatif dan kreativitas yang dimilikinya ia kemudian memperbarui model-model lampunya.

Meskipun usaha ini bersifat turun-temurun (dari ayah ke anak), Abdul Rohim menganggap usaha ayahnya ini masih bersifat tradisional, sehingga ia bertekad untuk merintis usaha lampu hias yang lebih baik prospeknya, dengan cara memperbarui teknik pembuatannya, menambah jenis dan modelnya. Oleh karena usaha yang ia kendalikan baru berjalan sekitar satu tahun, ia menganggap tidak perlu mengurus izin usaha, apalagi

hak paten pada hasil karya-karyanya. Kreativitas yang dimiliki Abdul Rohim dalam mengolah lampu-lampu TL / neon bekas buatan pabrik yang tidak terpakai lagi (ia mengambil barang-barang itu dari pabrik lampu Chiyoda dan Maspion), tidak lepas dari berbagai pengalaman yang pernah ia alami. Meskipun ia hanya tamatan SMP, ia mengaku pernah mengikuti kursus bahasa Inggris. Memiliki pengalaman bekerja di pabrik sepatu dan merasakan pula bekerja sebagai kuli bangunan serta tukang pasang listrik. Pengalamannya yang lain adalah ia pernah menjadi kernet kendaraan umum, hingga mengamen pun pernah ia jalani. Liku-liku kehidupannya cukup unik. Namun, oleh karena permintaan orang tuanya untuk kembali ke rumah meneruskan usaha ayahnya itu, maka ia akhirnya menekuni pekerjaan barunya ini.

Usia muda ternyata tidak menjadi penghalang bagi Abdul Rohim untuk menarik kawan-kawan dan tetangganya bekerja di usahanya yang baru. Terbukti sampai saat ini karyawan tetap yang ia miliki berjumlah tujuh orang. Rata-rata usia para karyawannya antara 17 hingga 35 tahun, pendidikan mereka pada umumnya hanya sampai tingkat SMP dan hanya satu orang karyawan yang berpendidikan tertinggi hingga SMEA. Modal awal yang dimiliki Abdul Rohim tidak disebutkannya secara jelas, tetapi ia mengaku, ia memiliki uang simpanan untuk merintis usahanya itu ditambah dengan pinjaman uang dari teman-temannya. Sedangkan peralatan dan aset yang dimilikinya, sebagian ia dapatkan dari ayahnya dan sebagian lagi ia beli. Adapun peralatan yang pada awalnya ia gunakan antara lain: kompor bross sebanyak satu buah, bahan-bahan dari monel untuk hiasan dan perlengkapan lampu, alat pemotong neon, palu, gunting, alat plong, catut dan sebagainya. Biaya produksi yang ia keluarkan, termasuk juga gaji karyawan untuk sekali borongan pekerjaan, adalah sebesar 700 hingga 800 ribu rupiah. Waktu pengerjaan untuk sekali permintaan dari pengepul, sepanjang 15 hari kerja, mampu menghasilkan 100 buah lampu hias. Dengan demikian, dalam satu bulan ia dapat mengerjakan dua kali pemesanan atau borongan pekerjaan dari pengepul (usahanya ini dikerjakan atas dasar permintaan dari pengepul, bukan atas dasar pesanan perorangan/individu). Menurutny, dalam kurun waktu satu bulan, rata-rata keuntungan bersih yang ia terima bisa mencapai 1 juta rupiah. Harga dasar satu buah lampu sebesar 19 ribu rupiah, apabila ditambah ongkos pembuatannya yang ia anggap sebagai honor untuk karyawan yang sebesar 8 ribu

rupiah per lampu, maka harga lampu itu sampai di tangan pengepul menjadi 25 ribu rupiah. Abdul Rohim menganggap usaha ini berprospek baik, karena menurut pengalamannya selama ini, ia tidak pernah merugi. Menurut catatan pembukuannya (kegiatan catat-mencatat pengeluaran dan pemasukan keuangan perusahaan baru dimulainya sekitar 3 bulan lalu), selama kurun waktu satu tahun ini persentase keuntungannya bisa mencapai 15 hingga 20 persen dari saat awal ia menerima pesanan. Berdasarkan prediksinya, untuk tahun yang akan datang akan terjadi kenaikan permintaan pesanan sehingga ia berencana untuk mengambil tenaga kerja baru. Ketika ditanya tentang total aset yang dimilikinya hingga saat ini, Abdul Rohim mengaku, bahwa sampai saat ini kompor brossnya telah bertambah menjadi tiga buah dan ia memiliki sejumlah uang yang didepositokan. Keinginan Abdul Rohim yang lain, yang juga menjadi cita-citanya setelah usaha lampu ini berjalan baik, adalah membuka usaha baru dalam bidang pembuatan sepatu. Karena ia merasa, pengalaman dan keahliannya yang dulu ia miliki ketika ia bekerja di pabrik sepatu, sangat sayang untuk disia-siakan.

#### **V.A.6. Usaha Garmen (Pembuatan Pakaian Jadi)**

Usaha yang didirikan oleh pemuda yang bernama Ayok Dwi Prapanca (30 tahun) ini terletak di jalan Gubeng Kertajaya, Surabaya. Ayok mendirikan usaha garmen sekitar 5 tahun yang lalu, tepatnya pada pertengahan tahun 1995. Minat membuat usaha ini didahului dengan pengalaman kerjanya di bidang yang sama yaitu pada salah satu perusahaan garmen di Surabaya. Pengalaman itu ia perdalam dengan mengikuti pendidikan formal di Akademi Seni Rupa Desain Jakarta, pada tahun 1991 dan lulus pada awal 1995. Setelah bekal pengetahuan dan pengalaman yang ia miliki dirasa cukup, mulailah ia merintis usaha ini dengan terlebih dahulu menerima pesanan jahitan pakaian dari ibu-ibu dan remaja putri. Usahanya ini pertama kali dikerjakan di daerah Penjaringan Sari, di sebelah selatan Surabaya, bekerja sama dengan beberapa orang kawannya. Ketika usahanya dirasa agak berkembang ia pindahkan usahanya ini di wilayah yang agak ramai, berada di tengah kota Surabaya dan mudah dijangkau dari berbagai arah, yaitu di Jalan Gubeng Kertajaya. Seiring dengan pesatnya pesanan pelanggan, mulailah ia berani memproduksi busana-busana muslim wanita yang

kemudian ia titipkan ke toko-toko pakaian. Meskipun saat ini usaha garmennya tergolong sukses, Ayok belum pernah mengurus izin usaha atau membentuk badan usaha yang bersifat formal.

Hingga saat ini karyawan yang bekerja di perusahaan Ayok sebanyak 12 orang. Karyawan yang dimilikinya, hampir seluruhnya berkeahlian menjahit. Ia pun telah mempunyai susunan hirarki jabatan dan pekerjaan untuk masing-masing karyawannya. Sebagai pimpinan usaha, dipegang oleh Ayok sendiri, di mana ia bertugas mengontrol dan mengawasi produksi, ia pula yang menerima pesanan dan pelanggan serta menetapkan harga serta batas waktu penyelesaian pesanan. Sedangkan Kepala Administrasi sekaligus merangkap penanganan manajemen organisasi, dipimpin oleh kawannya, Joko, yang memiliki latar belakang pendidikan ekonomi manajemen. Sebagai pimpinan produksi, dipercayakan kepada Widya dan Yuni, keduanya berlatar belakang pendidikan disain. Dua orang karyawan lainnya bertindak sebagai spesialis pembuat patron dan sisanya, tujuh karyawan bertugas sebagai penjahit. Para karyawan itu direkrut oleh Ayok, selain berdasarkan keahliannya juga berdasarkan latar belakang pendidikan yang rata-rata memang lulusan SMTK (Sekolah Menengah Teknologi Kerumahtangga, jurusan busana). Usia para karyawan Ayok berkisar antara 24 hingga 30 tahun, setara dengan usia Ayok saat ini.

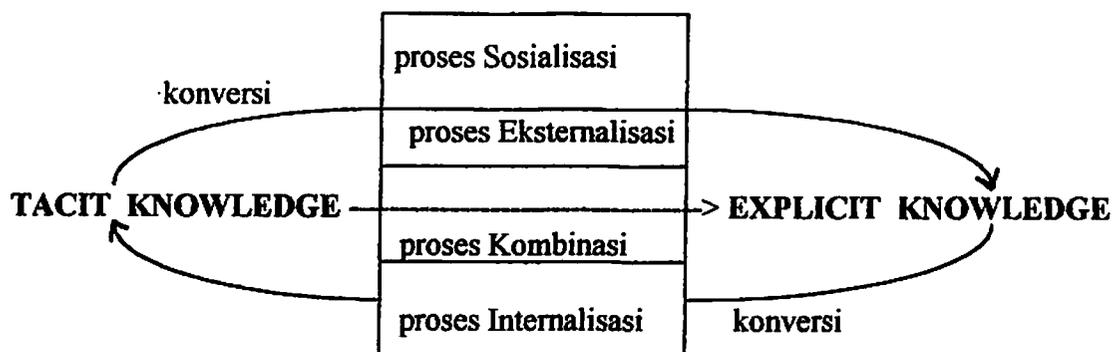
Modal awal yang dimiliki Ayok, sekitar 15 juta rupiah. Biaya sebesar itu sudah termasuk aset-aset yang dimiliki, yaitu berupa 3 buah mesin jahit, 1 mesin obras dan meja-meja kerja untuk memotong patron. Berdasarkan pesanan yang ia terima, baik dari butik-butik yang ada di Surabaya maupun pesanan borongan dari perusahaan atau instansi (pesanan itu ada yang berasal dari kota Palu, Sulawesi) serta pesanan individual atau perorangan, ia akan mengeluarkan ongkos produksi sebesar 2 juta rupiah per bulannya. Keuntungan bersih yang ia terima, rata-rata dalam sebulan bisa mencapai 3 juta rupiah. Untuk sistem penggajian karyawan, dibayar setiap 2 minggu sekali pada pegawai bawahan, sedangkan untuk stafnya ia bayar per bulan. Ayok memperkirakan, untuk satu tahun ke depan, omzet yang bisa dicapai dari usahanya ini sebesar 30 juta rupiah. Ia optimis, usahanya akan berkembang dengan baik dan semakin dikenal oleh banyak orang.

Demikianlah sekilas profil dan karakteristik dari keenam usaha kecil yang menjadi subyek penelitian ini. Untuk selanjutnya akan dilakukan analisis mengenai kinerja usaha dengan tujuan utamanya adalah untuk melihat ada-tidaknya proses *knowledge creation* pada usaha-usaha kecil tersebut.

### V.B. Analisis Kinerja Usaha

Adapun yang akan dilihat dari kinerja usaha-usaha kecil tersebut adalah pada berlangsungnya proses transformasi dari *tacit* ke *explicit knowledge*. Proses tersebut meliputi: sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi. Apabila digambarkan, maka terjadinya *knowledge creation* akan seperti skema di bawah ini.

Gambar I : Terbentuknya *knowledge creation* :



Catatan : terbentuknya *knowledge creation* dalam suatu organisasi, melibatkan empat proses yang dikelola ke dalam suatu siklus dan dilakukan secara terus-menerus agar interaksi antara tacit knowledge dapat dikonversikan menjadi explicit knowledge. Pergerakan proses *knowledge creation* cenderung berbentuk spiral, yakni bermula dari tahap individu ke tahap kelompok, kemudian menuju pada tahap organisasi atau bahkan ke tahap antar organisasi.

#### V.B.1. Proses Sosialisasi

Proses Sosialisasi adalah proses yang diawali dengan membangun sebuah kelompok interaksi. kelompok ini berfungsi untuk memfasilitasi masing-masing anggota agar dapat saling berbagi rasa tentang pengalaman, ide atau perspektif yang dimiliki tiap

individu, baik itu pemilik perusahaan ataupun para karyawan, terutama yang bersangkutan dengan keberlangsungan kehidupan perusahaan.

Berdasarkan wawancara mendalam dari keenam usaha kecil di atas nampak, bahwa keseluruhan usaha kecil tersebut telah menjalankan tahap proses sosialisasinya dengan baik, meskipun ada satu usaha (pembuatan lampu hias) yang relatif baru didirikan, kurang lebih baru satu tahun berjalan. Semua usaha kecil yang menjadi subyek penelitian ini, proses sosialisasinya terbangun sejak awal usaha tersebut berdiri. Salah satu faktor yang mempercepat terciptanya proses ini adalah, karena karyawan atau pegawai yang mereka ambil berasal dari lingkungan si pimpinan atau pemilik usaha, seperti, suami dan anak-anak, tetangga, teman dekat atau penduduk di sekitar tempat usaha itu berdiri. Kecuali mungkin, pada usaha garmen yang merekrut pegawai bukan staf (non-staf), secara formal, yakni melalui penawaran pekerjaan secara terbuka di media massa (iklan lowongan pekerjaan).

Seperti usaha mainan anak-anak, walaupun kinerja usaha ini sifatnya relatif masih tradisional dibandingkan dengan lima usaha lainnya, tetapi bu Supiyah, pemilik usaha ini, memiliki waktu untuk bertemu minimal satu bula sekali dengan pegawai-pegawainya. Di dalam pertemuan tersebut yang paling sering dibicarakan adalah tentang cara-cara mengefisienkan bahan baku, menekan ongkos produksi dan meningkatkan kualitas barang. Mengenai pengembangan model mainan, para karyawan bu Supiyah nampaknya sedikit memiliki kebebasan untuk berkreativitas, hal itu karena bu Supiyah masih memberi batasan-batasan mengenai model dan ukuran barang yang akan diproduksi. Inisiatif untuk melakukan pertemuan ini, lebih sering dilakukan oleh bu Supiyah sendiri.

Begitu pula dengan usaha bordir milik bu Maisah. Ia mengadakan pertemuan secara formal dengan para karyawannya, minimal sebulan sekali. Adapun hal-hal yang sering menjadi pokok pembicaraan dalam pertemuan-pertemuan itu, antara lain adalah soal gaji pegawai dan model atau "trend" bordir yang sedang digemari masyarakat. Inisiatif untuk mengadakan pertemuan, utamanya memang dari bu Maisah. Tetapi menurutnya, apabila ada karyawan yang ingin mendiskusikan mengenai motif-motif

bordir atau mengalami kesulitan dalam mengerjakan tugasnya, tak segan-segan mereka berinisiatif untuk berdiskusi dengan pimpinan dan teman-teman sekerjanya.

Perusahaan yang dipimpin pak Darit (usaha kerajinan tas dan dompet), juga memiliki jadwal pertemuan secara periodik dengan seluruh karyawan, minimal satu bulan sekali atau bila ada pesanan dalam jumlah besar. Inisiatif mengadakan pertemuan itu, selalu dilakukan oleh pak Darit. Hal-hal yang sering didiskusikan dalam pertemuan-pertemuan rutin itu antara lain misalnya, tentang peningkatan dan perbaikan mutu atau kualitas barang, mengkalkulasi ulang harga barang-barang yang pada akhir-akhir ini tidak stabil dan juga membuat model-model tas yang baru sesuai dengan perkembangan “trend” mode terkini. Masalah gaji karyawan juga tak luput dari pembicaraan pada pertemuan rutin bulanan itu.

Pada usaha penanaman jamur merang, proses sosialisasi terbentuk ketika Husin sudah mulai cukup banyak mempekerjakan karyawan. Pada awalnya, Husin hanya memutuskan sendiri segala hal yang harus ia kerjakan. Tetapi, dengan hadirnya tiga karyawan tetap yang khusus mengurus masalah produksi, pada akhirnya dibuatlah jadwal pertemuan tetapi setiap satu bulan sekali dengan agenda utamanya adalah membahas masalah-masalah yang muncul di sekitar proses produksi, antara lain tentang bagaimana cara meningkatkan mutu jamur yang dihasilkan agar bisa lebih bagus lagi untuk dipasarkan. Penggagas utama pertemuan itu adalah pimpinan usaha, sangat jarang dan bahkan mungkin tidak pernah para karyawannya meminta Husin untuk mengadakan pertemuan membahas masalah-masalah yang dihadapi di lapangan.

Usaha lampu hias yang dijalankan oleh Abdul Rohim, meskipun usianya baru satu tahun, juga memiliki jadwal pertemuan rutin, minimal satu bulan sekali. Masalah-masalah yang dibicarakan dalam pertemuan tersebut, sering kali berkaitan dengan proses produksi dan kualitas barang yang dihasilkan. Meskipun pertemuan rutin itu kebanyakan juga atas gagasan pimpinan dan jarang karyawan mengusulkan untuk mengadakan pertemuan tersebut, namun para karyawan Abdul Rohim seringkali memberi masukan kepadanya tentang berbagai cara yang paling efektif dan efisien untuk mempercepat produksi. Dalam pertemuan ini juga, Abdul Rohim dan karyawannya bersepakat untuk selalu memperbaiki standar gaji karyawan.

Usaha garmen yang dikelola Ayok, juga memiliki pola sosialisasi yang baik terhadap para staf dan pegawainya. Ayok menjadwalkan pertemuan rutin dengan anak buahnya setiap satu minggu sekali. Hal ini penting dilakukan, karena menurut Ayok, ketepatan menyelesaikan pesanan pelanggan merupakan pelayanan yang paling utama bagi pelanggan dan itu berarti kepercayaan pelanggan adalah hal yang terpenting untuk keberlangsungan usahanya. Untuk itu, kepentingan mengadakan pertemuan mingguan ia lakukan. Inisiatif pertemuan rutin itu memang langsung darinya, namun demikian, tak jarang masing-masing karyawannya memberi masukan tentang hal-hal yang mungkin menyebabkan keterlambatan penyelesaian pesanan, di samping juga pertemuan itu banyak membicarakan masalah peningkatan kualitas dan kuantitas produksi.

#### V.B.2. Proses Eksternalisasi

Ini merupakan proses di mana para anggota kelompok saling berdialog dengan tujuan untuk mengungkapkan hal-hal yang tersembunyi atau sukar untuk dibicarakan dan masing-masing akan mengartikulasikan perspektif serta pandangan masing-masing (yang merupakan *tacit knowledge*-nya). Berbeda dengan proses sosialisasi, dalam proses eksternalisasi, pertemuan, dialog atau percakapan yang berlangsung di antara para karyawan dengan pimpinan, sifatnya informal. Diharapkan dari dialog yang informal tersebut, artinya tidak ada sekat-sekat yang bersifat hirarkis antara pimpinan, staf dan karyawan, akan terdapat ide-ide yang dapat diperjelas dan dipertegas.

Setelah ditanya lebih mendalam tentang ada-tidaknya dialog, di luar pertemuan rutin yang diadakan bulan seperti halnya dalam proses sosialisasi, keenam usaha di atas, ternyata juga memiliki proses eksternalisasi. Nampaknya, proses ini lebih mudah terlaksana karena sifatnya yang informal tadi. Seperti penuturan bu Supiyah, pengusaha mainan timbang-timbangan. Ia mengatakan, di luar pertemuan rutin ia dan karyawannya sering mengadakan dialog dan pembicaraan-pembicaraan yang santai tetapi penuh makna. Misalnya tentang masalah pemasaran barang, yang menurut para karyawannya perlu diperluas jangkauannya. Begitu pula tentang model mainan yang mereka buat. Sebetulnya mereka ingin memberi variasi sedikit pada mainan tersebut, tetapi mereka tak berdaya, karena para pemesan, yang dalam hal ini adalah para pengepul, tidak

menghendaki adanya perubahan pada model yang lama atau yang sudah baku. Untuk memasarkan sendiri produksi maianan itu, baik bu Supiyah maupun para karyawannya mengatakan tidak sanggup. Mereka nampaknya hanya tergantung dari para pengepul.

Proses eksternalisasi pada usaha “Missi Bordir” nampaknya berjalan cukup efektif. Bu Maisah mengatakan, bahwa pertemuan informal antara dirinya dan para karyawannya sering kali dilakukan, terutama apabila ada pengerjaan bordir yang rumit dan perlu untuk segera diselesaikan. Hal lain yang juga sering menjadi bahan dialog di antara mereka, adalah tentang mode-mode baju atau bordir terbaru. Apabila salah satu di antara karyawan bu Maisah memperoleh informasi baru dari majalah mode, buku atau televisi tentang model bordir yang sedang digemari masyarakat, maka mereka langsung akan membahasnya. Tindak lanjut dari dialog tersebut, akan diwujudkan oleh bu Maisah ke dalam bentuk gambar-gambar konkrit, kemudian dicoba untuk dibordir di selembar kain.

Perkembangan bisnis pak Darit dalam usaha pembuatan tas dan dompet, tidak bisa terlepas pula dari proses eksternalisasi ini. Namun demikian, menurut penuturan pak Darit, dialog yang ia lakukan antara dirinya dan anak buahnya tidak terlalu sering dilakukan. Ini disebabkan jika ada hal-hal penting yang harus dibicarakan, ia akan secara formal memanggil para karyawannya untuk membahas hal tersebut (menurutnya sudah tercakup di dalam diskusi rutin bulanan). Pak Darit mengakui, bahwa kekritisannya sangat membantu pengembangan produk tas dan dompet yang ia jual. Ini dinyatakan pak Darit ketika ada ide baru dari karyawan, baik tentang model maupun dalam teknik pengerjaannya. Ide-ide itu akan selalu diterimanya dengan tangan terbuka. Menurut pak Darit, hal ini perlu agar usahanya lebih berkembang dan maju.

Khusus usaha penanaman jamur, nampaknya proses eksternalisasi yang terjadi tidak bersifat ‘bottom up’ tetapi lebih sering “top down”. Artinya lebih sering Husin sebagai pimpinan, yang memberi pengarahan setiap hari kepada para pegawainya dari pada para karyawannya itu memberi masukan bagi dirinya. Sebagai contoh misalnya, Husin ternyata lebih banyak mengajari anak buahnya tentang teknik penggiliran tanaman pada kumbang-kumbang yang ada, kemudian teknik pengomposan yang nampaknya perlu ketelatenan dan kesabaran. Ada pula proses penguapan atau “pasteurisasi” pada

media jerami sehingga jerami-jerami itu siap untuk disemaikan, dan sebagainya. Husin mengaku memang ia lebih banyak mendominasi usahanya sendiri, ketimbang menerima ide-ide atau masukan dari para karyawannya. Hal ini karena menurutnya, karyawan yang juga tergolong teman-teman sedesanya itu, sama sekali belum memiliki pengalaman tentang proses penanaman jamur merang. Tujuan Husin mengajak mereka bekerja, salah satunya adalah ingin menularkan pengetahuan dan pengalamannya kepada kawan-kawannya yang sekaligus juga karyawannya.

Abdul Rohim, yang pengusaha lampu hias itu, tidak mengalami kesulitan ketika ditanya tentang terjadinya proses eksternalisasi di lingkungan usahanya. Ini disebabkan karena ada beberapa karyawannya yang dulu pernah bekerja pada ayahnya. Sehingga ketika Abdul Rohim menemui kesulitan, atau sebaliknya ada beberapa karyawan yang mengalami hambatan dalam pengerjaan lampu hias, karyawan yang lebih senior akan membantu memecahkan persoalan mereka. Di luar jadwal rutin pertemuannya, Abdul Rohim sering bertukar ide dengan para karyawannya itu, terutama tentang cara peningkatan dan percepatan proses produksi. Hal ini perlu dilakukannya, karena menurutnya, usia dan pengalamannya yang masih muda membuatnya ia sendiri harus selalu belajar dan bertanya kepada orang-orang yang lebih senior darinya, meskipun mereka yang dijadikan sumber informasi itu adalah karyawannya sendiri.

Usaha garmen yang dikelola Ayok, juga sering melakukan apa yang disebut dengan proses eksternalisasi ini. Menurut Ayok, tidak perlu menunggu jadwal pertemuan rutin mingguan, apabila ada masalah dengan proses pengerjaan pakaian, para karyawan dan stafnya tidak segan-segan untuk langsung mengajak diaolog membicarakan secara bersama-sama tentang berbagai hambatan yang mereka alami. Sering dari diaolog-dialog informal yang mereka lakukan, muncul ide-ide baru yang sangat berarti bagi pengembangan usaha. Satu contoh misalnya, divisi jahit di tempat Ayok, sering mengalami kesulitan apabila ada pelanggan yang ingin diberi tambahan bordir pada pakainnya. Untuk mengatasi hal tersebut, mula-mula ia akan membawa pesanan bordir itu ke tempat lain. Namun ini dirasa oleh para stafnya sebagai suatu pemborosan, sehingga akhirnya diusulkan oleh salah seorang stafnya agar ada salah satu anak buah Ayok yang dikursuskan membordir. Ide ini diterima pimpinan usaha, sehingga pada

akhirnya baju pelanggan yang ingin diberi tambahan bordir, tidak perlu repot-repot di bawa ke tempat lain untuk proses pengerjaan bordirnya, tetapi cukup dikerjakan sendiri oleh salah seorang staf yang sudah memperoleh keahlian tersebut.

### V.B.3. Proses Kombinasi dan Eksternalisasi

Kombinasi adalah proses mengumpulkan konsep-konsep yang terbentuk dari hasil interaksi atas dasar proses sosialasi dan eksternalisasi. Konsep-konsep itu kemudian dikombinasikan dengan data atau konsep-konsep organisasi yang sudah ada. Dalam proses kombinasi, dilakukan koordinasi dengan para anggota organisasi untuk mendokumentasikan bentuk-bentuk *knowledge creation* untuk kepentingan pengembangan organisasi. Melalui proses kombinasi ini terjadi pula proses coba-salah (*trial and error*), di mana konsep yang baru terbentuk dari masing-masing individu itu akan diterapkan, diujicobakan dan kemudian disesuaikan dengan kepentingan organisasi hingga benar-benar berkembang menjadi bentuk yang konkrit.

Sedangkan proses internalisasi adalah proses lanjutan yang merupakan proses uji-coba dalam menerapkan konsep-konsep/cara-cara baru (sebagai hasil *tacit knowledge*). Masing-masing anggota menginternalisasikan konsep-konsep tersebut secara *learning by doing*.

Pada usaha pembuatan mainan timbang-timbangan, proses kombinasi dan internalisasi nampaknya jarang terjadi, atau walaupun mungkin dilakukan, itu hanya sekali atau dua kali kegiatan, itu pun ketika bu Supiyah memberi contoh kepada karyawannya, sembari ia sendiri mencoba-coba bentuk yang pas dengan keinginan para pengepul. Masukkan dari para karyawan, nampaknya tak ada, apalagi terdokumentasi dengan baik, karena bu Supiyah menganggap bentuk atau model yang sudah ada dirasa cukup dan diterima tanpa ada keluhan dari konsumen. Bu Supiyah nampaknya pasrah saja dengan keinginan pengepul. Sehingga, pada akhirnya bu Supiyah terkesan hanya mempertahankan keberadaan usahanya, tanpa keinginan untuk melakukan ekspansi dan diversifikasi jenis usaha atau memperbesar usaha dengan mencari konsumen sendiri ke tempat-tempat yang lain.

Usaha kerajinan bordir bu Maisah, nampaknya juga sudah menerapkan proses kombinasi dan eksternalisasi ini. Terbukti ketika ide-ide tentang model-model bordir terbaru muncul dan dibicarakan oleh para karyawannya, tak lama kemudian bu Maisah menggambarkan dan menerapkannya ke dalam sebuah pola lalu diujicobakan pada sehelai kain untuk mengetahui hasilnya. Memang ide-ide yang muncul banyak dipelajari dan dipikirkan oleh pimpinan usaha. Tetapi andil para karyawan juga cukup besar dalam mengumpulkan konsep-konsep baru tentang teknik dan motif bordir yang ada di pasaran. Bu Maisah kemudian menawarkan ide-ide baru yang sudah diuji coba itu kepada para pelanggannya. Menurut pengakuan bu Maisah, banyak pembeli atau pelanggan merasa cocok dengan hasil karya barunya itu. Namun, proses “trial and error” itu kadang-kadang juga agak mengecewakan beberapa pelanggan. Untuk mengatasi rasa kecewa dari pelanggannya itu, bu Maisah tak segan-segan melakukan perbaikan sehingga pemesan bisa memperoleh hasil yang memuaskan.

Usaha kerajinan tas dan dompet milik pak Darit, telah pula menerapkan proses kombinasi dan internalisasi. Ada beberapa tahapan yang dilakukan pak Darit untuk merealisasikan konsep-konsep atau ide-ide yang sudah terkumpul sebagai hasil diskusi dengan para karyawannya. Pertama-tama, pak Darit akan meminta salah seorang karyawannya menginventarisir gagasan baru itu dan kemudian pak Darit melakukan koordinasi dengan seluruh karyawan untuk mencoba memikirkan, entah membuat disain atau mengkalkulasi biaya yang diperlukan untuk melaksanakan gagasan tersebut (biasanya berupa model tas terbaru). Kedua, pak Darit akan mengontrol proses pembuatan tas-tas baru sebagai hasil dari gagasan para karyawannya itu. Dalam proses ini pak Darit tidak terlalu repot mengajarkan hal-hal teknis pada karyawannya, karena mereka itu rata-rata telah memiliki keahlian yang sama sebelumnya. Dalam proses kombinasi dan internalisasi ini tak jarang beliau menemui hambatan. Hambatan yang paling sering dialami adalah pada persoalan teknik, yaitu tenaga “quality control” yang kurang memadai. Seringkali pak Darit mengalami keluhan dari para pembelinya, karena kualitas jahitan yang kasar atau proses pemotongan bahan yang tidak baik membuat barang-barang yang diproduksinya dianggap cacat oleh para pembelinya. Pak Darit sebenarnya ingin mencari tenaga yang mampu mengontrol pengerjaan barang, mulai dari

pemilihan bahan dan pemotongannya, teknik menjahit, pengeleman, hingga produk akhirnya. Namun keinginan itu belum dapat direalisasikan karena keterbatasan dana dan tenaga yang ada di perusahaannya. Sedangkan tenaga atau karyawan yang dimilikinya cenderung kurang berinisiatif dalam mengoreksi atau memberi masukan tentang hal-hal seperti di atas.

Usaha penanaman jamur merang yang dijalankan Husin, sebetulnya juga ingin melakukan upaya-upaya kombinasi dan internalisasi. Namun, oleh karena para karyawannya belum ada yang mampu mengerjakan sendiri proses awal hingga akhir usaha ini, maka inisiatif selalu datang dari Husin. Sebagai contoh, ide-ide yang datang dari dirinya, tetap didiskusikan dan kemudian dikoordinasikan untuk dikerjakan oleh para karyawannya. Di sini Husin akan memberikan teorinya kepada para karyawannya kemudian berdasarkan petunjuk-petunjuk teknis darinya, para karyawannya itu akan langsung menerapkannya di lapangan. Husin pun juga selalu mencoba hal-hal baru yang ia dapatkan, misalnya dari para mahasiswa yang pernah berpraktek lapangan di tempat usahanya. Tidak ada ketakutan apabila hasil percobaan itu gagal, karena menurutnya, untuk memperoleh hasil yang baik apapun harus dicoba sehingga dapat diketahui kelemahan atau kelebihan dari cara-cara atau konsep-konsep baru tersebut. Sebagai contoh uji coba yang pernah ia lakukan, misalnya menanam jamur dengan media enceng gondok, kedele dan ampas tahu. Ternyata dari hasil percobaannya itu, menurutnya yang paling baik dan murah biayanya, tetap saja dengan media jerami, karena jerami mudah dicari dan jamurnya lebih tahan lama setelah dipanen. Meskipun belum ada karyawan yang berpengalaman dalam hal mengembangbiakkan tananam jamur yang efektif dan efisien, semangat mereka cukup tinggi untuk melaksanakan segala arahan yang diberikan Husin. Hal ini mungkin, sesuai dengan tekad Husin untuk mengangkat kualitas kehidupan rekan-rekannya agar mereka kelak mampu mandiri.

Usaha lampu hias yang dikerjakan Abdul Rohim dan para karyawannya, nyata-nya memang telah melalui proses kombinasi dan internalisasi, walaupun tidak secara tegas didokumentasikan dalam bentuk gambar, foto atau tulisan. Mulai dari keinginan Abdul Rohim untuk memperbaiki model-model lampu yang pernah diproduksi ayahnya, sampai pada realisasi keinginannya itu, hingga kini ia telah memproduksi berbagai

macam jenis lampu hias yang menarik dan indah serta relatif murah harganya. Inisiatif untuk membuat model-model baru, diakui memang lebih banyak berasal dari dirinya. Namun andil para karyawannya tidak bisa diabaikan begitu saja, terutama dalam memberi masukan tentang cara memproduksi yang efisien dan tidak terlalu banyak melakukan pemborosan bahan. Hal baru yang juga telah diujicobakan Abdul Rohim dan para karyawannya, adalah melakukan manajemen keuangan yang lebih rapi dan bertanggung jawab, yaitu dengan melalui usaha pembuatan catatan atau pembukuan keuangan. Para karyawan Abdul Rohim mengetahui kelemahannya dalam mengatur keuangan perusahaan. Ia pun mengakui, kalau dirinya cenderung boros, sehingga tabungan atau deposito yang ia miliki tidak terkontrol dengan baik. Untuk itu, atas ide dan saran dari para karyawannya, diangkatlah salah seorang karyawan yang telah ada yang bertugas untuk mengatur pembukuan perusahaan. Usaha itu baru berjalan tiga bulan dan dari hasil evaluasinya, nampaknya kegiatan pembukuan perusahaan yang baru ini sangat mendukung kelancaran perhitungan keuangan perusahaan.

Usaha garmen milik Ayok, sejak awal berdirinya usaha ini, nampaknya juga sudah menerapkan proses kombinasi dan internalisasi. Berdasarkan penuturan Ayok, sebelum ia memproduksi busana muslim untuk wanita, ia mengujicobakan lebih dulu ide-ide dan model-model bajunya kepada orang-orang yang menjahitkan pakaian kepadanya. Setelah dianggap tidak ada keluhan dari para konsumen, mulailah ia berani memproduksi baju-baju muslim. Animo masyarakat juga baik terhadap produksinya, sehingga ia dan para karyawannya lebih berani lagi untuk mengembangkan model dan ide-ide pakaian barunya yang kemudian ia tawarkan kepada perusahaan-perusahaan yang mengadakan penyeragaman baju untuk karyawannya. Ide dan konsep yang muncul biasanya lebih banyak dilontarkan oleh Ayok serta beberapa stafnya yang memiliki keahlian mendisain pakaian, ketimbang dari para karyawan bawahannya. Ide-ide dan konsep baru itu kemudian dikoordinasikan kepada seluruh karyawannya untuk kemudian dilaksanakan. Dalam proses pembuatan model-model pakaian yang baru, Ayok dan stafnya jarang melakukan proses coba-salah, karena menurutnya, apabila ia melakukan percobaan-percobaan yang belum jelas peminatnya, maka akan berakibat kerugian bagi usahanya. Proses pembuatan model-model baru itu ia lakukan apabila ia merasa yakin, bahwa

model yang ia tawarkan kepada pelangganya sudah banyak beredar di pasaran dan diminati banyak orang. Para karyawannya pun tidak segan-segan memberi masukan kepada Ayok dan para stafnya apabila dalam proses pengerjaannya ada hal-hal yang dirasa sulit untuk dikerjakan, terutama ketika mereka mengerjakan teknik dan model-model pakaian yang baru.

#### **V.C. Upaya Usaha Kecil dalam Mengelola Tujuh Unsur Lingkungannya**

Seperti yang telah dipaparkan pada awal bab ini, ada tujuh unsur lingkungan yang sering dihadapi oleh suatu usaha atau industri, baik kecil maupun besar. Ketujuh unsur tersebut adalah: pemerintah, pesaing, suplier, lembaga keuangan, asosiasi usaha, tenaga kerja dan pelanggan. Untuk mengetahui sampai seberapa jauh keenam usaha kecil ini mampu mengatasi tujuh unsur lingkungan tersebut, berikut ini akan dipaparkan secara singkat pengalaman mereka.

Dalam mengatasi atau menghadapi lingkungan di sekitar perusahaan, nampaknya bu Supiyah berusaha untuk menanganinya sendiri tanpa banyak melibatkan pemikiran atau pendapat dari para karyawannya. Interaksi usaha ini dengan pemerintah misalnya, nampaknya tidak terlalu dihiraukan atau dipandang penting bagi usahanya. Bu Supiyah mengatakan, bahwa aparat pemerintah daerah pernah meninjau usaha pembuatan mainan miliknya, tetapi sampai saat ini kunjungan itu tidak memberi arti apa-apa bagi usahanya, misalnya mengadakan pembinaan atau memberi pinjaman modal. Pernah pula pemerintah daerah mengumpulkan para pembuat mainan di desanya dengan tujuan untuk membentuk suatu kelompok usaha. Tetapi, sampai saat ini menurut pengakuan bu Supiyah, tidak ada kelanjutannya. Akhirnya bu Supiyah apatis terhadap upaya-upaya semacam itu

Sedangkan hubungan antara usaha bu Supiyah dengan pesaingnya, yang dalam hal ini adalah tetangga-tetangganya juga, nampaknya tidak pernah mengalami konflik atau persaingan yang tajam. Justru mereka malah bekerja sama untuk saling menutupi kekurangan pasokan barang yang diminta pengepul. Jadi, seandainya bu Supiyah tidak mampu memenuhi target pesanan yang ditetapkan pengepul, ia akan meminta tetangganya yang juga memiliki usaha membuat mainan yang sama untuk melengkapi

atau memenuhi target tersebut. Begitu pula sebaliknya. Pada prinsipnya, menurut penuturan bu Supiyah, antar tetangga harus saling tolong menolong dan bekerja sama.

Hubungan dengan pelanggan borongan atau dalam istilah bu Supiyah disebut juga sebagai pengepul, nampaknya juga tidak mengalami hambatan. Melalui para pengepul lah ia memperoleh pesanan atau order pekerjaan. Tanpa pengepul ia merasa tidak memiliki arti dalam menjalankan usahanya.

Pihak-pihak yang tidak pernah berhubungan dengan usaha bu Supiyah, antara lain adalah lembaga keuangan dan asosiasi usaha, serta pelanggan yang membeli secara eceran. Tidak ada istilah kredit di bank atau meminjam uang di bank, karena semua modal yang ia keluarkan berasal dari sebagian keuntungan yang ia peroleh dari usahanya. Tidak ada pula asosiasi usaha sejenis yang memperhatikan keberlangsungan usaha pembuatan mainan seperti dirinya. Pun tidak ada konsumen yang secara langsung mengkritik atau memberi masukan tentang bagaimana sebaiknya memproduksi mainan yang lebih baik kualitas maupun jenisnya.

Berbeda halnya dengan usaha yang dikelola oleh bu Maisah. Interaksi antara pemerintah, pesaing, lembaga keuangan dan pelanggan dapat ia kelola dengan baik. Terbukti, ia sering mendapatkan bantuan modal dari Koperasi Unit Desa dan beberapa instansi atau lembaga yang turut memberikan pinjaman berupa kredit lunak, di antaranya Pegadaian, PT. Sier Rungkut-Surabaya dan Pabrik Industri Soda. Selain itu pemerintah, yang diwakili oleh Dinas Perindustrian Kabupaten Sidoarjo dan Kodya Surabaya, sering mengadakan peninjauan dan pengarahan di tempat usahanya. Dengan pelanggan, hubungan bu Maisah dan para karyawannya dapat terbina dengan baik. Bu Maisah berprinsip, kepuasan pelanggan adalah nomor satu, sehingga apabila ada pelanggan yang tidak puas dengan hasil karyanya, ia tidak segan-segan untuk mengganti dengan produk yang lebih baik. Namun demikian, bu Maisah mengaku tidak pernah berhubungan dengan suplier atau asosiasi usaha yang bergerak dalam bidang bordir. Dengan demikian bu Maisah, tidak pernah mengetahui kemajuan usaha-usaha bordir lainnya, seperti di daerah Bangil atau Gresik, Jawa Timur yang cukup terkenal pula dengan industri kerajinan bordirnya.

Usaha kerajinan tas dan dompet milik pak Darit, nampaknya telah lebih luas interaksinya, baik dengan pemerintah, supplier, pesaing, asosiasi usaha dan pelanggannya. Hanya dengan lembaga keuangan ia mengaku tidak pernah meminjam atau memanfaatkan kredit perbankan. Hubungan dengan aparat pemerintahan diakuinya cukup intens, terbukti setiap tiga bulan sekali usahanya mendapat kunjungan dari Dinas Perindustrian Pemda Setempat dan sekaligus pula mendapat pembinaan mengenai cara-cara berusaha yang baik. Dengan pesaing, ia merasa produknya kurang kompetitif. Artinya, produk yang ia hasilkan dirasa kurang bagus kualitasnya dibanding dengan produk-produk sejenis yang dihasilkan tetangga-tetangganya. Di samping itu, harga jual masih menjadi kendala pula bagi pak Darit untuk dapat mengimbangi saingan-saingannya. Kadang-kadang produk pak Darit agak sedikit mahal dari harga pesaingnya. Untuk itu pak Darit dengan para karyawannya, selain berusaha memperbaiki kualitas barang juga berusaha seefisien mungkin dalam menggunakan bahan baku agar harga jual produknya menjadi lebih murah jatuhnya. Hubungan pak Darit dengan supplier, terutama para pemasok bahan baku, diakuinya cukup baik. Para Supplier itu kebanyakan dari Magetan di mana mereka setiap bulan secara ajeg mengirim bahan-bahan kulit sebanyak 1000 feet (feet adalah ukuran untuk banyaknya lembaran-lembaran kulit yang dibutuhkan oleh suatu perusahaan yang menggunakan bahan baku kulit). Asosiasi usaha yang sangat mendukung keberadaan usaha pak Darit, adalah INTAKO. Yaitu lembaga koperasi yang khusus menangani para pengrajin tas dan koper di daerah tersebut. Melalui INTAKO ini segala kebutuhan bahan baku dapat diperoleh pak Darit. Melalui INTAKO pula barang-barang produksi pak Darit dapat ditampung untuk dijual kembali pada konsumen. Hubungan dengan pelanggan juga cukup terbina dengan baik. Nampaknya usaha pak Darit ini telah memiliki pelanggan dari berbagai daerah di Indonesia. Misalnya saja pak Darit pernah menerima order tas dari Singapura, juga dari Medan dan Ujung Pandang dalam jumlah besar.

Usaha penanaman jamur merang milik Husin banyak berhubungan dengan pesaing dan pelanggan serta sedikit dengan pemerintah. Hubungannya dengan lembaga keuangan, supplier dan asosiasi usaha, nampaknya tidak pernah ada. Interaksi usaha Husin ini dengan pemerintah, dalam hal ini dinas pertanian daerah agak kurang intens.

Menurutnya, pihak kecamatan misalnya, hanya mengunjungi usahanya sekitar empat tahun yang lalu dan itu pun hanya memberi penyuluhan-penyuluhan sekedarnya. Hubungan dengan pesaingnya, nampaknya tak terlalu merisaukan Husin. Karena, menurutnya, usahanya lah yang paling besar omzetnya. Di samping itu, persaingan antara pengusaha jamur di desanya masih dapat dikatakan sehat, karena di antara mereka masing-masing saling berusaha untuk memperoleh mutu yang terbaik agar dapat dijual pada konsumen yang datang ke daerah mereka. Istilah Husin, di antara para pengusaha jamur seakan-akan berlomba untuk mencari mutu yang terbaik untuk produksi jamur merangnya. Interaksi perusahaan dengan para pengepul dan pelanggannya, sudah terjalin dengan baik. Pengepul terbesar yang ia kenal berasal dari Porong, di mana oleh pengepul tersebut, produksi jamur merang Husin di jual ke Surabaya, Malang dan Jember.

Usaha lampu hias yang dikelola Abdul Rohim, hanya berhubungan dengan pengepul dan pesaing serta sesekali berinteraksi dengan pemerintah daerah. Tidak ada interaksi dengan lembaga keuangan, asosiasi usaha, suplier atau pelanggan eceran/individual. Hubungan antara usahanya dengan pesaingnya, yang hanya satu-satunya ada di daerahnya, sama sifatnya seperti usaha bu Supiyah (mainan timbang-timbangan). Di mana, antar sesama pembuat lampu hias tidak saling berkompetisi, justru mereka saling membantu. Apabila ada pesanan yang tak memenuhi target maka Abdul Rohim akan meminta bantuan saingannya itu untuk memenuhi sebagian target yang tak mampu ia selesaikan. Begitu pula sebaliknya. Dalam hubungannya dengan pemerintah daerah, Abdul Rohim mengaku, bahwa usahanya pernah sekali ditinjau oleh dinas Perindustrian Daerah Kabupaten Sidoarjo. Namun, kunjungan itu hanyalah sekedar peninjauan belaka, tanpa ada kelanjutan yang berarti bagi usaha Abdul Rohim. Interaksi usaha ini dengan pelanggan borongan juga sangat baik. Terbukti, semua pesanan yang ada akan habis terjual oleh pengepul tersebut, sehingga apabila ada pembeli yang ingin membeli barang secara eceran, maka ia harus memesannya terlebih dahulu. Jangkauan pemasaran hasil usaha Abdul Rohim ini ternyata telah sampai pula ke luar daerah Sidoarjo, bahkan ada yang dikirim ke Manado, Kalimantan dan Sumatera. Pemasaran dan pengiriman produk ini tidak dilakukan sendiri oleh Abdul Rohim, tetapi oleh para pengepulnya itu.

Usaha garmen yang dirintis Ayok, meskipun cenderung mengikuti prinsip-prinsip manajemen modern, tidak terlalu banyak berhubungan dengan unsur-unsur pemerintah, supplier, lembaga keuangan dan asosiasi usaha sejenis. Dengan lembaga pemerintah, Ayok mengaku tidak pernah bersinggungan. Apalagi ia tidak memiliki badan usaha, sehingga urusan pajak agak ia abaikan. Dinas Perindustrian daerah pun, tidak pernah mengunjungi, membina atau memberi penyuluhan tentang prinsip-prinsip usaha garmen pada usahanya. Mengenai masalah pesaing, Ayok mengakui kalau keberadaan usaha yang sejenis dengan usahanya itu menjadi pemacu semangat untuk terus memperbaiki kualitas produk-produknya. Menurut Ayok, harga dan kualitas produk biasanya menjadi ancaman, baik bagi dirinya maupun para pesaingnya. Tetapi, hal itu tidak menjadi masalah besar bagi Ayok, karena menurutnya, para pesaingnya itu berada pada lokasi yang berjauhan dan jumlahnya relatif tidak begitu banyak. Yang lebih ia andalkan adalah pada para pelanggannya. Kesetiaan pelanggan pada produknya menjadi kunci peningkatan usahanya. Untuk itu ia dan para staf serta karyawannya harus dapat melayani pelanggan dengan sebaik-baiknya, bahkan kalau perlu, menurut Ayok, mereka harus meningkatkan pelayanan kepada pelanggan. Usaha Ayok ini, belum pernah bersinggungan dengan lembaga keuangan, dalam arti ia tidak pernah memanfaatkan kredit yang diberikan oleh bank manapun. Semua keperluan produksi dan gaji karyawan yang ia keluarkan, ia ambil dari perputaran modal dan keuntungan yang ia kelola dengan baik. Hubungan dengan asosiasi usaha sejenis menurut Ayok pun tidak pernah ia lakukan. Ia mengaku, bahwa ia tidak tahu dan tidak pernah dihubungi oleh organisasi-organisasi pengusaha garmen. Sehingga kemajuan dan perkembangan berbagai produk dari usaha-usaha garmen yang lain yang ada di kota Surabaya tidak diketahuinya secara pasti. Untuk perkembangan mode, yang diandalkan Ayok hanyalah informasi dari dunia mode Internasional dan Nasional yang ia peroleh dari televisi, buku-buku dan majalah mode.

Mengenai kinerja antara pemilik usaha dengan para karyawannya, semua pemilik usaha yang menjadi subyek penelitian ini merasakan tidak ada masalah yang berarti. Semua pemilik yang diwawancarai mengatakan, hubungan mereka dengan para karyawannya relatif cukup baik, karena semua keluhan, terutama masalah gaji dan beban kerja, akan selalu mereka bicarakan bersama.

Berdasarkan uraian-uraian di atas yang menggambarkan karakteristik dan analisis kinerja serta proses-proses yang terjadi dalam suatu usaha kecil, maka berikut ini akan dilakukan kategorisasi dengan bantuan tabel-tabel.

Profil dan karakteristik usaha kecil yang menjadi subyek penelitian ini dapat dikategorikan atas beberapa hal (yang dapat juga dikategorikan sebagai *internal environment*), antara lain adalah: (1) ada-tidaknya izin atau badan usaha; (2) berapa lama usaha tersebut didirikan; (3) umur pimpinan; (4) latar belakang pendidikan pimpinan; (5) jumlah karyawan; (6) rata-rata umur karyawan; (7) rata-rata pendidikan karyawan; (8) ada-tidaknya pengalaman/keterampilan yang dimiliki karyawan; (9) ada-tidaknya struktur organisasi pada usaha tersebut; (10) ada-tidaknya catatan keuangan perusahaan. Untuk lebih jelasnya, tabel berikut ini akan membantu mengkategorikan karakteristik keenam usaha kecil tersebut.

**TABEL 1: KARAKTERISTIK USAHA KECIL BERDASARKAN PROFIL PERUSAHAAN**

KARAKTERISTIK	JENIS USAHA KECIL					
	Mainan	Bordir	Tas	Jamur	Lampu	Garmen
Izin/Badan usaha	Tidak ada	Ada	Ada	Tidak ada	Tidak ada	Tidak ada
Lama berdiri	19 tahun	19 tahun	3 tahun	7 tahun	1 tahun	4 tahun
Umur pimpinan	50 tahun	50 tahun	50 tahun	27 tahun	24 tahun	30 tahun
Pendidikan pimpinan	SMP	SMEA	SMA	SMP	SMP	PT
Jumlah karyawan	3 orang	5 orang	9 orang	10 orang	6 orang	12 orang
Rata-rata umur karyawan	17-20 thn	17- 25 thn	22-35 thn	20-25 thn	17-40 thn	20-30 thn
Rata-rata pendidikan karyawan	SMP-SMA	SMP-SMA	SMA	SMP-SMA	SMP-SMEA	PT-SMK
Ada-tidaknya pengalaman karyawan	Tidak ada	Tidak ada	Ada	Tidak ada	Ada	Ada
Ada-tidaknya Struktur organisasi	Tidak ada	Tidak ada	Ada	Tidak ada	Tidak ada	Ada
Ada tidaknya catatan keuangan	Tidak ada	Ada	Ada	Ada	Ada	Ada
<b>PENILAIAN PROFIL PERUSAHAAN*)</b>	<b>KURANG</b>	<b>CUKUP</b>	<b>BAIK</b>	<b>CUKUP</b>	<b>CUKUP</b>	<b>BAIK</b>

Catatan :

Untuk menilai profil perusahaan, dibuat batasan sebagai berikut:

- 1) Manajemen perusahaan baik : bila jumlah "Ada" = 4 - 3 point
- 2) Manajemen perusahaan cukup: bila jumlah "Ada" = 2-1 point
- 3) Manajemen perusahaan kurang: bila jumlah "Ada" = 0 point

Berdasarkan penilaian profil perusahaan seperti yang tercantum dalam tabel 1 nampak, bahwa hanya usaha pembuatan mainan timbang-timbangan saja yang nampaknya kurang mendapat sentuhan manajemen yang baik. Dengan kata lain, seperti yang pernah diuraikan dalam sub-bab sebelumnya, usaha bu Supiyah tersebut masih tergolong tradisional.

Tentang kategori kinerja pimpinan dan karyawan perusahaan, berikut ini disajikan pula dua buah tabel. Pertama, tentang proses-proses yang telah dicapai masing-masing usaha dalam mewujudkan “knowledge creation” dan kedua, tentang kemampuan perusahaan menangani tujuh unsur lingkungannya.

**TABEL 2: PROSES-PROSES YANG DICAPAI USAHA KECIL UNTUK MEWUJUDKAN “KNOWLEDGE CREATION”**

PROSES	JENIS USAHA KECIL					
	Mainan	Bordir	Tas	Jamur	Lampu	Garmen
SOSIALISASI	Ada	Ada	Ada	Ada	Ada	Ada
EKSTERNALISASI	Ada	Ada	Ada	Ada	Ada	Ada
KOMBINASI	Tidak Nampak	Ada	Ada	Ada	Ada	Ada
INTERNALISASI	Tidak nampak	Ada	Ada	Ada	Ada	Ada
PENILAIAN PERUSAHAAN*)	KURANG MAMPU	MAMPU	MAMPU	MAMPU	MAMPU	MAMPU

Catatan :

Dari beberapa proses di atas, untuk menilai kemampuan perusahaan dalam mewujudkan terjadinya “knowledge creation”, dibuat batasan sebagai berikut:

- 1) Perusahaan yang mampu : bila semua proses dapat diterapkan dalam usahanya
- 2) Perusahaan yang kurang mampu: bila tidak semua proses dapat diterapkan

Apabila memperhatikan tabel 2 tersebut nampak, bahwa usaha pembuatan mainan timbang-timbangan milik bu Supiyah kurang mampu mengembangkan terciptanya “knowledge creation” pada seluruh unsur organisasinya. Hal itu mungkin juga disebabkan karena ketradisionalitas usaha yang ditekuni bu Supiyah atau karena pemikiran bu Supiyah yang masih tergolong sederhana dalam mengelola usahanya.

Tabel berikut ini menggambarkan kemampuan usaha kecil dalam mengelola tujuh unsur lingkungannya (*external environment*).

**TABEL 3: KEMAMPUAN USAHA KECIL UNTUK MENGELOLA TUJUH UNSUR LINGKUNGANNYA**

TUJUH UNSUR	JENIS USAHA KECIL					
	Mainan	Bordir	Tas	Jamur	Lampu	Garmen
PEMERINTAH/ LEMBAGA TERKAIT	tidak berhubungan	mampu	mampu	tidak berhubungan	tidak berhubungan	tidak berhubungan
PESAING	mampu	mampu	mampu	mampu	mampu	mampu
SUPLIER	tidak berhubungan	tidak berhubungan	mampu	tidak berhubungan	tidak berhubungan	tidak berhubungan
LEMBAGA KEUANGAN	tidak berhubungan	mampu	mampu	tidak berhubungan	tidak berhubungan	tidak berhubungan
ASOSIASI USAHA	tidak berhubungan	tidak berhubungan	mampu	tidak berhubungan	tidak berhubungan	tidak berhubungan
TENAGA KERJA	mampu	mampu	mampu	mampu	mampu	mampu
PELANGGAN	mampu	mampu	mampu	mampu	mampu	mampu

Dari tabel 3 di atas, dapat dilihat, meskipun ada usaha yang dikelola dengan menggunakan manajemen modern (seperti usaha garmen) tetapi lingkungan yang dihadapinya tidak seluas yang diperkirakan. Namun demikian, jenis usaha lainnya, seperti usaha kerajinan tas dan dompet milik pak Darit, ternyata telah mampu mengelola ketujuh unsur lingkungan yang sewajarnya memang dihadapi oleh suatu perusahaan atau industri. Secara umum apabila dilakukan penilaian dari keenam perusahaan di atas nampak, bahwa kelima usaha kecil, selain usaha tas dan dompet, cenderung tidak memiliki persoalan rumit perusahaan-perusahaan menengah dan besar. Khusus tentang usaha tas dan dompet milik pak Darit, persoalan-persoalan dan lingkungan yang ia hadapi memang cukup bervariasi, mengingat industri tas di daerah pak Darit, desa Kenden Sari, Tanggulangin, persaingannya begitu ketat dan berbagai usaha yang ada didaerah tersebut telah dikenal masyarakat Indonesia secara luas bahkan mungkin masyarakat luar negeri. Untuk itu lah, tak heran bila pemerintah daerah setempat memberi perhatian lebih pada industri yang satu ini.

Berdasarkan uraian dari ketiga tabel di atas, maka berikut ini akan dicoba melakukan penyusunan model organisasi atau usaha kecil yang dapat dikatakan inovatif dan memiliki prospek ke depan yang bagus. Ada beberapa persyaratan dan kategori untuk sampai pada suatu keputusan, bahwa suatu usaha kecil akan mampu berinovasi dengan kapasitas-kapasitas yang dimilikinya. Untuk mengetahui hal tersebut, berikut ini

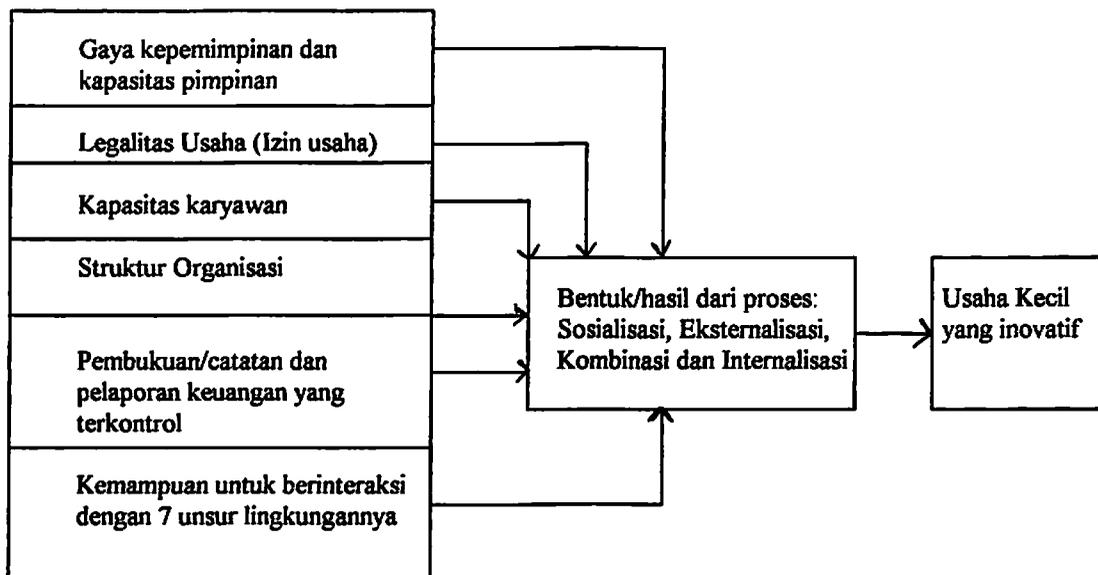
disajikan tabel yang juga merupakan rangkuman dari ketiga hal di atas, ditambah dengan hal-hal yang sekiranya memang dibutuhkan oleh suatu usaha yang ingin berinovasi.

**TABEL 4: PRASYARAT UNTUK MEMPEROLEH MODEL USAHA KECIL YANG INOVATIF**

NO.	PRASYARAT	KONDISI
1.	Gaya kepemimpinan	Demokratis dan egaliter terhadap karyawan
2.	Pemimpin yang memiliki jiwa “entrepreneur”	Mutlak diperlukan
3.	Memiliki badan usaha	Tidak mutlak, tetapi akan lebih baik jika ada
4.	Umur pimpinan	Berusia muda, tetapi tidak mutlak
5.	Pendidikan Pimpinan	Menengah ke Atas (SMU/SMK hingga PT), tetapi tidak mutlak
6.	Pengalaman/keahlian pimpinan	Mutlak diperlukan
7.	Rata-rata umur karyawan	Berusia muda, tetapi tidak mutlak
8.	Rata-rata pendidikan karyawan	Menengah ke Atas (SMU/SMK hingga PT), tetapi tidak mutlak
9.	Pengalaman/keahlian karyawan	tidak mutlak, tetapi akan lebih baik jika ada
10.	Struktur Organisasi dan Pembagian kerja yang jelas	Mutlak diperlukan
11.	Laporan/catatan keuangan yang terkontrol	Mutlak diperlukan
12.	Keberanian untuk berinteraksi atau berhubungan dengan tujuh unsur lingkungan	tidak mutlak, tetapi akan lebih baik jika ada

Dari kedua belas prasyarat di atas, apabila digambarkan dalam bentuk skema, mungkin akan memiliki alur seperti di bawah ini.

**Gambar 2: Model Organisasi Usaha Kecil yang Inovatif**



\*\*\*\*\*

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### VI.1. Kesimpulan

Berdasarkan temuan-temuan data beserta analisisnya, maka kesimpulan dari hasil penelitian ini menunjukkan, bahwa :

1. Karakteristik atau ciri-ciri usaha kecil yang cenderung tidak mampu mengembangkan daya inovatifnya adalah usaha kecil yang masih bersifat tradisional dan tergolong sederhana dalam pengelolaan usahanya.
2. Kapasitas-kapasitas yang dimiliki oleh usaha kecil yang dapat dikategorikan sebagai usaha yang inovatif antara lain ada beberapa hal, yaitu: (1) gaya kepemimpinan yang demokratis dan egaliter, (2) kapasitas pimpinan yang memiliki jiwa kewirausahaan (*entrepreneur*) dan memiliki umur, tingkat pendidikan serta keahlian yang memadai; (3) Kapasitas karyawan yang memadai (termasuk dalam hal ini: umur, tingkat pendidikan dan pengalaman/keahlian yang dimiliki); (4) dimilikinya struktur organisasi yang baik disertai dengan pembagian kerja yang jelas; (5) Adanya pembukuan, pelaporan atau catatan keuangan perusahaan yang terkontrol; (6) Legalitas usaha; dan (7) kemampuan perusahaan untuk berinteraksi dan mengelola tujuh unsur lingkungannya dengan baik.
3. Tidak semua usaha kecil yang ada dalam penelitian ini mampu mengelola tujuh unsur lingkungannya dengan baik, meskipun beberapa usaha kecil itu memiliki daya inovasi. Hal ini mungkin karena mereka, para pimpinan atau pemilik usaha, masih mampu mengendalikan usahanya dengan sarana-sarana yang ada. Di samping itu juga, karena lingkup usahanya memang tergolong kecil, sehingga kebutuhan untuk berhubungan atau berinteraksi dengan beberapa unsur lingkungan, tidak diperlukan.

## **VI.2. Saran**

Berdasarkan wawancara mendalam yang dilakukan pada keenam usaha kecil, dapat diketahui, bahwa pada umumnya mereka masih membutuhkan bimbingan, penyuluhan, pelatihan dan perhatian dari pihak-pihak yang terkait dan berwenang dalam mewujudkan keberlangsungan usaha mereka. Seperti misalnya dinas perindustrian atau lembaga-lembaga keuangan, seperti koperasi, perbankan atau asosiasi-asosiasi usaha sejenis yang lebih besar. Di samping itu, mungkin perlu juga digalang pola kemitraan antara pengusaha besar dan menengah dengan para pengusaha kecil tersebut. Prospek keenam usaha kecil yang menjadi subyek penelitian ini sebetulnya sangat baik dan mungkin dapat dikatakan kalau produk-produk mereka memang cukup inovatif. Namun, karena keterbatasan-keterbatasan yang mereka miliki, potensi yang ada nampaknya belum dapat tergali seluruhnya. Sangat disayangkan apabila semangat para pemilik usaha yang mampu berinovasi ini meredup, hanya karena tidak adanya perhatian dan dukungan dari berbagai pihak yang berkompeten membantu mereka.

\*\*\*\*\*

**DAFTAR PUSTAKA**

- Argrys, Chris and Donald A. Schon, *Organizational Learning*, Addison Wesley, 1973
- Azhari, Abdul Kholiq, *Organisasi, Kewirausahaan dan Permodalan Usaha Kecil Perorangan: Suatu Kajian Profil Beberapa Usaha Kecil di Kabupaten Jember*, Tesis, Magister Ilmu Administrasi, Program Pasca Sarjana Bidang Ilmu Sosial, Program Studi Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia, 1996
- Badaracce, J.L. Jr., *The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliance*, Boston: Harvard Bussiness School Press, 1991
- Davenport, Thomas H., *Working Knowledge: How Organization Manage What They Know*, Boston: Harvard Bussinerss School Press, 1998
- Nonaka, Ikujiro and Hirotaka Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company*, New York: Oxford University Press, 1995
- Priyono, Eddy, *Masalah Usaha Kecil: Kasus Amerika Serikat dan Indonesia*, Suara Pembaruan, 17 Maret 1998
- Quinn, James Brian, *Intellegent Enterprice: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*, New York: The Free Press, 1992
- Robbins, Stephen P., *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi, Edisi 3*, N.J. Prentice Hall, Arcan, 1995

**DAFTAR PERTANYAAN UNTUK  
STUDI TENTANG PENYUSUNAN MODEL ORGANISASI USAHA KECIL  
YANG INOVATIF DALAM UPAYA MEMBERDAYAKAN SEKTOR  
INDUSTRI KECIL**

---

**I. SEJARAH SINGKAT DAN LATAR BELAKANG PENDIRIAN USAHA KECIL**

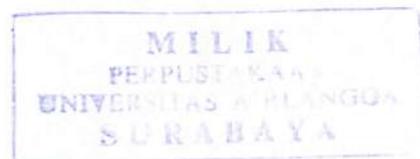
1. Nama badan usaha :
2. No. Izin pendirian dan tempat/lingkup usaha :
3. Berdiri sejak :
4. Jenis Usaha (sejak awal berdiri hingga saat ini) :
5. Latar belakang didirikan usaha kecil ini (sejarah singkat):

**II. PROFIL PIMPINAN DAN PENGURUS/STAF MANAJERIAL USAHA KECIL**

1. Nama pimpinan :
2. Alama & no. telepon pimpinan :
3. Umur pimpinan :
4. Status perkawinan pimpinan :
5. Agama pimpinan :
6. Asal etnis pimpinan :
7. Latar belakang pendidikan pimpinan :
  - a. Pendidikan formal terakhir / tertinggi :
  - b. Pendidikan non-formal yang pernah diikuti:
  - c. Keahlian/Keterampilan yang dimiliki :  
(baik yang bersertifikat ataupun tidak)

8. Nama-nama pengurus/staf manajerial usaha kecil:

No.	Nama Pengurus / staf manajerial	umur & L/P	Status perkawinan	Agama & Etnisitas	Posisi /Kedudukan di usaha ini	lama bekerja di usaha ini	pendidikan terakhir / tertinggi	Keahlian tertinggi yang dimiliki
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
6.								
7.								
8.								
9.								
10.								
11.								
12.								
13.								
14.								
15.								

9. Skema hirarki Kepemimpinan usaha ini (*Board of organization*):

## 10. Jumlah karyawan seluruhnya yang dimiliki usaha ini :

**III. ASET, PERMODALAN DAN KEUNTUNGAN YANG DIMILIKI**

## 1. Modal awal yang dimiliki (termasuk aset-asetnya) :

2. Biaya produksi yang dikeluarkan setiap bulannya (termasuk pembelian barang, gaji karyawan, dll):
3. Keuntungan bersih yang diperoleh setiap bulannya (kalau tidak selalu untung, berapa kerugian rata-rata yang pernah diderita):
4. Neraca laba-rugi tahun terakhir/bulan terakhir :
5. Prediksi keuntungan bersih untuk tahun berikutnya :
6. Persentase keuntungan dari tahun ke tahun dalam kurun waktu lima tahun terakhir ini (kalau pernah mengalami kerugian, kira-kira berapa persen rata-rata kerugian pertahun yang pernah diderita) :
7. Total aset yang dimiliki perusahaan sampai saat ini :
  - Berupa barang bergerak :
  - Berupa barang tak bergerak :
  - Berupa simpanan uang (deposito, obligasi, dll):

#### **IV. KINERJA PIMPINAN DAN STAF ORGANISASI**

##### **1. PROSES SOSIALISASI**

- a. Apakah pimpinan dan staf di perusahaan ini memiliki jadwal tetap/periodik untuk bertemu dan membicarakan masalah-masalah perusahaan (membangun kelompok untuk berdiskusi atau mengadakan meeting berkala) ?
- b. Jika ya, setiap hari apa saja atau pada saat/waktu apa kelompok ini berkumpul/bertemu :
- c. Jika tidak, bagaimanakah pimpinan perusahaan berinteraksi atau berkomunikasi secara intens dengan staf dalam membahas atau menangani masalah-masalah perusahaan :
- d. Atas inisiatif siapa (siapa yang lebih dulu) menggagas pertemuan kelompok/meeting berkala atau mengkomunikasikan masalah-masalah perusahaan di antara pimpinan dan staf atau antar staf dengan staf ?
- e. Dalam pertemuan kelompok atau proses komunikasi tersebut, hal-hal apa saja yang paling sering dibahas atau dibicarakan ?

f. Dalam hal menangani lingkungan di sekitar perusahaan (dalam hal ini terdiri dari 7 unsur : (1) pemerintah; (2) pesaing; (3) suplier; (4) lembaga keuangan; (5) asosiasi usaha; (6) tenaga kerja dan (7) pelanggan), apakah pimpinan dan staf pernah membahas masalah-masalah tersebut ?

rincian :

(1) Interaksi perusahaan dengan pemerintah : Pernah / tidak pernah

a. Intensitas pembahasan dalam kelompok / dikomunikasikan :

b. Masalah yang sering dihadapi perusahaan dengan pemerintah :

c. Contoh penanganan perusahaan dalam memecahkan masalah dengan pemerintah:

d. Pemecahan masalah tersebut apakah hasil dari pemikiran kelompok atau diputuskan sendiri oleh pimpinan :

(2) Interaksi perusahaan dengan pesaing : Pernah / tidak pernah

a. Intensitas pembahasan dalam kelompok / dikomunikasikan :

b. Masalah yang sering dihadapi perusahaan dengan pesaing :

c. Contoh penanganan perusahaan dalam memecahkan masalah dengan pesaing:

d. Pemecahan masalah tersebut apakah hasil dari pemikiran kelompok atau diputuskan sendiri oleh pimpinan :

(3) Interaksi perusahaan dengan suplier : pernah / tidak pernah

a. Intensitas pembahasan dalam kelompok / dikomunikasikan :

b. Masalah yang sering dihadapi perusahaan dengan suplier :

c. Contoh penanganan perusahaan dalam memecahkan masalah dengan suplier:

d. Pemecahan masalah tersebut apakah hasil dari pemikiran kelompok atau diputuskan sendiri oleh pimpinan :

(4) Interaksi perusahaan dengan lembaga keuangan : pernah / tidak pernah

a. Intensitas pembahasan dalam kelompok / dikomunikasikan :

b. Masalah yang sering dihadapi perusahaan dengan lembaga keuangan :

c. Contoh penanganan perusahaan dalam memecahkan masalah dengan lembaga keuangan:

d. Pemecahan masalah tersebut apakah hasil dari pemikiran kelompok atau diputuskan sendiri oleh pimpinan :

(5) Interaksi perusahaan dengan asosiasi usaha : pernah / tidak pernah

a. Intensitas pembahasan dalam kelompok / dikomunikasikan :

b. Masalah yang sering dihadapi perusahaan dengan asosiasi usaha :

c. Contoh penanganan perusahaan dalam memecahkan masalah dengan asosiasi usaha:

d. Pemecahan masalah tersebut apakah hasil dari pemikiran kelompok atau diputuskan sendiri oleh pimpinan :

(6) Interaksi perusahaan dengan tenaga kerja: pernah / tidak pernah

a. Intensitas pembahasan dalam kelompok / dikomunikasikan :

b. Masalah yang sering dihadapi perusahaan dengan tenaga kerja :

c. Contoh penanganan perusahaan dalam memecahkan masalah dengan tenaga kerja:

d. Pemecahan masalah tersebut apakah hasil dari pemikiran kelompok atau diputuskan sendiri oleh pimpinan :

- (7) Interaksi perusahaan dengan pelanggan : pernah / tidak pernah
- Intensitas pembahasan dalam kelompok / dikomunikasikan :
  - Masalah yang sering dihadapi perusahaan dengan pelanggan :
  - Contoh penanganan perusahaan dalam memecahkan masalah dengan pelanggan:
  - Pemecahan masalah tersebut apakah hasil dari pemikiran kelompok atau diputuskan sendiri oleh pimpinan :

## 2. PROSES EKSTERNALISASI

- Sepengetahuan Bapak/Ibu, apakah antara pimpinan dan staf atau antara staf satu dan staf lainnya pernah berdialog yang sifatnya informal/tidak resmi, di luar jadwal pertemuan kelompok rutin/*meeting* berkala, tentang berbagai hal, mulai dari hal-hal ringan hingga masalah perusahaan ?
  - Ya, dengan intensitas .....
  - Hal-hal yang sering menjadi topik perbincangan di dalam dialog .....
  - .....
- Apakah di dalam dialog antar pimpinan dengan staf atau antar staf dengan staf lainnya ada perbincangan yang sifatnya saling mengutarakan ide-ide bermanfaat atau gagasan-gagasan baru/segar untuk pengembangan perusahaan ?
  - Ya, ada dengan intensitas/frekuensi .....
  - Contoh ide-ide yang dikemukakan oleh pimpinan atau staf .....
  - .....
  - Siapa yang lebih sering melontarkan ide-ide tersebut .....
  - Ide-ide siapa saja dan bagaimana bentuk ide yang telah telah direalisasikan untuk pengembangan perusahaan .....

## 3. PROSES KOMBINASI DAN INTERNALISASI

- Apakah ide-ide yang telah dilontarkan oleh para pelaku organisasi perusahaan (pimpinan atau para staf) seperti contoh di atas, baik dalam proses interaksi dan komunikasi yang formal (*meeting* berkala) maupun informal (dialog antar anggota/pengurus organisasi) kemudian dikoordinasikan untuk dikerjakan/dilaksanakan oleh seluruh pengurus organisasi ?
- Apabila hal tersebut pernah terjadi, apakah ada proses coba-salah (*trial and error*), artinya, dalam proses penerapannya telah diujicobakan dan kemudian disesuaikan dengan kepentingan organisasi hingga benar-benar berkembang menjadi bentuk yang konkrit dan diterapkan untuk pengembangan perusahaan ?
- Apabila hal di atas pernah terjadi atau terealisasi, apakah ide-ide baru yang kemudian diterapkan dalam pengembangan perusahaan, dilaksanakan dengan sungguh-sungguh oleh masing-masing anggota organisasi dengan cara belajar sambil bekerja dalam melaksanakan ide-ide tersebut (*learning by doing*) ?

4. Dalam proses *learning by doing* di atas, apakah para staf pernah memberi masukan tentang ide-ide atau gagasan baru yang lain yang berfungsi untuk mengoreksi ide-ide/gagasan yang sedang dijalankan oleh perusahaan ?

ya / tidak

keterangan :

5. Apabila tidak, apakah ada hambatan di dalam penerapan/pelaksanaan gagasan/ide yang sedang dijalankan (baik hambatan yang berupa komunikasi atau persoalan-persoalan teknis lainnya) ?

- ya. hambatan yang ada berupa .....

- Faktor-faktor penyebabnya adalah .....

- contoh-contoh upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan tersebut :