

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Tantangan terbesar yang dihadapi UMKM Indonesia di masa kini terletak pada sisi perubahan yang terjadi begitu cepat dalam lingkungan eksternal organisasi. Hermawan Kartajaya *dkk* menyebut, berbagai bentuk perubahan lingkungan eksternal yang dapatengaruhi performansi usaha antara lain: 1). Perubahan politik dan regulasi (peraturan perundang-undangan) dari pemerintah, 2). Perkembangan keadaan ekonomi suatu negara, 3). Dinamika pasar, 4). Perubahan perilaku konsumen dan preferensi pasar, serta 5). Agresifitas pemain lain di dalam industri suatu negara.¹ Pelbagai bentuk perubahan tersebut tentunya akan memaksa dan mendorong UMKM untuk mereformulasi strateginya agar rumah tangga organisasinya dapat *survive* dan *sustainable* di tengah tingkat perubahan lingkungan bisnis yang sedang bertransformasi.

Perubahan politik dan regulasi yang tampak nyata baru-baru ini sehubungan arah kebijakan pemerintah untuk orientasi usaha di dalam negeri, salah duanya ditunjukkan melalui pemberlakuan UU Nomor 11 Tahun 2020 tentang *Cipta Kerja* (Omnibus Law) dan penerapan Revolusi Industri 4.0 dari Kementerian Perindustrian yang keduanya dimaksudkan untuk membangun iklim usaha di Indonesia agar jadi lebih kondusif dan produktif serta untuk membangun daya saing usaha UMKM agar makin kompetitif di tingkat global. Pemerintah dalam kaitan ini membuat rencana strategik kebijakan yang mampu mendorong UMKM agar bisa naik kelas (*scale up*) sehingga mampu meningkatkan daya saingnya di antara para pelaku usaha (kompetitor) dari negara-negara tetangga di kawasan ASEAN.

Guna mendukung arah kebijakan tersebut, maka pemerintah sendiri kemudian berupaya meningkatkan posisi daya saing negara di berbagai bidang seperti: 1). Menaikkan peringkat *ease of doing bussiness* (kemudahan dalam melakukan usaha) yang kini berada di peringkat 73 naik dari sebelumnya di peringkat 91 dari 190

¹ Hermawan Kartajaya, M. Hermawan, Yuswohady, Taufik, Soony, Hartono Anwar, H. Hadi Joewono, Jacky Mussyry, *Mark Plus on Strategy: 12 Tahun Markplus Membangun Strategi Perusahaan*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2003), 186.

negara di dunia; 2). Meningkatkan Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Indonesia sebesar 71,94 atau tumbuh 0,03 persen (meningkat 0,02 poin) dibanding capaian tahun sebelumnya; 3). Merapikan berbagai peraturan-peraturan yang tumpang tindih di tingkat pusat dan daerah melalui *omnibus law*; 4). Memberikan insentif/keringanan fiskal (pajak) bagi produk dalam negeri yang memiliki *local content requirements* minimal 70% berbahan baku lokal; 5). Stimulus/kemudahan akses permodalan perbankan bagi UMKM, 6). Meningkatkan indeks manufaktur dalam negeri yang naik menjadi 51,3 di tahun ini, beserta upaya-upaya lain yang dari kesemua kebijakan tersebut memang diarahkan pemerintah untuk membantu UMKM di Indonesia agar mampu menaikkan level *competitiveness* serta memiliki posisi daya saing lebih tinggi yang pada gilirannya nanti UMKM diharapkan mampu mendongkrak nilai ekspor di dalam negeri dan lambat laun mampu turunkan angka impor yang masih terhitung besar nilainya melalui penyediaan barang substitusi dari produk-produk UMKM di dalam negeri sehingga muaranya nanti akan dapat memperbaiki posisi neraca perdagangan Indonesia menjadi surplus dengan *range* cukup lebar dari keadaan defisit seperti yang terjadi dalam beberapa tahun ini.

Perubahan lain yang terjadi di Indonesia juga terlihat dari perkembangan ekonomi yang positif dalam satu dasawarsa terakhir seperti peningkatan GDP per kapita Indonesia yang terus meningkat dari tahun ke tahun, menurunnya angka kemiskinan dan pengangguran terbuka di Indonesia, meningkatnya jumlah *Foreign/Local Direct Investment* (FLDI) yang masuk ke Indonesia, naiknya cadangan devisa negara, serta meningkatnya jumlah kelas menengah baru yang naik secara signifikan.

Walau terjadi peningkatan ekonomi secara signifikan, namun nyatanya masih terdapat berbagai ancaman lain yang perlu diwaspadai UMKM di Indonesia berkaitan dengan berbagai bentuk perubahan dinamika pasar yang terjadi dalam lingkup nasional maupun global akhir-akhir ini. Perubahan dinamika pasar yang makin *borderless* (globalisasi) di antara negara-negara di dunia, aksi proteksionisme dari beberapa negara secara sepihak, persaingan ketat perdagangan negara antar kawasan, dibukanya kesempatan berinvestasi selebar-lebarnya bagi investor luar negeri di Indonesia, serta agresifitas kompetitor dari negara lain yang masuk ke industri dalam negeri juga patut menjadi perhatian serius mengingat manufaktur dari luar mereka sudah siap dengan berbagai kelebihan kapital, keunggulan teknologi, dan berbagai

langkah antisipatif berkompetisi dengan pelaku usaha dalam negeri.

Begitupun tantangan akan berbagai perubahan yang terjadi pada perilaku konsumen dan preferensi pasar yang kian berubah secara dinamis dan dramatis seiring transformasi usaha dengan preferensi konsumen yang mulai mengarahkan pola belanjanya ke aspek *digital* pasca *new normal life* selepas munculnya pandemi Covid-19. Fenomena tersebut pastinya memaksa UMKM untuk ikut memasarkan produk bisnisnya ke sisi daring (*online*) sebagai upaya produsen dalam mengakomodasi tuntutan akan kemudahan dan kepraktisan dalam memenuhi kebutuhan konsumen/pasar. Banyaknya *mall* yang tutup dalam waktu hampir bersamaan akibat preferensi market yang berubah seiring minat konsumen yang besar untuk berbelanja lewat daring, sepiunya toko-toko tradisional akibat menjamurnya *minimarket* di berbagai tempat, matinya UMKM lokal dalam bersaing di sisi harga dengan barang impor terutama dari Cina, ketiganya menunjukkan bukti kuat pada kita bahwa perubahan yang terjadi di pasar bergerak begitu dinamis dan cepat. Pelaku usaha yang baik tentu harus siap dengan berbagai tingkat perubahan lingkungan yang terjadi serta harus sudah memiliki berbagai langkah antisipatif dalam hadapi berbagai tantangan yang ada, karena yang berlaku di zaman sekarang, usaha yang tak dibarengi inovasi sudah pasti hanya menunggu mati.

Berbagai bentuk perubahan lingkungan eksternal baik yang berperan positif seperti perubahan arah kebijakan pemerintah dan perubahan ekonomi yang mendukung pada penguatan di sisi UMKM, maupun perubahan yang berbentuk ancaman dan tantangan seperti perubahan dinamika pasar ataupun perubahan perilaku konsumen serta preferensi pasar, sudah sepatutnya menjadi pertimbangan logis yang dapat dijadikan sebagai bahan acuan bagi UMKM untuk terus melakukan upaya pengembangan diri (*upgrade*) secara terus menerus melalui penerapan budaya *Gemba Kaizen* yang disertai dengan kemampuan membangun kecerdasan adversitas unggul demi raih performansi usaha yang maksimal dan terus tumbuh (*scale up*) dari waktu ke waktu.

Gemba secara leksikal dapat dimaknai sebagai ‘tempat kerja’, sedang *Kaizen* secara harfiah berasal dari kata *kai* yang berarti ‘tingkat perubahan’ dan *zen* berarti ‘kebaikan’. Dengan begitu, definisi *kaizen* dapat diartikan sebagai upaya perbaikan diri dalam manajemen usaha yang dilakukan terus menerus dan

berjenjang/bertahap secara berkesinambungan hingga tercapai kesempurnaan hakiki sebagaimana yang diharapkan.²

Gemba Kaizen juga merupakan suatu bentuk falsafah budaya yang lahir dari masyarakat Jepang yang sudah berkembang dan diterapkan secara luas dalam dunia usaha hingga dalam berbagai sisi kehidupan dengan gambaran umum mencakup upaya perbaikan terus menerus yang berkelanjutan baik dalam peningkatan kompetensi SDM, terapan aplikasi manajemen usaha, perencanaan dan proses siklus produksi, maupun dalam aktivitas pemasaran sebagai upaya mencapai target yang diharapkan dalam kurun periode tertentu.

Kaitan akan hal bisnis, *gemba* berarti tempat dilaksanakannya tiga kegiatan utama yang menghasilkan keuntungan, yakni mengembangkan, memproduksi dan menjual yang seluruhnya masuk dalam fokus *gemba*. Pada sektor jasa layanan sekalipun, *gemba* merujuk pada tempat di mana konsumen mendapatkan layanan jasa yang ditawarkan seperti halnya fungsi *customer service* di sebuah perusahaan. Pada bisnis kuliner, menu makanan, ruang makan, dan penjual juga merupakan area *gemba*. Dengan begitu, semua tempat orang bekerja adalah area *gemba*. Bila diterapkan secara benar, *kaizen* dapat meningkatkan kualitas mutu produk yang dihasilkan, mengurangi biaya yang tak perlu (efisiensi usaha), dan memenuhi aspek pelayanan prima pada pelanggan namun dengan meniadakan biaya investasi yang teramat besar. *Kaizen* juga dapat dilakukan melalui berbagai terobosan teknologi baru dalam mendukung akselerasi pelayanan konsumen secara purna.

Budaya *kaizen* secara singkat merujuk pada aspek perbaikan, pengembangan dan pembaharuan usaha tiada henti. Ketika pengusaha memutuskan untuk tetap berada di zona nyamannya, saat itulah ia meniti kehancurannya. Terlebih untuk di zaman sekarang dengan tingkat perubahan yang begitu cepat dan serba instan. Pengembangan di sini tak berarti mengharuskan pengusaha untuk memperbaharui alat kerjanya, melainkan lebih diupayakan pada bentuk optimalisasi fungsional dalam menemukan alternatif cara ataupun metode baru dalam tiap proses perbaikannya sehingga dapat membuat langkah seefisien dan seefektif mungkin demi diraihinya nilai tambah (*added value*) yang

² Muhamad Fitri, "Gemba Kaizen dan Hubungannya dengan Penerapan Sistem Manajemen Kualitas ISO 9001", *Jurnal Teknologi Elektro, Universitas Mercu Buana, Vol.7 No.1 Januari (2016)*, 56-66.

lebih besar dan daya saing (*comparative advantages*) lebih tinggi di pasaran. QS. Al-Baqoroh 148 Allah berfirman:

وَلِكُلِّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيَهَا ۖ فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ أَيْنَ مَا تَكُونُوا يَأْتِ

بِكُمْ اللَّهُ جَمِيعًا ۗ إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴿١٤٨﴾

Artinya : “Dan bagi tiap-tiap umat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. **Maka berlomba-lombalah (dalam berbuat) kebaikan di mana saja kamu berada**, niscaya Allah akan mengumpulkan kamu sekalian (pada hari kiamat). Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu (QS. Al-Baqoroh:148).

Ayat di atas menyiratkan makna bahwa Allah secara tegas memerintahkan umat islam agar miliki etos kerja tinggi, bersungguh-sungguh dan berlomba-lomba dalam berbuat kebajikan dari tiap apa yang diupayakannya guna meraih hasil kinerja terbaik, karena pada ayat lain Allah juga berfirman:

إِنَّمَا تُجْرَوْنَ مَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿٧﴾

Artinya : “...Sesungguhnya kamu hanya diberi balasan menurut apa yang kamu kerjakan” (At-Tahrim:7).

Meski upaya perbaikan dalam strategi *kaizen* bersifat kecil dan berjenjang, namun seiring berjalannya waktu, proses *kaizen* juga akan mampu bawa hasil begitu signifikan bila dibarengi dengan kesadaran diri yang tinggi dari masing-masing pihak yang terlibat di dalamnya. Falsafah *kaizen* berpandangan bahwa, cara hidup kita, baik dalam kehidupan kerja, kehidupan sosial maupun kehidupan rumah tangga sekalipun, bila terfokus pada usaha perbaikan yang dilakukan secara terus menerus dan berkelanjutan, maka akan didapat hasil yang sempurna dari proses yang dilahirkan. Konsep ini memang terbukti mampu berikan sumbangsih besar bagi kesuksesan daya saing Jepang dalam bersaing di perbatasan global sesaat setelah dinyatakan kalah perang.³ Tak mengherankan bilamana budaya *kaizen* jika

³ Masaaki Imai, *Gemba Kaizen, Pendekatan Akal Sehat Berbiaya Rendah pada Manajemen*. Penerjemah: Kristianto Jahja (Jakarta: PPM Management, 2016), 57.

diterapkan di lingkungan organisasi usaha secara tepat, sudah barang tentu akan berikan dampak besar terhadap hasil performansi usaha UMKM itu sendiri.

Ini dibuktikan melalui hasil kajian dari Muhamad Herman Indrajaya, Aziz Fathoni dan Maria Magdalena Minarsih yang menyimpulkan bahwa dimensi *seiri*, *seiton* dan *shiketsu* pada penerapan budaya *kaizen* di PT. Djarum Unit SKT Kradenan Kudus, ketiga variabel tersebut secara simultan miliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.⁴ Begitupun hasil penelitian Erix Pamungkas dan Rosaly Franksiska yang juga mengindikasikan bahwa budaya *kaizen* diketahui memang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *reward* sebagai variabel moderasi yang mampu memperkuat pengaruh tersebut.⁵

Ditinjau berdasarkan polanya, *gempa kaizen* lebih menitikberatkan pada perbaikan di sisi internal organisasi dibanding sisi eksternal dalam kaitan peningkatan *values creation* dalam mendukung terciptanya efisiensi usaha.

Penerapan budaya *kaizen* dalam sebuah organisasi usaha tidaklah mudah diimplementasikan begitu saja. Prioritas terpenting yang dibutuhkan dalam penerapannya paling tidak memerlukan peranan pemimpin dengan *leadership* yang kuat, proses sublimasi untuk pembiasaan budaya baru yang cukup panjang, serta dibutuhkan i'tikad kesadaran diri yang tinggi dari berbagai pihak yang terlibat dalam proses bisnis yang berjalan. Karena saat budaya *kaizen* tersebut diaplikasikan, ini berarti perusahaan tersebut harus sudah mulai mereformulasi renstra (rencana strategik) barunya sehingga sangat dimungkinkan hadirnya kultur perusahaan yang baru dengan maksud untuk perbaikan pada standarisasi manajemen proses yang lebih bermutu, mudah, efektif serta efisien yang mana pada ujungnya nanti memang menuntut pola perubahan dari sisi kompetensi SDM, budaya kerja maupun

⁴ Muhamad Herman Indrajaya, Aziz Fathoni, dan Maria Magdalena Minarsih, "Pengaruh Budaya *Kaizen* terhadap Kinerja Karyawan dengan *Self Efficacy* sebagai Variabel Moderating (Studi di PT. Djarum Unit SKT Kradenan Kudus)". *Journal of Management*, Vol.2, No.2 Maret (2016).

⁵ Erix Pamungkas dan Rosaly Franksiska, "Analisis Pengaruh Budaya *Kaizen* terhadap Kinerja Karyawan dengan *Reward* sebagai Variabel Moderasi dalam Rangka Penguatan Daya Saing Bisnis", *Daya Saing Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya* Vol.20, No.1, Juni (2018).

orientasi sikap kepemimpinan di dalam suatu organisasi usaha tersebut.

Kompetensi *leadership* seorang pelaku usaha yang handal dan produktif dapat diukur melalui tingkat level kecerdasan adversitas (*adversity quotient*) yang ia miliki. Sejuahmana ia memiliki militansi tinggi dalam merealisasikan segala mimpi yang ingin diwujudkan dengan keberanian tinggi dalam hadapi berbagai resiko dan tantangan yang ada serta akseleratif dan terampil dalam mencari solusi yang tepat ketika dibutuhkan, maka sejauh itupula yang dapat menjadikan dirinya menjadi sosok pemimpin yang unggul dan handal sehingga usaha yang digelutinya berkemungkinan besar akan peroleh kesuksesan di kemudian hari.

Stoltz menyatakan bahwa kesuksesan adalah kemampuan bagaimana seseorang mampu bergerak ke depan dan ke atas, terus maju dalam menjalani hidup kendati terdapat berbagai rintangan atau sebetul kesengsaraan yang ditemuinya. Pencapaian akan kesuksesan dalam hidup sangat ditentukan oleh level *adversity quotient* yang dimiliki seseorang. *Adversity quotient* lebih patut dijadikan sebagai parameter kesuksesan paling logik dibanding kecerdasan intelegensia (IQ) maupun kecerdasan emosional (EQ) lantaran banyak orang dengan IQ tinggi namun justru gagal dalam hidupnya. Begitupun EQ sendiri juga tak punyai tolok ukur yang jelas dan sah serta metode yang jelas untuk mempelajarinya, maka kecerdasan emosional tetaplah sulit dipahami tolok ukurnya.⁶

Istilah kecerdasan adversitas (*adversity quotient*) pertama kali dikemukakan oleh penemunya, yaitu Dr. Paul Stoltz pada tahun 1997. Stoltz mengajukan konsep *adversity quotient* sebagai suatu konsep yang mampu berikan gambaran mengenai tingkat ketanggahan seorang individu yang pantang menyerah dalam hadapi *multilayer* kegagalan dan kemampuan individu tersebut dalam merubah kegagalan/hambatan menjadi suatu peluang baru untuk memperoleh taraf peningkatan dalam dirinya.

Pada tinjauan filosofis secara lebih luas, kecerdasan adversitas bukan berarti hanya sekedar kerja keras dan etos kerja tinggi berdasarkan kacamata fisik semata. Kecerdasan adversitas secara amelioratif justru lebih dimaknai sebagai sebetul daya/upaya, tekad bulat dan kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mendayagunakan berbagai potensi yang dimilikinya dengan

⁶ Paul G. Stoltz, *Adversity Quotient: Mengubah Hambatan Menjadi Peluang (Adversity Quotient: Turning Obstacles Into Opportunities)*, (Jakarta: PT Grasindo, 2003), 6.

melibatkan ketiga elemen kognitif (pengetahuan dan pengalaman), afektif (sikap dan perilaku) maupun psikomotorik (sejumlah keterampilan/keahlian). *Self upgrading* (pengembangan diri) dalam hal ini juga merupakan salah satu contoh nyata manifesto akan *adversity quotient* itu sendiri.

Kegigihan seorang wirausahawan dalam mempertahankan usahanya, terlebih di saat terjadi turbulensi ekonomi seperti di masa pandemi covid-19 ini, tentunya menjadi pivot bagaimana mentalitas itu dibangun melalui kecerdasan adversitas yang ia miliki. Tanpa adanya kecerdasan adversitas, usaha takkan bisa jalan sebagaimana diharapkan. Seseorang dengan tingkat kecerdasan adversitas tinggi lazimnya dapat ditandai dengan karakteristik usaha gigih yang pantang menyerah, tidak mudah putus asa, berani mengambil resiko, selalu melihat sisi positif atas segala sesuatu hal yang terjadi, memiliki sikap *leadership* yang kuat, mental yang kokoh serta dapat diandalkan dalam temukan solusi praktis secara langsung tiap kali dihadapkan pada suatu masalah baru.

Pemimpin yang bagus tak cukup yang hanya bisa mengajarkan pada bawahannya, namun ia harus pula mampu mendemonstrasikan gema terbaik yang dimiliki sehingga dapat menjadi *support system* yang baik di dalam lingkungan kerjanya. Karena bagaimanapun, pemimpin terbaik adalah pemimpin yang mampu menginspirasi orang-orang yang ada di sekitarnya dan mampu menumbuhkan aura yang positif bagi semua orang di sekitarnya untuk ikut bergerak mengikuti tanpa harus diminta. Pemimpin dengan tipikal seperti inilah yang dapat memampukan orang-orang yang ada di sekelilingnya menjadi lebih produktif dan berdayaguna. Maka pemimpin yang memiliki kecerdasan adversitas tinggi, sudah barang tentu akan memiliki pengaruh besar terhadap tercapainya kesuksesan itu sendiri.

Penelitian dari Bongsu Hutagalung dan Arif Qaedi Hutagalung membuktikan bahwa *adversity quotient* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap keberhasilan usaha Pusat Industri Kecil Medan Denai.⁷ Begitupun hasil penelitian Anggia Sari Lubis juga buktikan *adversity quotient* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja. Tekanan pekerjaan juga memiliki pengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja,

⁷ Bongsu Hutagalung dan Arif Qaedi Hutagalung, "Pengaruh *Adversity Quotient* terhadap Keberhasilan Usaha Pusat Industri Kecil Medan Denai", *PERWIRA Jurnal Pendidikan Kewirusahaan Indonesia* (2018), 60-69.

namun berengaruh negatif signifikan terhadap kinerja. *Adversity quotient* dan tekanan pekerjaan juga miliki pengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja supir taksi konvensional.⁸

Suatu keniscayaan bahwa tiap pengusaha pasti menginginkan hasil terbaik dalam usahanya. Kewirausahaan meski memberi peluang sebesar-besarnya terhadap tingkat keuntungan yang dapat diraih, namun nyatanya tak semudah itu dalam aktualisasinya. Bahkan tak sedikit usaha yang tumbang justru sebelum mencapai umur tiga tahun.

Berdasarkan survei yang dirilis oleh Universitas Tennessee, AS di tahun 2013 lalu menyebutkan, paling tidak terdapat 25% bisnis gagal setelah berusia 1 tahun, 35% gagal setelah tahun kedua, kegagalan lebih besar terjadi di tahun ketiga sebesar 44%. Ini berarti hanya akan bersisa 2-3 dari sepuluh bisnis yang masih mampu bertahan setelah kurun tahun ketiga.⁹ Survei tersebut dilakukan pada situasi normal terkendali dengan asumsi tak terjadi *force majeure* seperti sekarang ini. Bilamana survei tersebut dilangsungkan pada saat situasi pandemi covid-19 terjadi, sudah dapat dipastikan angka kegagalan yang muncul akan lebih besar lagi. Alasan utama penyebab begitu banyaknya bisnis yang gagal sebelum di tahun ketiga antara lain disebabkan oleh: 1). ketidakcakapan (*incompetence*) kompetensi pengusaha, 2). manajemen usaha yang buruk, 3). kurang pengalaman mengenai aspek distribusi, dan 4). kelalaian, penipuan serta bencana.

Data statistik tersebut memberi gambaran nyata pada kita bahwa kewirausahaan tak semudah membalik telapak tangan. Ini lantaran dalam wirausaha, pengusaha dituntut untuk miliki: 1). kecakapan mental dan *winning mindset* yang tangguh; 2). kecakapan membangun manajemen usaha yang reliabel; 3). berintegritas dalam sikap dan perilaku yang jujur dan amanah, termasuk tanggung jawab menghidupi karyawan yang menjadi tanggungannya; 4). selalu meng*upgrade* kompetensi diri tiada henti; 5). senantiasa mengikuti perkembangan dan perubahan lingkungan yang terjadi; dan 6). mampu memitigasi berbagai

⁸ Anggia Sari Lubis, "The Influence of Adversity Quotient and Job Stress Against Employee Performance Through Work Motivation As An Intervening Variable", *Management and Economic Journal (MECJ) Vol. 3 No. 2, August (2019)*, 182-194.

⁹ Yudhi Lazuardi, "4 Alasan Utama 80% Bisnis Gagal di Tahun Ke-3", <https://www.exabytes.co.id/blog/4-alasan-utama-80-bisnis-gagal-di-tahun-ke-3/>. Dikases pada tanggal 3 Februari 2017.

kendala/kelemahan yang dimiliki serta mampu mencari solusi pemecahannya dengan cepat. Tak heran bila hanya sedikit pengusaha saja yang mampu mencapai itu semua.

Performansi usaha tentunya akan sangat bergantung pada sosok *alpha* (pendiri) yang ada di belakangnya. Performansi usaha dapat dimaknai sebagai kinerja suatu usaha melalui hasil yang telah dicapai dari adanya sikap *leadership* pimpinan, tingkat sustainabilitas usaha, serta pola manajemen usaha yang *due diligent*. Performansi/kinerja menurut Mangkunegara juga dinyatakan sebagai “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab bidang pekerjaan, kompetensi dan target yang dimilikinya berdasarkan kuorum kesepakatan bersama”.¹⁰ Kualitas yang dimaksud di sini dapat dilihat dari aspek kebagusan, kehalusan, kebersihan, kekhasan dan ketelitian pada mutu produk atau hasil yang dicapai, sedang kuantitas sendiri dapat dilihat dari jumlah, frekuensi atau banyaknya hasil pekerjaan yang telah diselesaikannya.

Kriteria yang dapat digunakan untuk menilai performansi/kinerja antara lain: 1). *Quantity of Work* (kuantitas kerja) atau jumlah pekerjaan yang berhasil diselesaikan dalam suatu periode yang ditentukan; 2). *Quality of Work* (kualitas kerja) yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian target yang telah ditentukan; 3). *Job Knowledge* (pengetahuan pekerjaan) atau luasnya pengetahuan mengenai bidang pekerjaan dan keterampilannya; 4). *Creativeness* (kreativitas) atau keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul; 5). *Cooperation* (kerja sama) atau kesediaan dan kesolidan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi; 6). *Dependability* (ketergantungan) atau kesadaran untuk mendapatkan kepercayaan dalam hal penyelesaian tugas pekerjaan; 7). *Initiative* (inisiatif) atau semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya; 8). *Personal Qualities* (kualitas personal) yang menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan dan integritas pribadi.¹¹

¹⁰ A. Anwar Pambudu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), 67.

¹¹ M. Asri Laksmi Riani, *Budaya Organisasi* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011), 103.

Pengusaha yang memiliki tingkat kecerdasan adversitas tinggi dalam menjalankan usahanya, sudah barang tentu ia akan mampu mengoptimalkan hasil yang didapat dalam performansi usahanya. Apalagi bila dibarengi dengan penerapan budaya *kaizen* dalam perusahaannya, sudah pasti performansi hasil yang akan dicapainya dapat terus meningkat seiring berjalannya waktu. Bila ditarik pada bentuk persamaan garis horizontalnya, maka performansi usaha yang dihasilkan suatu usaha akan sangat bergantung dan memiliki ekuivalensi pada tingkat kecerdasan adversitas yang dimiliki pengusaha tersebut ditambah dengan seberapa maksimal penerapan budaya *kaizen* yang dihasilkan. Makin tinggi *added value* dalam *values creation* pada proses produksi yang dihasilkan, maka makin tinggi pula performansi nilai akumulasi (*leverage*) yang dihasilkan sehingga akan perbesar profitabilitas yang didapat. Seiring tingginya tingkat keuntungan yang dihasilkan, dengan sendirinya akan mampu menjamin sustainabilitas usaha secara konsisten sehingga usaha tersebut tergolong dalam kategori *scale up* (bertumbuh).

Sejalan dengan itu, sektor industri lokal di Kabupaten Kudus secara nisbah rasio sebagian besar masih didominasi usaha kategori menengah kecil mikro dengan jumlah UMKM aktif tiap kecamatan didapat data berikut:

Tabel 1.1

Data Sektor Usaha Kabupaten Kudus pada Survey Tahun 2014¹²

Kecamatan <i>District</i>	Jumlah Perusahaan/ Unit Usaha	Jumlah Tenaga Kerja	Total Nilai Produksi (Juta Rp)
(1)	(2)	(3)	(4)
1. Kaliwungu	1,848	13,447	6.686.742,54
2. Kota	2,180	138,585	31.933.744,21
3. Jati	1,591	28,046	79.724.087,54
4. Undaan	477	2,049	594.059,72
5. Mejobo	1,822	4,652	683.807,75
6. Jekulo	1,076	5,574	1.029.804,66
7. Bae	1,283	30,861	7.911.351,64
8. Gebog	1,249	20,426	3.367.421,57
9. Dawe	1,412	6,399	1.645.268,86
Jumlah/Total	12,938	250,039	133.576.288,49

¹² Dinas Perindustrian, Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kabupaten Kudus, <https://kuduskab.bps.go.id/statictable/2016/02/16/79/banyaknya-seluruh-perusahaan-industri-dan-jumlah-tenaga-kerja-di-kabupaten-kudus-tahun-2013---2014-.html>. Diakses 10 September 2020.

Minat masyarakat Kudus terhadap aktivitas kewirausahaan terbilang sangat tinggi dibanding wilayah/daerah lain di Karasidenan Pati meski Kudus sendiri terbilang kota yang sangat kecil wilayahnya. Ini tak lepas dari budaya ‘*Gusjigang*’ sebagai ajaran titipan dari Sunan Kudus selaku pendiri yang tetap dilestarikan secara turun temurun dan masih dipegang erat oleh masyarakat Kudus hingga kini. *Gusjigang* mewariskan tatanan sosial pada masyarakat Kudus untuk senantiasa bertindak religius namun di sisi lain tidak pernah melepaskan atribut jiwa kewirausahaannya yang dibarengi dengan sikap *akhlaqul karimah*. Budaya *Gusjigang* nyatanya memang masih menjadi *local indigenous* (kearifan lokal) pada cara pandang masyarakat Kudus itu sendiri yang lebih menggemari sektor perdagangan sebagai mata pencaharian dibanding pertanian dan perindustrian. Warisan *Gusjigang* dari Sunan Kudus sangat berkorelasi dengan padangan Islam melalui ajaran yang disampaikan Rasulullah SAW di mana disebutkan bahwa perniagaan/perdagangan merupakan salah satu profesi mulia yang tidak hanya sekedar memberi kesempatan bagi tiap individu untuk mendapatkan hasil lebih dibanding jenis usaha lain. Rasulullah SAW sendiri dalam hidupnya pun dikenal sebagai pedagang digelari *al-Amin* lantaran sifat amanah dan kejujurannya dalam berdagang. Rasulullah SAW pada suatu kesempatan bersabda:

ما كسب الرجل كسباً أطيب من عمل يده، وما أنفق الرجل على نفسه وأهله وولده وخادمه فهو صدقة

Artinya : “Tidaklah seseorang memperoleh suatu penghasilan yang lebih baik dari jerih payah tangannya sendiri. Dan tidaklah seseorang menafkahi dirinya, istrinya, anaknya dan pembantunya melainkan ia dihitung sebagai shodaqoh”.¹³

Pada kutipan *hadist* lain, Abu Sa’id Al-Khudri berujar, Rasulullah SAW bersabda:

التاجر الصدوق الأمين مع النبيين والصديقين والشهداء

¹³ Hadist Riwayat Ibnu Majah dalam Kitab *As-Sunan*; Kitab *At-Tijaroot* Bab *Al-Hatstsu ‘Ala Al-Makasibi*, No.2129. al-Kanani dalam *Mishbah Az-Zujajah* III/5 menyatakan sanadnya hasan.

Artinya : “Pedagang yang senantiasa jujur lagi amanah akan bersama para nabi, orang-orang yang selalu jujur dan orang-orang yang mati syahid”.¹⁴

Pelbagai permasalahan yang mengemuka seputar pelaku usaha UMKM di Desa Ngembalrejo, Kecamatan Bae, Kabupaten Kudus sebagaimana terekam dalam kegiatan observasi pendahuluan yang dilakukan peneliti didapati bahwa, sebagian besar UMKM di desa ini mayoritas masih diupayakan secara tradisional dan belum dimungkinkan pada tercapainya modernisasi alat (*tools*) maupun pengembangan sistem manajemen usaha yang handal dan kompetitif. Selain itu, tak sedikit dari para pelaku usaha (SDM) yang juga belum miliki kapasitas kompetensi kognitif (pengetahuan dan pengalaman), afektif (mentalitas dan perilaku kerja) maupun aspek psikomotorik (keterampilan kerja) yang kompeten sehingga kurang mampu mengembangkan skala usahanya untuk *scale up* pada bentuk pertumbuhan yang *sustainable* (bertumbuh secara berkelanjutan). Umumnya asal usaha mereka masih berjalan lancar maka mereka merasa berada di zona nyaman. Tak sedikit pula para pelaku usaha yang masih buta akan perbedaan faktor margin dengan profit sehingga banyak di antaranya mereka yang salah dalam menerapkan pembukuan usaha. Belum lagi sikap *leadership* yang masih lemah akibat belum adanya budaya kerja yang mumpuni dalam lingkungan usahanya juga pada kaitan inovasi dan pengembangan jaringan yang masih terbatas. Tak ketinggalan banyak di antara mereka juga yang belum mampu disiplin dalam *manage* sistem pembukuan usahanya menjadi lebih tertib sehingga masih bercampur antara buku pribadi yang jadi satu dengan pembukuan usaha. Apalagi jika dilihat pada penerapan budaya *kaizen*, ternyata masih sedikit UMKM yang benar-benar mampu mengaplikasikannya dalam *scoop* usahanya. Militansi dan mentalitas pengusaha yang tak seragam juga menjadi problem tersendiri. Terlebih saat terjadi pandemi covid-19 dan gelombang *stugflasi* yang sedang melanda perekonomian global yang sangat berdampak pada perekonomian dalam negeri. *Positioning* usaha dalam hal ini juga terlihat masih belum jelas di mana justru banyak di antara UMKM yang masih berorientasi *palugada* tanpa

¹⁴ Hadist Riwayat At-Tirmidzi, Kitab *Al-Buyu'* Bab *Ma Ja-a Fit Tijaroti* No. 1130.

menganalisa lebih dalam akan faktor modal dan fokus prioritas usaha yang dimilikinya.

Oleh itulah penelitian ini sendiri nantinya akan lebih difokuskan pada pencarian bukti empiris (ilmiah) seputar hasil analisis implikasi/pengaruh yang dihasilkan dari variabel bebas berupa kecerdasan adversitas (*adversity quotient*) dengan variabel moderasi berupa *gempa kaizen* terhadap variabel dependen berupa performansi usaha dari para pelaku UMKM yang ada di Kelurahan Ngembalrejo Kabupaten Kudus pada tahun 2021. Melalui hasil yang diperoleh dalam penelitian ini, diharapkan akan dapat diketahui sejauhmana pengaruh baik langsung maupun tak langsung yang dihasilkan dari ketiga variabel tersebut dengan menggunakan skema penelitian *path analysis*.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan pelbagai permasalahan di atas, maka rumusan masalah yang hendak diajukan peneliti dalam penelitian ini antara lain:

1. Apakah tingkat kecerdasan adeversitas (*adversity quotient*) berimplikasi pada performansi Usaha Menengah Kecil Mikro (UMKM) di Desa Ngembalrejo Kudus?
2. Apakah tingkat kecerdasan adeversitas (*adversity quotient*) berimplikasi terhadap budaya kaizen pada Usaha Menengah Kecil Mikro (UMKM) di Desa Ngembalrejo Kudus?
3. Apakah budaya kaizen berimplikasi terhadap performansi Usaha Menengah Kecil Mikro (UMKM) di Desa Ngembalrejo Kudus?
4. Apakah tingkat kecerdasan adeversitas (*adversity quotient*) berimplikasi terhadap performansi Usaha Menengah Kecil Mikro (UMKM) di Desa Ngembalrejo Kudus dengan budaya kaizen sebagai variabel pemediasi?

C. Tujuan Penelitian

Melalui berbagai rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini antara lain untuk mengetahui sejauhmana:

1. Implikasi tingkat kecerdasan adeversitas (*adversity quotient*) terhadap performansi Usaha Menengah Kecil Mikro (UMKM) di Desa Ngembalrejo Kudus;
2. Implikasi tingkat kecerdasan adeversitas (*adversity quotient*) terhadap budaya kaizen pada Usaha Menengah Kecil Mikro (UMKM) di Desa Ngembalrejo Kudus;

3. Implikasi budaya kaizen terhadap performansi Usaha Menengah Kecil Mikro (UMKM) di Desa Ngembalrejo Kudus;
4. Implikasi tingkat kecerdasan adeversitas (*adversity quotient*) terhadap performansi Usaha Menengah Kecil Mikro (UMKM) di Desa Ngembalrejo Kudus dengan budaya kaizen sebagai variabel pemediasi.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu berikan manfaat baik secara langsung maupun tak langsung pada kaitan berikut:

1. Manfaat Teoritis
Penelitian ini dapat berikan sumbangsih terapan keilmuan di bidang manajemen pemasaran dalam bentuk aplikasi praksisnya di lapangan.
2. Manfaat Praktis
 - a. Bagi penulis
 - 1) Penelitian ini sebagai upaya pemenuhan salah satu syarat tahap kelulusan dalam program studi Manajemen Bisnis Syariah, Fakultas Ekonomi, IAIN Kudus;
 - 2) Penulis mampu perdalam akan berbagai hasil temuan praktis seputar implikasi/pengaruh antara kecerdasan adwersitas, *gempa kaizen* dan performansi usaha UMKM;
 - 3) Penelitian ini berguna sebagai sarana perwujudan akan penerapan ilmu yang telah didapat di bangku kuliah ke dalam fungsi aplikasi praksisnya di lapangan.
 - b. Bagi UMKM
Hasil penelitian yang diperoleh dalam penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan secara langsung sebagai bahan rujukan, bahan pertimbangan maupun bahan pendukung dalam penelusuran masalah yang berkenaan dengan kecerdasan adwersitas, *gempa kaizen* maupun performansi usaha UMKM dalam suatu kegiatan di bidang ekonomi.
 - c. Bagi peneliti lain
Penelitian ini dapat dijadikan referensi/acuan penulisan oleh peneliti lain dalam penyusunan karya ilmiah terkait bahasan tema serupa.

E. Sistematika Penulisan Skripsi

Sebagai langkah untuk mempermudah penelusuran berbagai kandungan isi yang terdapat dalam penelitian ini, maka

peneliti menyusun sistematika penulisan skripsi dalam beberapa bagian berikut:

1. Bagian Awal

Bagian ini berisi antara lain: halaman judul, halaman nota pembimbing, halaman pengesahan, halaman motto dan persembahan, halaman transliterasi, halaman kata pengantar, halaman daftar isi, halaman daftar tabel, dan halaman daftar gambar.

2. Bagian Isi

Bab I adalah bab pendahuluan yang mengurai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika penulisan skripsi.

Bab II berisi kerangka teori yang menjelaskan berbagai teori seputar kecerdasan adversitas (*adversity quotient*), *gempa kaizen*, performansi UMKM, penelitian terdahulu, kerangka berfikir serta hipotesis penelitian.

Bab III berisi seputar metode penelitian yang menjelaskan jenis dan pendekatan penelitian, populasi dan sampel, definisi operasional variabel, instrumen penelitian, sumber data, teknik pengambilan data, dan teknik analisis data.

Bab IV berisi hasil penelitian dan pembahasan dengan subbab berupa gambaran obyek penelitian, deskripsi hasil data penelitian dan pembahasan.

BAB V merupakan bab penutup yang berisi simpulan dan saran penelitian.

3. Bagian Akhir

Bagian akhir berisi daftar pustaka, daftar riwayat akademik penulis, dan lampiran-lampiran.