

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kompetensi SDM

1. Pengertian Kompetensi

Pengertian dan arti kompetensi oleh Spencer dapat didefinisikan sebagai karakteristik yang mendasari seseorang yang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang diajukan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu (*A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation*). Berdasarkan dari arti definisi kompetensi ini, maka banyak mengandung beberapamakna yang terkandung di dalamnya adalah sebagai berikut.

- a. Karakteristik dasar (*underlying characteristic*) kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.
- b. Hubungan kausal (*causally related*) berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksikan kinerja seseorang artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi maka akan mempunyai kinerja tinggi pula (sebagai akibat).
- c. Criteria (*criterion referenced*) yang diajukan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksi seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar, misalnya kriteria volume penjualan yang mampu dihasilkan seseorang salesman sebesar 1.000 buah/bulan atau manajer keuangan dapat mendapatkan keuntungan 1 miliar/tahun.

Kemudian, ia mengatakan bahwa kompetensi merupakan sebuah karakteristik dasar seseorang yang mengindikasikan cara berpikir, bersikap, dan bertindak serta menarik kesimpulan yang dapat dilakukan dan dipertahankan oleh seseorang pada waktu periode tertentu.¹

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.²

Spencer menyatakan bahwa kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berfikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama.

Terdapat lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut :³

- a. Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan.
- b. Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi.
- c. Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang.
- d. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik.
- e. Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu.

¹ Moehariono, *Pengukur Kinerja Berbasis Kompetensi*, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2012, hlm. 5.

² Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Edisi Ketiga, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2013, hlm. 324.

³ *Ibid*, hlm. 325-326.

Mangkunegara mengemukakan, bahwa kompetensi merupakan faktor mendasar yang dimiliki seseorang yang mempunyai kemampuan lebih, yang membuatnya berbeda dengan seseorang yang mempunyai kemampuan rata-rata atau biasa saja.⁴

Kompetensi merupakan karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik. Dengan kata lain, kompetensi adalah apa yang *oustanding performers* lakukan lebih sering, pada lebih banyak situasi, dengan hasil yang lebih baik daripada apa yang dilakukan penilai kebijakan. Faktor lain yang harus diperhatikan adalah perilaku. Malthis dan Jackson mengemukakan bahwa kompetensi adalah karakteristik-karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan kinerja yang meningkat dari individu-individu atau tim.⁵

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa, kompetensi adalah suatu kemampuan, ketrampilan dan pengetahuan yang dimiliki seseorang yang berpengaruh secara langsung terhadap kinerja yang dimiliki seseorang dalam melakukan pekerjaan.

Ada semakin banyak organisasi yang menggunakan beberapa segi analisis kompetensi. Tiga alasan utama organisasi menggunakan pendekatan kompetensi adalah untuk mengomunikasikan perilaku yang dihargai di seluruh organisasi, untuk meningkatkan tingkat kompetensi di organisasi tersebut, dan untuk menekankan kapabilitas karyawan guna meningkatkan keunggulan kompetitif organisasional.

Memiliki sumber daya manusia yang kompeten adalah keharusan bagi perusahaan. Mengelola sumber daya manusia berdasarkan kompetensi diyakini bisa lebih menjamin keberhasilan mencapai tujuan. Sebagian besar perusahaan memakai kompetensi sebagai dasar dalam memilih

⁴ Mangkunegara, Anwar Prabu, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, edisi pertama, cetakan pertama, Refika Aditama, Bandung, 2005, hlm. 113.

⁵ Malthis, Robert L. dan John H. Jackson, *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Edisi Sepuluh, Terjemahan : Diana Angelica, Penerbit : Salemba Empat, Jakarta, 2006, hlm. 219.

orang, mengelola kinerja, pelatihan dan pengembangan serta pemberian kompensasi.

Proses rekrutmen dan seleksi diarahkan untuk mencari orang yang mendekati kompetensinya, demikian pula halnya untuk pengembangan kinerja dan karir karyawan. Setiap kali diadakan uji kompetensi (*assessment*) untuk mencocokkan apakah karyawan bisa memenuhi model kompetensinya atau tidak. Bila terjadi kekurangan maka karyawan tersebut harus dilatih dan dibina lebih lanjut. Kelalaian atau mengabaikan pelatihan bisa berakibat karyawan menjadi tidak kompeten sehingga kinerja tidak maksimal.

2. Kompetensi SDM

a. Pengertian Kompetensi SDM

Menurut Mangkunegara, kompetensi sumber daya manusia adalah kompetensi yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik kepribadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerjanya.

Kompetensi sumber daya manusia menurut hasil kajian Perrin yaitu :⁶

- 1) Memiliki kemampuan komputer (Eksekutif Lini)
- 2) Memiliki pengetahuan yang luas tentang visi
- 3) Memiliki kemampuan mengantisipasi pengaruh perubahan
- 4) Memiliki kemampuan memberikan pendidikan tentang sumber daya manusia.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompetensi sumber daya manusia adalah kemampuan yang dimiliki seseorang yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan dan karakteristik kepribadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerjanya yang dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

⁶ Mangkunegara, Anwar Prabu, *Evaluasi Kinerja SDM*, PT. Refika Aditama, Bandung, 2012, hlm.40.

Kompetensi SDM yang diperlukan untuk menghadapi tantangan baru dan jenis-jenis organisasi di tempat kerja, dapat diperoleh dengan pemahaman ciri-ciri yang kita cari dari orang-orang yang bekerja dalam organisasi-organisasi tersebut. Konsep dasar standar kompetensi ditinjau dari estimologi, standar kompetensi terbuka atas dua kosa kata yaitu standar dan kompetensi. Standar diartikan sebagai ukuran atau patokan yang disepakati, sedangkan kompetensi diartikan sebagai kemampuan melaksanakan tugastugas ditempat kerja yang mencakup menerapkan keterampilan (*skills*) yang didukung dengan pengetahuan (*cognitive*) dan kemampuan (*ability*) sesuai dengan kondisi yang dipersyaratkan. Dengan demikian standar kompetensi dapat diasumsikan sebagai rumusan tentang kemampuan dan keahlian apa yang harus dimiliki oleh tenaga kerja (SDM) dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan/disepakati.

Analisa kompetensi SDM UKM dimaksudkan adalah untuk menghasilkan profil atau model yang digunakan untuk:⁷

- 1) Manajemen kinerja individu
- 2) Penerimaan atau penempatan
- 3) Pengembangan karier

Tiga hal pokok dalam kompetensi SDM adalah:

- 1) Pengetahuan (*Knowledge*), merupakan penguasaan ilmu dan teknologi yang dimiliki seseorang, dan diperoleh melalui proses pembelajaran serta pengalaman selama kehidupannya. Indikator pengetahuan (*knowledge*) dalam hal ini adalah, pengetahuan manajemen bisnis, pengetahuan produk atau jasa, pengetahuan tentang konsumen, promosi dan strategi pemasaran.
- 2) Keterampilan (*Skill*), adalah kapasitas khusus untuk memanipulasi suatu objek secara fisik. Indikator keterampilan meliputi

⁷ I.D.K.R. Ardiana, I.A. Brahmayanti, Subaedi, *Kompetensi SDM UKM dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja UKM di Surabaya*, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 12 No.1 Maret 2016, hlm. 45.

keterampilan produksi, berkomunikasi, kerjasama dan organisasi, pengawasan, keuangan, administrasi dan akuntansi.

- 3) Kemampuan (*Ability*), adalah kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Indikator kemampuan meliputi kemampuan mengelola bisnis, mengambil keputusan, memimpin, mengendalikan, berinovasi, situasi dan perubahan lingkungan bisnis.⁸

Kompetensi dalam manajemen sumber daya manusia memainkan peran kritical dan esensial karena di satu sisi merupakan *Human capital* dan *Active agent* bagi pengembangan suatu organisasi, di sisi lain merupakan faktor determinan kapabilitas yang merupakan sekumpulan keahlian dan keterampilan dalam mengkoordinasikan dan mengintegrasikan serangkaian sumber daya yang ada dalam suatu sistem organisasi sehingga menghasilkan serangkaian kompetensi yang akan membentuk kompetensi inti (*core competency*).

b. Karakteristik Kompetensi Sumber Daya Manusia

Dalam setiap individu seseorang terdapat beberapa karakteristik kompetensi dasar, yang terdiri atas berikut ini:⁹

- 1) Watak (*traits*), yaitu yang membuat seseorang mempunyai sikap perilaku atau bagaimanakah orang tersebut merespon sesuatu dengan cara tertentu, misalnya percaya diri (*self-confidence*), kontrol diri (*self-control*), ketabahan atau daya tahan (*hardiness*).
- 2) Motif (*motive*), yaitu sesuatu yang diinginkan seseorang atau secara konsisten dipikirkan dan diinginkan yang mengakibatkan suatu tindakan atau dasar dari dalam yang bersangkutan untuk melakukan suatu tindakan.
- 3) Bawaan (*self-concept*), yaitu sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.

⁸ *Ibid*, hlm. 49.

⁹ Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi – Competency Based Human Resources Management*, Edisi Revisi Cetakan ke 2, Rajawali Pers, Jakarta, 2014, hlm. 14

- 4) Pengetahuan (*knowledge*), yaitu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang tertentu dan pada area tertentu.
- 5) Keterampilan atau keahlian (*skill*), yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu, baik secara fisik maupun mental.

Dijelaskan dalam surat Al-An'aam ayat 135:

قُلْ يَنْقُومِ أَعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ إِنِّي عَامِلٌ ۗ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ ۗ مَنْ تَكُونُ لَهُ عَقِيبَةُ الدَّارِ ۗ إِنَّهُ لَا يُفْلِحُ الظَّالِمُونَ ﴿١٣٥﴾

“Katakanlah ! “ Hai kaumku, beramallah sepenuh kemampuanmu dalam bidangmu masing-masing, akupun beramal pula dalam bidangku. Kelak kamu akan mengetahui, siapakah diantara kita yang akan memperoleh hasil baik di akhirat dari amal kita itu”. Sungguh orang-orang zalim tidak akan mendapat kemenangan.” (Al-An'aam:135)

Kompetensi merupakan dimensi perilaku yang berada di belakang di belakang kinerja kompeten. Sering dinamakan kompetensi perilaku karena dimaksudkan untuk menjelaskan bagaimana perilaku karena dimaksudkan untuk menjelaskan bagaimana orang berperilaku ketika mereka menjalankan peranya dengan baik, itu pendapat dari Armstrong dan Baron.¹⁰

Dan dapat disimpulkan bahwa, kompetensi merupakan kemampuan menjalankan tugas atau pekerjaan yang dilandasi oleh pengetahuan, ketrampilan, dan didukung oleh sikap yang menjadi karakteristik individu.

c. Kategori Kompetensi Sumber Daya Manusia

Michael Zwell memberikan lima kategori kompetensi, yang terdiri dari *task achievement*, *relationship*, *personal attribute*, *managerial*, dan *leadership*.¹¹

- 1) *Task achievement* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja baik. Kompetensi yang berkaitan

¹⁰ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2013, hlm. 326.

¹¹ *Ibid*, hlm. 330-331.

dengan *task achievement* ditunjukkan oleh: orientasi pada hasil, mengelola kinerja, memengaruhi, inisiatif, efisiensi produksi, fleksibilitas, inovasi, peduli pada kualitas, perbaikan berkelanjutan, dan keahlian teknis.

- 2) *Relationship* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerja baik dengan orang lain dan memuaskan kebutuhannya. Kompetensi berhubungan dengan *relationship* meliputi: kerja sama, orientasi pada pelayanan, kepedulian antarpribadi, kecerdasan organisasional, membangun hubungan, penyelesaian konflik, perhatian pada komunikasi dan sensitivitas lintas budaya.
- 3) *Personal attribute* merupakan kompetensi intrinsik individu dan menghubungkan bagaimana orang berpikir, merasa, belajar, dan berkembang. *Personal attribute* merupakan kompetensi yang meliputi: integritas dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, manajemen stress, berpikir analitis, dan berpikir konseptual.
- 4) *Managerial* merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan dan mengembangkan orang. Kompetensi manajerial berupa: memotivasi, memberdayakan, dan mengembangkan orang lain.
- 5) *Leadership* merupakan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi, dan tujuan organisasi. Kompetensi berkenaan dengan leadership meliputi: kepemimpinan visioner, berpikir strategis, orientasi kewirausahaan, manajemen perubahan, membangun komitmen organisasional, membangun fokus dan maksud, dasar-dasar, dan nilai-nilai.

B. Lingkungan Makro

1. Pengertian Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal perusahaan didefinisikan oleh Duncan sebagai “*the relevant physical and social factors outside the boundary of an organization that are taken into consideration during organizational decision making*”. Lingkungan eksternal ini dibagi ke dalam dua batasan, yaitu: pertama, lingkungan yang paling dekat dengan organisasi atau disebut *task-environment*, *immediate environment*, *competitive environment*, *industry environment*, atau *specific environment*, yakni lingkungan yang secara langsung mempengaruhi strategi, mencakup antara lain pesaing, pemasok, pelanggan dan pemerintah. Batasan kedua adalah lingkungan umum yang secara tidak langsung mempengaruhi strategi atau disebut juga *outer layer*, *general environment*, *remote environment*, atau *macro environment*, meliputi antara lain sektor ekonomi, politik, teknologi dan sosial.¹²

Menurut Griffin, Lingkungan eksternal (*external environment*) adalah segala sesuatu diluar batasan organisasi yang mungkin mempengaruhinya. Lingkungan eksternal merupakan lingkungan yang berada diluar organisasi dan perlu dianalisis untuk menentukan kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threat*) yang akan di hadapi perusahaan.¹³

Lingkungan eksternal terdiri atas unsur-unsur di luar organisasi, yang sebagian besar tak dapat dikendalikan dan berpengaruh dalam pembuatan keputusan manajer.

Lingkungan eksternal mempunyai banyak unsur-unsur yang berpengaruh langsung (lingkungan ekstern mikro) dan yang berpengaruh tidak langsung (lingkungan ekstern makro). Lingkungan ekstern mikro

¹² Zulaikha dan Ronie Fredianto, Hubungan antara Lingkungan Eksternal, Orientasi Strategik dan Kinerja Perusahaan (Studi Empiris pada Industri Manufaktur Menengah-Kecil di Kota Semarang), *Jurnal Media Ekonomi dan Bisnis*, FE UNDIP, 1997, hlm. 4.

¹³ Tri Handayani, Pengaruh Lingkungan Makro Terhadap Kinerja Usaha (Studi Pada Usaha Kecil Menengah Makanan Di Kota Pekanbaru), *Jurnal Inovbiz*, Vol. 1 No.1 Juni 2013, hlm. 3.

terdiri dari para pesaing, penyedia, langganan, lembaga-lembaga keuangan, pasar tenaga kerja dan perwakilan-perwakilan pemerintah. Unsur-unsur lingkungan ekstern makro mencakup teknologi ekonomi, politik dan sosial yang mempengaruhi iklim dimana organisasi beroperasi dan mempunyai potensi menjadi kekuatan-kekuatan sebagai lingkungan ekstern mikro.¹⁴

Komponen-komponen lingkungan ekstern mikro yang paling penting adalah para pesaing yang harus dihadapi perusahaan, langganan yang harus dilayani, pasar tenaga kerja, lembaga-lembaga keuangan, para penyedia (supplien) dan perwakilan-perwakilan pemerintah. Tentu saja beberapa lingkungan ekstern mikro lainnya penting juga diperhatikan, walaupun tingkat pengaruhnya berbeda, seperti saluran distribusi yang digunakan, media, asosiasi-asosiasi bisnis, kelompok-kelompok pecinta lingkungan, dan kelompok-kelompok politik tertentu yang sebagian besar merupakan perwujudan potensi pengaruh lingkungan ekstern makro.¹⁵

Kondisi ekonomi memberikan refleksi tingkat produksi dan konsumsi negara tertentu, area atau industri. Kondisi makro memberikan refleksi keseluruhan ekonomi Amerika. Kondisi ekonomi mikro lebih difokuskan pada bisnis atau industri yang menjadi perhatian. Kondisi ekonomi dapat mempengaruhi penerimaan dan pengeluaran suatu bisnis, jadi dapat mempengaruhi nilai bisnis itu. Kinerja kebanyakan bisnis sangat tergantung pada tiga faktor ekonomi makro yaitu pertumbuhan ekonomi, inflasi, dan suku bunga.¹⁶

a. Pertumbuhan Ekonomi

Suatu faktor kritis ekonomi makro yang mempengaruhi kinerja bisnis adalah pertumbuhan ekonomi, atau perubahan dalam tingkat umum dari aktivitas ekonomi.

Pertumbuhan ekonomi berarti perkembangan kegiatan dalam perekonomian yang menyebabkan barang dan jasa yang diproduksi

¹⁴ T. Hani Handoko, *Manajemen*, Edisi 2, BPFE, Yogyakarta, 2003, hlm. 62.

¹⁵ *Ibid*, hlm. 63.

¹⁶ Jeff Madura, *Pengantar Bisnis*, Salemba Empat, Jakarta, 2001, hlm. 112-113.

dalam masyarakat bertambah dan kemakmuran masyarakat meningkat.¹⁷

Dua ukuran umum untuk mengukur pertumbuhan ekonomi adalah tingkat total produksi dari barang dan jasa dalam ekonomi dan jumlah total pengeluaran (juga disebut agregat pengeluaran). Tingkat total produksi tergantung pada total permintaan barang dan jasa. Indikator alternatif pertumbuhan ekonomi adalah tingkat pengangguran.¹⁸

b. Inflasi

Inflasi adalah peningkatan tingkat harga umum dari barang dan jasa dalam periode waktu tertentu. Tingkat inflasi dapat diestimasi dengan mengukur presentase perubahan indeks harga konsumen yang memberikan indikasi harga bermacam produk konsumen seperti produk kebutuhan rumah tangga, perumahan, harga bahan bakar, jasa kesehatan, dan listrik.

Inflasi dapat mempengaruhi biaya operasi perusahaan yang menghasilkan produk karena naiknya biaya barang pasokan dan bahan baku.¹⁹

c. Tingkat Suku Bunga

Tingkat suku bunga mewakili biaya meminjam uang. Pelaku bisnis memonitor secara seksama tingkat suku bunga karena mereka menentukan jumlah pengeluaran yang harus ditanggung apabila meminjam uang.

Perubahan tingkat bunga di pasar dapat mempengaruhi pengeluaran biaya bunga perusahaan karena bunga pinjaman yang diminta oleh bank komersial atau kreditor lain untuk perusahaan adalah berdasarkan tingkat suku bunga pasar.²⁰

¹⁷ Sadono Sukirno, *Pengantar Teori Makroekonomi*, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2002, hlm.10.

¹⁸ Jeff Madura, *Op.Cit*, hlm. 113.

¹⁹ *Ibid*, hlm. 115.

²⁰ *Ibid*, hlm. 117.

2. Pengertian Lingkungan Makro

Lingkungan Makro adalah lingkungan diluar perusahaan yang dapat mempengaruhi daya hidup perusahaan secara keseluruhan. Umar menyatakan bahwa Lingkungan makro perusahaan terdiri dari faktor-faktor utama yang pada dasarnya di luar dan terlepas dari perusahaan. Faktor-faktor utama yang diperhatikan adalah faktor politik, ekonomi, sosial, dan teknologi.²¹

Disamping itu Griffin menyatakan lingkungan ini sebagai lingkungan umum (*general environ-ment*) dari suatu organisasi yang merupakan serangkaian dari dimensi dan kekuatan yang luas yang berada disekitar organisasi yang menciptakan keseluruhan konteks organisasi. Dimensi dan kekuatan ini tidak sepenuhnya terkait dengan organisasi tertentu lainnya. Lingkungan umum dari sebagian besar organisasi memiliki dimensi ekonomi, teknologi, sosial budaya, politik-hukum, dan internasional.²²

Lingkungan makro Yaitu kekuatan masyarakat yg lebih luas yg mempengaruhi seluruh lingkungan mikro pemasaran perusahaan yang mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap pemasaran.²³

Lingkungan ekstern makro mempengaruhi organisasi dengan dua cara. Pertama, kekuatan-kekuatan di luar tersebut mempengaruhi suatu organisasi secara langsung atau secara tidak langsung melalui satu atau lebih unsur-unsur lingkungan makro menciptakan iklim.

Lingkungan ekstern makro terdiri dari faktor-faktor teknologi, ekonomi, politik, sosial dan dimensi internasional sebagai kekuatan-kekuatan yang berada diluar jangkauan perusahaan dan biasanya terlepas dari situasi operasional perusahaan, dengan organisasi jarang memiliki kekuatan untuk memberikan pengaruh balik yang berarti.²⁴

a. Perkembangan Teknologi

²¹ Tri Handayani, *Pengaruh Lingkungan Makro Terhadap Kinerja Usaha (Studi Pada Usaha Kecil Menengah Makanan Di Kota Pekanbaru)*, Jurnal Inovbiz, Vol. 1 No.1 Juni 2013, hlm. 24.

²² *Ibid*, hlm 25.

²³ <http://ilmunya-mm2012.blogspot.co.id/2013/05/lingkungan-pemasaran-makro-dan-mikro.html>. diakses tanggal 10 oktober 2016.

²⁴ T. Hani Handoko, *Manajemen*, Edisi 2, BPFE, Yogyakarta, 2003, hlm. 66.

Dalam setiap masyarakat atau industri, tingkat kemajuan teknologi memainkan peranan berarti pada penentuan produk dan jasa yang akan di produksi, peralatan yang akan digunakan, dan bagaimana bermacam-macam operasi akan dikelola.

Inovasi teknologi dapat juga menimbulkan posisi persaingan baru dalam industri-industri yang berbeda. Misal : (1) pengembangan produksi jam digital elektronik telah menimbulkan persaingan baru bagi perusahaan-perusahaan jam mekanisk tradisional, (2) kemajuan industri mesin foto copy menimbulkan kesukaran-kesukaran bagi perusahaan-perusahaan karbon. Ini semua menuntut manajer perusahaan bersikap tanggap terhadap tantangan dan memanfaatkan kesempatan yang ada. Manajer perlu senantiasa menaksir arah perkembangan teknologi dan memperkirakan pengaruhnya pada organisasi, atau melakukan peramalan teknologi.²⁵

b. Variable-variabel Ekonomi

Para manajer akan selalu terlibat dengan masalah-masalah biaya sumber daya yang dibutuhkan organisasi. Biaya-biaya ini berubah-ubah setiap waktu karena pengaruh faktor-faktor ekonomi. Sehingga manajer senantiasa perlu menganalisis dan mendiagnosa faktor-faktor ekonomi, seperti :

- 1) Kecenderungan inflasi atau deflasi harga barang-barang dan jasa-jasa
- 2) Kebijakan moneter, devaluasi atau revaluasi dan yang menyangkut tingkat bunga
- 3) Kebijakan fiskal
- 4) Keseimbangan neraca pembayaran
- 5) Harga-harga yang ditetapkan oleh para pesaing dan penyedia.

Jadi, manajer-manajer perusahaan harus mencurahkan waktu dan sumber daya untuk melakukan peramalan ekonomi danantisipasi perubahan-perubahan harga.

²⁵ *Ibid*, hlm. 67.

c. Lingkungan Sosial dan Kebudayaan

Lingkungan sosial kebudayaan masyarakat merupakan pedoman hidup yang menentukan bagaimana hampir seluruh organisasi dan manajer akan beroperasi. Lingkungan ini mencakup kepercayaan, nilai-nilai, sikap, pandangan serta pola kehidupan yang dibentuk oleh tradisi, pendidikan, kelompok etnis, ekologi, demografi, geografis, serta agama dan kepercayaan dari sekelompok atau seluruh masyarakat tertentu. Pengaruh pedoman hidup ini dapat sangat luas atau relative sempit. Misal, batasan bagi pekerja wanita mungkin hanya berlaku di suatu daerah, tetapi dapat juga berlaku secara nasional.

d. Variable-variabel Politik dan Hukum

Politik dan hukum dalam suatu periode waktu tertentu akan menentukan operasi perusahaan. Manajer tidak mungkin mengabaikan iklim politik, peraturan-peraturan pemerintah maupun konsekuensi-konsekuensi atau dampaknya terhadap pemerintah dalam pembuatan keputusan. Batasan-batasan yang ditetapkan pemerintah bermaksud melindungi konsumen, lingkungan, ataupun perusahaan, dan menghilangkan perlakuan tidak adil dalam pembayaran kepada karyawan dan sebagainya. Jadi pemerintah memainkan peranan sekaligus sebagai pencipta kesempatan, pemberi perlindungan, dan penetapan batasan-batasan.

e. Dimensi Internasional

Komponen internasional dalam lingkungan eksternal juga menyajikan kesempatan-kesempatan dan tantangan, serta mempunyai potensi menjadi faktor yang berpengaruh langsung pada operasi perusahaan. Kekuatan-kekuatan internasional berpengaruh melalui perkembangan politik dunia, ketergantungan ekonomi, penalaran nilai-nilai dan sikap hidup serta transfer teknologi. Manajer hendaknya mampu menganalisa dan mengantisipasi untuk kemudian meletakkan

dasar yang kuat dalam menghadapi perkembangan dunia internasional.²⁶

Menurut Umar, perhatian terhadap lingkungan bisnis yang akan dimasuki, yakni dari sisi peta situasi dan kondisi (lingkungan) makro yang dinyatakan dalam sejumlah pertimbangan, serta pada sisi lingkungan persaingan bisnis.

Sejumlah pertimbangan yang dimaksud dari sisi lingkungan makro adalah sebagai berikut:

- a. Pertimbangan Ekonomi, yang berkaitan dengan operasional usaha, seperti kehadiran perusahaan retail bersekala internasional dan munculnya konglomerasi usaha lokal yang menyebabkan persaingan usaha semakin tajam, meningkatnya persaingan usaha pengusaha sumber bahan baku, dan tumbuhnya oligopoli.
- b. Pertimbangan Politik, seperti pergerakan pengaruh kekuasaan para elite politik dan tokoh di masyarakat pada masa reformasi yang dinilai kontraproduktif sehingga belum juga mampu membawa pencerahan situasi dan kondisi masyarakat. Kondisi seperti ini, misalnya, cenderung membawa instabilitas kepada dunia usaha yang ditandai dengan tingginya sikap kehati-hatian para pengusaha untuk menanamkan investasi dalam jumlah besar.
- c. Pertimbangan Sosial, interaksi yang terjadi dalam masyarakat memiliki corak warna yang khas yang biasanya dipengaruhi oleh pandangan hidup masyarakat tersebut. Misalnya, masyarakat yang masih memegang teguh tradisi, masyarakat yang telanjur permisif, dan sebagainya. Semua ini akan memberikan pengaruh dalam interaksi badan usaha dengan masyarakat selaku konsumen.
- d. Pertimbangan Teknologi, perkembangan IPTEK yang berlangsung cepat telah merambah ke dalam berbagai bidang termasuk bisnis tentu

²⁶ *Ibid*, hlm. 68-69.

memberikan pengaruh dalam pemilihan teknologi yang akan dipakai dalam kegiatan bisnis.²⁷

C. Jejaring Usaha

1. Pengertian Jejaring Usaha

Dalam kerangka bangunan bisnis, setelah melewati tahapan membangun sikap mental wirausaha dan menangkap peluang bisnis, langkah berikutnya adalah membangun jaringan. Dalam bahasa Kotter, dua tahapan pertama identik dengan langkah penyusunan agenda, sedangkan langkah terakhir diidentikkan dengan pembangunan jaringan.

Jaringan usaha dipahami Prabatmojo, sebagai suatu tatanan organisasi ekonomi yang mengatur koordinasi dan kerja sama antara unit usaha. Sementara itu Thorelli dan Williamson, memandangnya sebagai bentuk organisasi ekonomi yang memiliki sifat antara pasar dan hierarki.²⁸

Jaringan usaha merupakan, hubungan yang dibina oleh seorang pebisnis dengan pebisnis lain atau dengan pihak lain yang mendukung (distributor/agen/pengecer, konsumen, pemerintah, lembaga perbankan, dan lainnya) sebagai suatu hasil keputusan bersama untuk meningkatkan daya saing dan sekaligus daya serap pasar terhadap produk atau jasa yang dihasilkannya. Menurut Jarillo, dengan jaringan usaha : (1) dapat dilakukan spesialisasi sehingga proses produksi berlangsung lebih efisien, (2) biaya-biaya transaksi dapat ditekan, dan (3) fleksibilitas usaha dapat ditingkatkan karena adanya rekanan bisnis yang terpercaya.²⁹

Menurut George and Wood, Jejaring wirausaha adalah kemampuan ikatan jejaring (networkties) menghubungkan para pelaku dengan berbagai usaha misal partner usaha, teman, agen, mentor untuk mendapatkan sumberdaya yang dibutuhkan misalnya informasi, uang, dukungan moral para pelaku jejaring.

²⁷ M.I. Yusanto dan M.K. Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islami*, Cetakan pertama, Gema Insani Press, Jakarta, 2002, hlm. 87-88.

²⁸ M.I. Yusanto dan M.K. Widjajakusuma, *Op.Cit*, hlm. 86.

²⁹ *Ibid*, hlm. 97.

Jaringan usaha adalah proses membangun hubungan saling menguntungkan dengan pengusaha lain dan klien potensial dan / atau pelanggan.³⁰

Pengertian jaringan usaha dapat dijelaskan sebagai suatu bentuk organisasi di bidang ekonomi yang dimanfaatkan untuk mengatur koordinasi serta mewujudkan kerjasama antar unsure dalam organisasi. Unsur-unsur tersebut pada umumnya berupa unit usaha. Dapat juga berupa non unit usaha, tetapi merupakan unsure dalam rangkaian yang memfasilitasi penyelenggaraan unit usaha. Organisasi yang dimaksud dapat bersifat formal maupun non informal.

Bentuk keterkaitan antara unit usaha tersebut dapat bersifat sangat longgar, tetapi dapat juga sebaliknya sangat ketat atau dapat bersifat sangat longgar, tetapi dapat juga sebaliknya sangat ketat atau bentuk di antara keduanya. Bentuk keterkaitan yang longgar dapat berupa misalnya komunikasi internal di antara unit usaha. Bentuknya yang ketat dapat berupa kerjasama usaha atau *joint venture*. Sedangkan yang berada di antara kedua bentuk tersebut di atas dapat berupa asosiasi atau konsorsium. Bentuk keterkaitan dapat juga bersifat vertical maupun bersifat horizontal.³¹

Menurut Fitri Lukiastruti, ada tiga pelaku (*actors*) dalam jejaring wirausaha yaitu pelaku sosial, pendukung dan hubungan inter-perusahaan. Terdiri dari:³²

- a. Jejaring sosial atau pelaku sosial, yang terdiri dari relasi, teman, dan pasangan kerja

³⁰ <http://jus-pds.blogspot.co.id/p/rumah-pengetahuan.html>, di akses hari sabtu tanggal 20 agustus 2016.

³¹ Prabatmodjo, Hostu, *Pengembangan Jaringan Usaha Bagi Usaha Kecil dan menengah Dalam Rangka Menghadapi Integrasi Ekonomi Global*, Jurnal Analisis Sosial, Edisi 2, Jakarta, Februari 1996, hal. 39-50.

³² Fitri Lukiastruti, *Pengaruh Orientasi Wirausaha dan Kapabilitas Jejaring Usaha terhadap Peningkatan Kinerja UKM dengan Komitmen Perilaku sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Sentra UKM Batik di Sragen, Jawa Tengah)*, Jurnal Organisasi dan Manajemen, Volume 8 No.2 september 2012, hlm. 167.

- b. Jejaring pendukung, yang terdiri dari agen-agen pendukung seperti bank, agen-agen pemerintah dan organisasi non pemerintah
- c. Jejaring inter-perusahaan, melibatkan perusahaan lain baik besar maupun kecil.

2. Faktor-Faktor Pembentuk Jaringan Usaha

Tentang proses pembentukan jaringan usaha menurut Jarillo, dapat dicapai melalui berbagai interaksi antar unit usaha yang pada akhirnya menentukan konsistensi jaringan usaha yang terbentuk. Terdapat tiga faktor pembentuk jaringan usaha.

Pertama, terdapatnya “pertukaran”. Menurut Blau, jaringan usaha sebagai suatu struktur sosial terbentuk karena adanya relasi-relasi sosial di antara pelaku-pelakunya yang dapat berupa perseorangan atau lembaga unit usaha. Interaksi yang terjadi dimaksudkan untuk melakukan sejumlah pertukaran, baik secara langsung maupun tidak langsung, terhadap hal-hal yang dianggap berharga, seperti materi, informasi, dan lain-lain.

Kedua, terdapatnya “ketergantungan sumber daya”. Faktor ini menegaskan bahwa terbentuknya jaringan usaha adalah hasil upaya strategis organisasi (unit usaha) yang beroperasi dalam lingkungan usaha yang relatif tidak stabil untuk mengamankan sumber daya penting yang dikuasi oleh pihak lain.

Ketiga, terdapatnya motif “ekonomi biaya transaksi”. Berdasarkan ulasan Williamson, sebuah usaha dapat memperoleh kebutuhannya secara efisien melalui “pasar” dan “hierarki”. Pasar adalah tempat pertemuan penjual dan pembeli produk tertentu. Mekanisme pasar dianggap dapat mengatur pelaku-pelaku ekonomi untuk menghasilkan barang dan jasa secara efisien. Langkah yang dilakukannya adalah dengan memasukkan beberapa fungsi pasar ke dalam hierarki organisasi perusahaannya sendiri. Yang berarti telah terjadi integrasi vertical. Motif inilah yang telah memungkinkan terjadinya fenomena konglomerasi usaha.

3. Memantapkan Relasi dan Membangun Jaringan Usaha

Terdapat sejumlah kiat memantapkan relasi dan sekaligus membangun jaringan usaha. Pertama, karena jaringan usaha terbentuk oleh adanya interaksi di antara para pelakunya, perhatikanlah interaksi yang telah terjalin pada saat mempublikasikan produk atau usaha anda, dengan cara memberikan “pertukaran” imbal balik yang saling bernilai bagi kedua pihak. Hal ini dapat berupa pertukaran informasi, teknologi, atau bahkan pemberian akses kepada sumber daya masing-masing. Kedua, karena terbentuknya jaringan usaha adalah hasil upaya strategis untuk mengamankan sumber daya penting, perhatikanlah “ketergantungan sumber daya” untuk saling menguatkan masing-masing. Ketiga, wujudkan motif “ekonomi biaya transaksi” dengan membangun kemitraan strategis.³³

Dalam dunia bisnis, jejaring atau network terdiri atas organisasi wirausaha yang menawarkan berbagai jenis sumber untuk memulai atau meningkatkan kegiatan wirausaha. Kunci utama untuk keberhasilan ini adalah tersedianya sumber daya manusia yang memadai.

Sebagaimana diketahui, kegiatan wirausaha dewasa ini berkembang sangat pesat. Bagaimana menjangkau konsumen, bagaimana merancang produk/layanan, bagaimana menjangkau konsumen, bagaimana memanfaatkan teknologi mutakhir, bagaimana menyampaikan pesan-pesan pemasaran secara efektif dan bentuk dukungan seperti apa yang diharapkan oleh konsumen adalah beberapa isu yang dapat berubah dalam waktu singkat. Bagi banyak wirausahawan, jejaring merupakan sarana untuk menghubungkan usaha dengan pasar, pegawai dan pemasok. Saat ini penciptaan jejaring merupakan suatu keharusan bukan suatu pilihan.

³³ *Ibid*, hlm. 101.

D. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.³⁴

Dari sisi etimologis, Badudu merumuskan kinerja (*performance*) yang berarti untuk kerja. Dalam kamus besar Bahasa Inggris, kata “*performance*” diterjemahkan dalam bahasa Indonesia, berarti guna melaksanakan kewajiban atau tugas. Dalam etimologi lainnya, kinerja diartikan sebagai suatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, atau kemampuan kerja.

Berdasarkan etimologis di atas, kinerja (*performance*) dapat diartikan sebagai prestasi, hasil, atau kemampuan yang dicapai atau diperlihatkan dalam pelaksanaan kerja, kewajiban, atau tugas.

Berdenin, Kane Dan Johnson mendefinikan kinerja sebagai *outcome* hasil kerja keras organisasi dalam mewujudkan tujuan strategis yang ditetapkan organisasi, kepuasan pelanggan serta kontribusinya terhadap perkembangan ekonomi masyarakat. Secara singkat kinerja dapat diartikan sebagai perilaku berkarya, berpenampilan, atau hasil karya. Oleh karena itu, kinerja merupakan bentuk bangunan yang multi dimensional,

³⁴ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Edisi Ketiga, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2013, hlm.7.

sehingga cara mengukurnya sangat bervariasi tergantung kepada banyak faktor.³⁵

Pengertian kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan atau program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan dapat di ukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya.³⁶

Kinerja akan bisa diperbaiki dengan meluruskan perilaku yang tidak diinginkan melalui umpan balik yang konstruktif. Kinerja bisa dipelihara dan ditingkatkan dengan mendukung perilaku yang diinginkan melalui penghargaan dan imbalan. Hasil yang dapat dicapai adalah arah yang lebih jelas, motivasi yang meningkat, dan mutu yang lebih baik.³⁷

Menurut *Oxford Dictionary*, kinerja (*performance*) merupakan suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi. Sebenarnya kinerja merupakan suatu konstruk, dimana banyak para ahli yang masih memiliki sudut pandang yang berbeda dalam mendefinikan kinerja tersebut. Seperti yang dikatakan oleh Robbins, mengatakan bahwa kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A) motivasi atau *motivation* (M) dan kesempatan atau *opportunity* (O), yaitu kinerja = f(A x M x O), artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan.³⁸

³⁵ Akdon, *Strategic Management for Educational Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)*, ALFABETA, Bandung, 2006, hlm. 166.

³⁶ Moehersono, *Pengukur Kinerja Berbasis Kompetensi*, cetakan ke-2, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2014, hlm. 95.

³⁷ Paul J. Jerome, Penerjemah Ramelan, *Mengevaluasi kinerja karyawan*, PPM, Jakarta, 2001, hlm. 12.

³⁸ Moehersono, *Op.Cit*, hlm. 96.

Menurut Rivai dan Basri pengertian kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan.

Dalam kaitanya dengan dimensi yuridis, moral, dan etika, Prawirasentono merumuskan pengertian kinerja, “Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika”.

2. Standar Kinerja

Standar kinerja adalah ukuran tingkat kinerja yang diharapkan tercapai dan dinyatakan dalam suatu pernyataan kuantitatif. Penetapan standar kinerja dapat bersumber dari peraturan perundang-undangan yang berlaku, keputusan manajemen, pendapat para ahli, atau atas dasar pengalaman dari pekerjaan yang sama tahun-tahun sebelumnya. Penetapan standar kinerja hendaknya memperhatikan hal-hal berikut:

- a. Identifikasi pelanggan yang jelas
- b. Identifikasi stakeholder yang jelas
- c. Hasil survey periodik mengenai macam dan mutu pelayanan yang diinginkan pelanggan
- d. Komplikasi pengaduan dan keluhan melalui kotak pengaduan sebagai balikan
- e. Telah tersedianya fasilitas informasi pelayanan yang mudah diakses pelanggan
- f. Adanya ketetapan mengenai jangka waktu maksimum pelayanan (situasi normal)
- g. Usaha memperbaiki kemampuan “garis depan” (front line).³⁹

³⁹ Akdon, *Strategic Management for Educational Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)*, ALFABETA, Bandung, 2006, hlm. 169-167.

3. Penilaian Kinerja

Schuler dan Jackson mengemukakan penilaian kinerja adalah suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan memengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Penilaian kinerja dapat diartikan sebagai suatu proses yang digunakan oleh pihak manajemen untuk memberikan informasi kepada para karyawan secara individual tentang hasil pekerjaan mereka dipandang dari kepentingan perusahaan. Prawirosentono berpendapat bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian formal atas hasil kinerja seorang karyawan yang dilaksanakan oleh seorang penilai, yang hasilnya disampaikan kepada direksi, atasan, dan karyawan itu sendiri, kemudian dimasukkan ke dalam file dokumen kepegawaian.

Dale Timpe, mengungkapkan bahwa “produktivitas terganggu apabila karyawan dan manajer tidak memiliki kesamaan standar kinerja”. Ia juga mengungkapkan bahwa penyebab-penyebab dasar dari buruknya kinerja adalah mengabaikan suatu fungsi yang penting dalam proses penilaian kinerja.

Penilaian kinerja terhadap pegawai mempunyai keuntungan bagi suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja ini, seperti disebutkan oleh Soetisna, dapat memberikat landasan yang menghubungkan pencapaian faktor-faktor keberhasilan organisasi dan penghargaan pegawai. Soetisna memberikan petunjuk penilaian kinerja yang efektif sebagai berikut:

- a. Memulai dengan meminta atau mencari pandangan-pandangan dari pihak lain.
- b. Meninjau ulang keadaan masa lalu. Pastikan bahwa memiliki sistem untuk mereview semua periode penilain.
- c. Berikan salinan penilaian sehingga pegawai dapat melakukan penilaian sendiri.⁴⁰

⁴⁰ U.A. Kamaludin dan M. Alfian, *Etika Manajemen Islam*, Pustaka Setia, Bandung, 2010, hlm. 137-138.

4. Tahapan Proses Penilaian Kinerja

Prawirosentono mengemukakan tiga tahapan yang menggambarkan proses penilaian kinerja, yaitu:

- a. Pihak manajemen membangun kebijakan tentang frekuensi penilaian kinerja karyawan untuk berbagai tingkatan dalam organisasi
- b. Pihak manajemen menentukan orang yang ditugaskan menjadi penilaian kinerja
- c. Pihak manajemen membuat suatu ukuran, kriteria, atau standar penilaian kinerja.⁴¹

5. Kriteria Kinerja

Adapun kriteria penilaian kinerja pegawai, Schuler dan Jackson mengemukakan tiga jenis kriteria dasar kinerja yang telah diketahui, yaitu:

- a. Kriteria berdasarkan sifat, memfokuskan diri pada karakteristik pribadi seorang pegawai
- b. Kriteria berdasarkan perilaku, memfokuskan diri pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan
- c. Kriteria berdasarkan hasil, memfokuskan diri pada apa yang dihasilkan atau dicapai.⁴²

Penilaian prestasi adalah proses di mana organisasi menilai atau mengevaluasi prestasi kerja karyawan. Aktivitas ini dapat memberikan umpan balik dan koreksi terhadap pengambilan keputusan organisasi tentang pelaksanaan kerja mereka.⁴³

⁴¹ *Ibid*, hlm. 140.

⁴² *Ibid*, hlm. 141.

⁴³ Ike Kusdyah R., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, C.V Andi Offset, Yogyakarta, 2008, hlm. 123.

6. Indikator Kinerja

Indikator kinerja (*performance indikator*) sering disamakan dengan ukuran kinerja (*performance measure*), namun sebenarnya meskipun keduanya merupakan sama-sama dalam kriteria pengukuran kinerja, tetapi terdapat perbedaan arti dan maknanya. Pada indikator kinerja (*performance indikator*) mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, yaitu hal-hal yang bersifat hanya merupakan indikasi kinerja saja, sehingga bentuknya cenderung kualitatif atau tidak dapat dihitung. Sedangkan ukuran kinerja (*performance measure*) adalah kriteria yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sehingga lebih bersifat kuantitatif atau dapat dihitung. Dalam keberhasilan utama organisasi atau disebut *critical succes factors* (CSF) atau keberhasilan utama organisasi adalah area yang mengindikasikan kesuksesan kinerja pada unit kerja organisasi. Area ini menggambarkan preferensi manajerial dengan memperhatikan variabel kunci dapat berbentuk keuangan (*financial*) dan bukan keuangan (*non financial*) pada waktu tertentu.⁴⁴

Menurut Ward CSF (*critical succes factors*) sebagai area tertentu dalam perusahaan, dimana jika hasil dan area tersebut memuaskan, maka akan menjamin keberhasilan perusahaan dalam bersaing. Area tersebut adalah area kunci dimana “sesuatu harus berjalan dengan baik dan benar” sehingga keberhasilan dapat dicapai dan terus berkembang. Sedangkan menurut Mocleod, berpendapat bahwa CSF adalah suatu bentuk aktivitas perusahaan yang memiliki pengaruh kuat terhadap kemampuan perusahaan itu sendiri untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. CSF dapat pula diartikan dengan beberapa area kunci dimana segala sesuatunya harus berjalan dengan benar agar bisnis dapat berkembang.⁴⁵

⁴⁴ Moehariono, *Pengukur Kinerja Berbasis Kompetensi*, cetakan ke-2, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2014, hlm. 109.

⁴⁵ Puput Fauziah, *Sistem Informasi Akuntansi Kas Kecil (Pattey Cash) Monitoring BUDGET SRA Berbasis WEB Menggunakan Metode Imprest Fund di PT Mitra Pinasthika Mustika Rent*, Skripsi Sistem Informasi STMIK Raharja 2015,

CSF ini dapat dipergunakan sebagai indikator kinerja atau sebagai masukan dalam menentukan indikator kinerja. Untuk menentukan CSF ini, dapat dilakukan terhadap berbagai faktor misalnya potensi yang dimiliki organisasi, kesempatan dan keunggulan, kapasitas sumber daya. CSF ini sering kali disamakan pengertiannya dengan *Key Performance Indicator* atau KPI, yang sebenarnya sangat berbeda maknanya. Jika KPI adalah sekumpulan indikator yang dapat dianggap sebagai ukuran kinerja kunci, baik yang bersifat *financial* maupun *non financial* untuk melaksanakan operasional pada unit bisnis. Tetapi KPI hanya dipergunakan sebagai mendeteksi dan memonitor capaian kinerja saja. Berikut ini contoh CSF sebagai masukan dalam penetapan indikator kinerja sebagai berikut.

Tabel 2.1

Critical Succes Factors (CSF) menentukan indikator kinerja

No.	Keberhasilan Utama Organisasi (CSF)	Tujuan Strategik	Indikator Kinerja
1.	Layanan berkualitas tinggi dan tepat waktu	Memantau dan mengendalikan pada pelayanan setiap waktu	Pelayanan yang tepat waktu
2.	Karyawan yang berkualitas tinggi	Memantau proses penerimaan dan seleksi karyawan untuk menghasilkan karyawan yang berkualitas	Tingkat ketrampilan karyawan
3.	Sistem keuangan yang baik dan teratur	Menciptakan sistem keuangan yang efektif dan efisien	Efektivitas sistem pelaporan
4.	Hasil produk yang berkualitas	Membuat produk yang berkualitas dan	Jumlah omzet penjualan

		dapat diterima pasar	
--	--	----------------------	--

Penentuan KPI merupakan bagian yang penting dalam merancang sistem pengukuran kinerja. Oleh karena itu, dalam penentuan KPI haruslah benar-benar merupakan penjabaran visi, misi strategi dan tujuan-tujuan strategis perusahaan. Ada organisasi yang berorientasi pada *profit* (organisasi bisnis) dan ada yang berorientasi pada *non profit* (organisasi sosial).⁴⁶

Tabel 2.2
Penentuan Indikator Kinerja Organisasi Profit⁴⁷

Tujuan Strategis	<i>Key Performance Indicators (KPI)</i>	
	<i>Key Performance Outcome (Lag Indicators)</i>	<i>Key Performance Driver (Lead Indicators)</i>
Perspektif Finansial: 1. Kemampuan memperoleh laba 2. Investasi perusahaan yang efektif	a. Tingkat pertumbuhan penjualan b. Tingkat keuntungan/laba c. <i>Return on capital employed (ROCE)</i> d. Tingkat penggunaan investasi	a. Tingkat penjualan b. <i>Market share</i> c. Total asset d. Investasi/pendanaan
Perspektif Pelanggan: 1. Menguasai pasar domestik dan global 2. Pertumbuhan	a. Laba bersih pelanggan b. Pensa pasar domestik dan global c. Presentase penjualan	a. Keuntungan/ <i>Profit</i> pelanggan b. Penjualan produk c. Database pasar

⁴⁶ Moehariono, *Pengukur Kinerja Berbasis Kompetensi*, cetakan ke-2, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2014, hlm. 109.

⁴⁷ *Ibid*, hlm. 110.

pelanggan 3. Kepuasan pelanggan yang tinggi 4. Kesetiaan dan dukungan pelanggan yang tinggi	global d. Presentase pertumbuhan pelanggan e. Tingkat kepuasan pelanggan f. Tingkat pemenuhan keluhan pelanggan g. Tingkat loyalitas pelanggan	d. Database pesaing e. Jumlah pelanggan f. Rancangan survei g. <i>Respon time</i> h. Akurasi data i. Dukungan administrasi
Perspektif bisnis internal : 1. Meningkatkan sistem proses kerja yang lebih baik 2. Meningkatkan proses manufaktur yang efektif 3. Pengembangan dan riset yang tangguh	Presentase jenis produk atas pengakuan internasional Presentase produk cacat Jumlah produk baru Rasio biaya yang dikeluarkan	Pengakuan internasional Standarisasi mutu Kualitas produk Produk cacat <i>Manufacturing cycle</i> Waktu proses Perancangan produk Investasi R&D

Menurut penelitian Tri Hnadayani, indikator kinerja usaha mengacu pada pertumbuhan penjualan (*Sales growth*), pertumbuhan tenaga kerja (*Employment growth*), pertumbuhan pendapatan (*Income growth*) dan pertumbuhan pangsa pasar (*Market share growth*) sebagai pengukuran kinerja perusahaan kecil yang paling penting.⁴⁸

⁴⁸ Tri Handayani, *Pengaruh Lingkungan Makro Terhadap Kinerja Usaha (Studi Pada Usaha Kecil Menengah Makanan Di Kota Pekanbaru)*, Jurnal Inovbiz, Vol. 1 No.1 Juni 2013, hlm. 28.

Ardiana Brahmayanti dan Subaedi mengemukakan bahwa, Kinerja organisasi harus dapat diukur berdasarkan ukuran tertentu dan dalam kesatuan waktu. Indikator kinerja meliputi: keuntungan, kondisi keuangan, hasil produk mampu bersaing, jumlah pelanggan yang dimiliki, jumlah penjualan, kepuasan karyawan akan kompensasi dan motivasi karyawan.⁴⁹

Menurut Fitri Lukiastruti, indikator kinerja berhubungan dengan posisi pasar, pertumbuhan penjualan, pertumbuhan penggunaan tenaga kerja, loyalitas pelanggan dan hasil finansial.⁵⁰

7. Ukuran Indikator Kinerja

Walaupun tidak ada jumlah yang disepakati mengenai jumlah indikator yang strategis untuk mengukur kinerja suatu organisasi, namun dalam praktiknya biasanya menetapkan antara 3 sampai 10. Indikator kinerja untuk setiap level organisasi, tergantung dari kompleksitas organisasi itu. Pemilihan atas ukuran-ukuran penting untuk menilai keberhasilan organisasi akan menghasilkan kerangka kerja pengukuran yang berbeda-beda.

Pada umumnya, ukuran indikator kinerja dapat dikelompokkan ke dalam enam kategori berikut ini. Namun demikian, organisasi tertentu dapat mengembangkan kategori masing-masing yang sesuai dengan misinya.⁵¹ Sebagai berikut :

- a. Efektif, indikator ini mengukur derajat kesesuaian output yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan. Indikator mengenai efektivitas ini menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu yang sudah benar (*are we doing the right thing?*)

⁴⁹ I.D.K.R. Ardiana, I.A. Brahmayanti, Subaedi, *Kompetensi SDM UKM dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja UKM di Surabaya*, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 12 No.1 Maret 2016, hlm. 49

⁵⁰ Fitri Lukiastruti, *Pengaruh Orientasi Wirausaha dan Kapabilitas Jejaring Usaha terhadap Peningkatan Kinerja UKM dengan Komitmen Perilaku sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Sentra UKM Batik di Sragen, Jawa Tengah)*, Jurnal Organisasi dan Manajemen, Volume 8 No.2 september 2012, hlm. 168.

⁵¹ Moeheriono, *Pengukur Kinerja Berbasis Kompetensi*, cetakan ke-2, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2014, hlm. 113.

- b. Efisien, indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin. Indikator mengenai apakah kita melakukan sesuatu yang benar (*are we doing things right?*)
- c. Kualitas, indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen
- d. Ketetapan waktu, indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu. Untuk itu, perlu ditentukan kriteria yang dapat mengukur beberapa lamawaktu yang seharusnya diperlukan untuk menghasilkan suatu produk. Kriteria ini biasanya didasarkan pada harapan konsumen
- e. Produktivitas, indikator ini mengukur tingkat produktifitas suatu organisasi. Dalam bentuk yang lebih ilmiah, indikator ini mengukur nilai tambah yang dihasilkan oleh suatu proses dibandingkan dengan nilai yang dikonsumsi untuk biaya modal dan tenaga kerja.
- f. Keselamatan, indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para pegawainya ditinjau dari aspek keselamatan.⁵²

8. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja merupakan sistem informal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan oleh organisasi. Evaluasi kinerja menurut IVancevich, mempunyai tujuan antara lain:⁵³

a. Pengembangan

Dapat digunakan untuk menentukan pegawai yang perlu detraining dan membantu evaluasi hasil training. Dan juga dapat membantu pelaksanaan conseling antara atasan dan bawahan sehingga dapat dicapai usaha-usaha pemecahan masalah yang dihadapi pegawai

⁵² *Ibid*, hlm. 114.

⁵³ Surya Dharma, *Manajemen Kinerja Falsafah teori dan Penerapannya*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, hlm. 14-15.

b. Pemberian Reward

Dapat digunakan untuk proses penentuan kenaikan gaji, insentif dan promosi. Berbagai organisasi juga menggunakan untuk memberhentikan pegawai

c. Motivasi

Dapat digunakan untuk memotivasi pegawai, mengembangkan inisiatif, rasa tanggungjawab sehingga mereka terdorong untuk meningkatkan kinerjanya

d. Perencanaan SDM

Dapat bermanfaat bagi pengembangan keahlian dan keterampilan serta perencanaan SDM

e. Kompensasi

Dapat memberikan informasi yang digunakan untuk menentukan apa yang harus diberikan kepada pegawai yang berkinerja tinggi atau rendah dan bagaimana prinsip pemberian kompensasi yang adil

f. Komunikasi

Evaluasi merupakan dasar untuk komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan menyangkut kinerja pegawai.

Evaluasi kinerja merupakan penilaian kinerja yang diperbandingkan dengan rencana atau standar-standar yang telah disepakati. Pada setiap pengukuran kinerja harus ditetapkan standar pencapaian sebagai sarana kaji banding. Kaji banding internal dapat dilakukan terhadap kinerja terbaik yang pernah dicapai, rata-rata kinerja masa lalu pada periode tertentu, kajian bagian lain dalam perusahaan, standar teknis yang dipersyaratkan, dan dikerjakan tahun terakhir.

E. Kinerja dalam Perspektif Syariah

Kinerja bisnis dalam perspektif syariah dapat dilihat dari tiga sisi:

1. Bisnis pada dasarnya ada dalam konteks muamalah, menurut hukum asal sepanjang tidak ada (belum ditentukan) aturan yang melarang maka aktivitas yang dapat menghasilkan kinerja itu sah-sah saja
2. Bisnis syariah sangat menghargai aktivitas yang didasari kajian ilmu pengetahuan dan teknologi serta hasil-hasil penelitian karena kitab suci umat islam (Al-Qur'an) itu sendiri salah satu dari enam pokok-pokok kandungan isinya adalah ilmu pengetahuan.

Melalui Al-Qur'an Allah SWT juga menyerukan kepada umat manusia (khususnya orang-orang yang beriman) agar dapat memahami dan menghayati fenomena kehidupan didunia ini (tanda-tanda kekuasaan Tuhan) melalui ilmu pengetahuan.⁵⁴ Sebagaimana dapat dipahami maknanya didalam firman Allah berikut ini:

إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ وَالْفَلَكَ الَّتِي تَجْرِي فِي الْبَحْرِ بِمَا يَنْفَعُ النَّاسَ وَمَا أَنْزَلَ اللَّهُ مِنَ السَّمَاءِ مِنْ مَّاءٍ فَأَحْيَا بِهِ الْأَرْضَ بَعْدَ مَوْتِهَا وَبَثَّ فِيهَا مِنْ كُلِّ دَابَّةٍ وَتَصْرِيفِ الرِّيْحِ وَالسَّحَابِ الْمُسَخَّرِ بَيْنَ السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ لَآيَاتٍ لِقَوْمٍ يَعْقِلُونَ ﴿١٦٤﴾

“Sesungguhnya dalam penciptaan langit dan bumi, silih bergantinya malam dan siang, bahtera yang berlayar di laut membawa apa yang berguna bagi manusia, dan apa yang Allah turunkan dari langit berupa air, lalu dengan air itu dia hidupakan bumi sesudah mati (kering)-nya dan dia sebarkan di bumi itu segala jenis hewan, dan pengisaran angin dan awan yang dikendalikan antara langit dan bumi; sungguh (terdapat) tanda-tanda (keesaan dan kebesaran Allah) bagi kaum yang memikirkan. (Qs Al-Baqarah: 164)”

⁵⁴ Ma'aruf Abdullah, *Manajemen Bisnis Syariah*, Aswaja Presindo, Yogyakarta, 2014, hlm. 279.

Melalui Al-Qur'an Allah juga menyerukan kepada umat manusia agar mendalami science dan teknologi, sebagai mana dapat dipahami maknanyadalam firman Allah serikut ini:

فَأَنْظُرْ إِلَىٰ آثَارِ رَحْمَتِ اللَّهِ كَيْفَ يُحْيِي الْأَرْضَ بَعْدَ مَوْتِهَا إِنَّ ذَٰلِكَ لَمُحْيِي
الْمَوْتَىٰ ۗ وَهُوَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴿٥٠﴾

“Maka perhatikanlah bekas-bekas rahmat Allah, bagaimana Allah menghidupkan bumi yang sudah mati. Sesungguhnya (Tuhan yang berkuasa seperti) demikian benar-benar (berkuasa) menghidupkan orang-orang yang Telah mati. dan dia Maha Kuasa atas segala sesuatu.”(QS Ar-Rum: 50)

Dalam firman Allah dalam ayat berikut ini:

الَّذِي خَلَقَ سَبْعَ سَمَاوَاتٍ طِبَاقًا ۗ مَا تَرَىٰ فِي خَلْقِ الرَّحْمَنِ مِن تَفَوُّتٍ ۗ فَارْجِعِ
الْبَصَرَ هَلْ تَرَىٰ مِن فُطُورٍ ﴿٣٠﴾ ثُمَّ ارْجِعِ الْبَصَرَ كَرَّتَيْنِ يَنقَلِبْ إِلَيْكَ الْبَصَرُ حَاسِمًا
وَهُوَ حَسِيرٌ ﴿٣١﴾

“Yang Telah menciptakan tujuh langit berlapis-lapis. kamu sekali-kali tidak melihat pada ciptaan Tuhan yang Maha Pemurah sesuatu yang tidak seimbang. Maka Lihatlah berulang-ulang, Adakah kamu lihat sesuatu yang tidak seimbang?. Kemudian pandanglah sekali lagi niscaya penglihatanmu akan kembali kepadamu dengan tidak menemukan sesuatu cacat dan penglihatanmu itupun dalam keadaan payah. (QS Al-Mulk: 3-4)”

Oleh karena itu segala sesuatu yang menyangkut kajian ilmu pengetahuan dan teknologi serta penelitian ilmiah yang berkenaan dengan bagaimana meningkatkan kinerja bisnis, sepanjang dilakukan dengan benar, jujur dan objektif, jelaas sangat sesuai dengan yang dikehendaki dalam bisnis syariah, karena islam melalui Al-Qur'an menganjurkan umatnya untuk memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi agar hidup menjadi mudah.

3. Dan kinerja bisnis dari sisi yang spesifik adalah kinerja dalam koridor syariah, maksudnya bisnis yang dijalankan itu benar-benar terjaga dari segala larangan syariah, sebagaimana sudah dijelaskan di dalam bab-bab terdahulu, yaitu:

- a. Tidak melakukan aktivitas bisnis yang sifatnya riba, maysir, gharar, htikar dan tadtis
- b. Bebas dari transaksi yang diharamkan islam, seperti minuman keras, narkoba dan pelacuran
- c. Tidak memperoleh dan menggunakan harta secara tidak halal, seperti menipu, riba dan spekulasi
- d. Tidak melakukan persaingan yang tidak adil, seperti monopoli dan oligopoli
- e. Tidak melakukan pemalsuan dan penipuan seperti testimony fiktif, iklan yang tidak sesuai dengan kenyataan. Eksploitasi wanitadalam bisnis kosmetik dan perawatan tubuh
- f. Tidak mangkir membayar pajak negara dan membayar zakat, serta berinfaq dan bersedekah untuk kemaslahatan umat.

Bagi pebisnis syariah ketentuan-ketentuan tersebut harus benar-benar dijaga dan ditaati, jangan sampai keluar dari koridor yang sudah ditentukan. Tentunya juga para pebisnis syariah sudah memahami betul, betapapun baiknya kinerja bisnisnya, omzetnya besar dan keuntungannya berlimpah, namun kalau dalam proses mencapainya terjadi pelanggaran terhadap koridor syariah, walau hanya sedikit (1 aturan saja) maka bisnis itu di mata syariah sudah cacat, hasil dan keuntungannya juga tidak berkah.

Dan setiap yang tidak berkah tidak mendapat ridho Allah. Ketentuan itu sudah diniatkan berbisnis untuk mendapatkan penghidupan, dan untuk mendapatkan *mardhatilah* (ridho Allah), dengan cara turut berpartisipasi membangun negara melalui kewajiban membayar pajak, berpartisipasi untuk

kemaslahatan umat melalui kewajiban membayar zakat, dan melaksanakan anjuran berinfaq dan sedekah.⁵⁵

F. Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)

Bisnis kecil merupakan batu loncatan bagi pengusaha dari sektor ekonomi. R.W. Griffin mendefinisikan bisnis kecil sebagai bisnis yang dimiliki dan dikelola secara mandiri yang tidak mendominasi pasarnya.

Bootie dan Kuntz memberikan definisi bisnis kecil sebagai perusahaan yang dimiliki dan dioperasikan secara independen, tidak mendominasi dalam bidangnya, dan memiliki ukuran standar tertentu atas laba atau jumlah karyawan.⁵⁶

Terdapat kelemahan-kelemahan yang melekat pada usaha kecil antara lain terbatasnya penguasaan kompetensi bidang usaha, lemahnya keterampilan manajemen, tingkat kegagalan yang tinggi, dan terbatasnya sumber daya yang dimiliki.⁵⁷

1. Usaha Mikro

Usaha mikro adalah usaha dengan kebutuhan modal dibawah 50 juta rupiah diluar pemakaian asset pribadi. Banyak diantara pengusaha mikro menggunakan rumah dan kendaraan pribadi untuk kebutuhan usahanya sehingga tak perlu mengeluarkan modal uang lagi. inilah mengapa perhitungan modal usaha dihitung tanpa asset.⁵⁸

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah pasal 1, dijelaskan bahwa Usaha mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagai yang diatur dalam undang-undang.⁵⁹

⁵⁵ *ibid*, hlm. 277-278.

⁵⁶ Nana Herdiana A, *Manajemen Bisnis Syariah dan Kewirausahaan*, CV Pustaka setia, Bandung, 2013, hlm. 201.

⁵⁷ *Ibid*, hlm. 206-208.

⁵⁸ Wulan Ayodya, *Mau kemana setelah SMK*, Erlangga, Jakarta, 2013, hlm. 65.

⁵⁹ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, hlm. 2.

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah pasal 6, Kriteria Usaha Mikro adalah sebagai berikut :⁶⁰

- a. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 50.000.000,- (Lima Puluh Juta Rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau;
- b. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp 300.000.000,- (Tiga Ratus Juta rupiah).

2. Usaha Kecil

Usaha kecil adalah usaha usaha yang kebutuhan modalnya antara 50 juta rupiah dan 200 juta rupiah diluar aset usaha. Usaha kecil setingkat lebih tinggi dari usaha mikro karena kebutuhan modal usahanya lebih besar.⁶¹

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah pasal 1, dijelaskan bahwa Usaha kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang ini.⁶²

Kriteria Usaha Kecil adalah sebagai berikut:⁶³

- a. memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
- b. memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah).

⁶⁰ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah. *Op.Cit*, hlm. 5.

⁶¹ Wulan Ayodya, *Mau kemana setelah SMK*, Erlangga, Jakarta, 2013, hlm. 65

⁶² *Op.Cit*, hlm. 2.

⁶³ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah. *Op.Cit*, hlm 5-6.

3. Usaha Menengah

Usaha menengah adalah usaha yang kebutuhan modalnya antara 200 juta rupiah dan 500 juta rupiah di luar aset. Skala usaha ini memang sudah lumayan besar mengingat modal yang dibutuhkan sudah di atas 200 juta rupiah.⁶⁴

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah pasal 1, dijelaskan bahwa Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perseorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang- Undang.⁶⁵

Kriteria Usaha Menengah Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah pasal 6 adalah sebagai berikut :⁶⁶

- a. memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
- b. memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).

⁶⁴ Wulan Ayodya, *Mau kemana setelah SMK*, Erlangga, Jakarta, 2013, hlm 65

⁶⁵ *Op.Cit*, hlm. 2.

⁶⁶ *Ibid*, hlm. 6.

4. Asas dan Tujuan Usaha Mikro Kecil dan Menengah

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah pasal 2, bahwa Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah berasaskan kekeluargaan, demokrasi ekonomi, kebersamaan, efisiensi berkeadilan, berkelanjutan, berwawasan lingkungan, kemandirian, keseimbangan kemajuan dan kesatuan ekonomi nasional.

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah pasal 3, bahwa Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah bertujuan menumbuhkan dan mengembangkan usahanya dalam rangka membangun perekonomian nasional berdasarkan demokrasi ekonomi yang berkeadilan.⁶⁷

5. Perbedaan Usaha Mikro dan Usaha Kecil

Adapun perbedaan usaha mikro dan usaha kecil adalah sebagai berikut:

Tabel 2.3

Karakteristik Utama dari Usaha Mikro dan Usaha Kecil:⁶⁸

No.	Aspek	UMI	UK
1.	Formalitas	Beroperasi disektor informasi, usaha tidak terdaftar tidak/jarang bayar pajak	Beberapa beroperasi disektor formal; beberapa tidak terdaftar, sedikit yang bayar pajak
2.	Organisasi dan manajemen	Dijalankan oleh pemilik, tidak menerapkan pembagian tenaga kerja internal (ILD), manajemen dan struktur organisasi formal (MOF), sistem pembukuan formal (ACS)	Dijalankan oleh pemilik, tidak ada ILD, MOF, ACS

⁶⁷ *Ibid*, hlm. 4.

⁶⁸ Tulus T. H. Tambunan, *UMKM di Indonesia*, Ghalia Indonesia, 2009, hlm. 15.

3.	Sifat dari kesempatan kerja	Kebanyakan menggunakan anggota-anggota keluarga tidak dibayar	Beberapa memakai tenaga kerja (TK) yang digaji
4.	Pola/sifat dari proses produksi	Derajat mekanisme sangat rendah/umumnya manual tingkat teknologi yang sangat rendah	Beberapa memakai mesin-mesin terbaru
5.	Orientasi pasar	Umunya menjual ke pasar lokal untuk kelompok berpendapatan rendah	Banyak menjual ke pasar domestik dan ekspor, dan melayani kelas menengah ke atas
6.	Profil ekonomi dan sosial dari pemilik usaha	Pendidikan rendah dan dari rumah tangga (RT) miskin; motivasi utama : <i>Survial</i>	Banyak berpendidikan baik dan dari RT non miskin;banyak yang bermotivasi bisnis/mencari profit
7.	Sumber-sumber dari bahan baku dan modal	Kebanyakan memakai bahan baku lokal dan uang sendiri	Beberapa memakai bahan baku impor dan punya akses ke kredit formal
8.	Hubungan-hubungan eksternal	Kebanyakan tidak punya akses ke program-program pemerintah dan tidak punya hubungan bisnis dengan UB	Banyak yang punya akses ke program-program pemerintah dan punya hubungan-hubungan bisnis dengan UB (termasuk PMA)
9.	Wanita pengusaha	Rasio dari wanita terhadap pria sebagai pengusaha sangat tinggi	Rasio dari wanita terhadap pria sebagai pengusaha cukup tinggi.

(Sumber : Tulus T. H. Tambunan, 2009:15)

G. Penelitian Terdahulu

Berikut ini merupakan ringkasan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan keempat variabel tersebut dan pernah dilakukan sebelumnya, diantaranya:

Pertama, penelitian yang berjudul Pengaruh Faktor Lingkungan Bisnis Eksternal dan Faktor Manajerial terhadap Perencanaan Strategik untuk Meningkatkan Kinerja oleh Aris Mardiyono pada tahun 2011, dapat disimpulkan bahwa lingkungan bisnis eksternal dan faktor manajerial berpengaruh positif dan signifikan terhadap perencanaan strategik dan kinerja perusahaan, perencanaan strategik juga berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Perbedaan penelitian yang diteliti peneliti saat ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Aris Mardiyono, yaitu dalam yang dilakukan oleh Aris Mardiyono meneliti tentang faktor manajerial yang berpengaruh pada perencanaan strategik, dan mengfokuskan pada peningkatan kinerja. Sedangkan dalam penelitian yang dilakukan tidak peneliti tidak terdapat faktor manajerial dan perencanaan strategik untuk meningkatkan kinerja. Tapi berfokus pada kinerja usaha yang dilakukan oleh UMKM Makanan secara keseluruhan, yang dilihat dari variabel Kompetensi SDM, Lingkungan Makro, Jejaring Usaha dan Kinerja Usaha. Tapi penelitian yang dilakukan peneliti memiliki persamaan dengan penelitian Aris Mardiyono, yaitu sama-sama membahas tentang kinerja usaha. Dan sama-sama menggunakan metode penelitian kuantitatif.

Kedua, penelitian yang berjudul Identifikasi Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja UKM Catering di Kota Bandung oleh Alfin Samir dan Dwi Larso pada tahun 2011, dapat disimpulkan bahwa Variabel modal psikologis *entrepreneur* berpengaruh paling besar dengan nilai koefisien 0,465 terhadap kinerja UKM Catering, variabel lain yang juga berpengaruh yaitu manajemen sumber daya manusia, dan variabel-variabel lain yang berpengaruh tapi tidak signifikan. Variasi kinerja UKM *catering* dijelaskan oleh variabel modal psikologis *entrepreneur* dan variabel manajemen sumber

daya manusia sebesar 57,9% sedangkan sisanya sebesar 42,1% dijelaskan oleh variabel-variabel atau aspek-aspek lain diluar kedua variabel tersebut.

Perbedaan penelitian yang di teliti peneliti saat ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Alfin Samir dan Dwi Larso yaitu, pada penelitian yang dilakukan peneliti saat ini mengfokuskan pada 3 faktor yaitu Kompetensi SDM, Lingkungan Makro dan Jejaring Usaha untuk mengetahui tingkat kinerja UMKM Makanan di Kecamatan Kalinyamatan Jepara, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Alfin Samir dan Dwi Larso tentang semua faktor yang mempengaruhi kinerja UKM Catering sehingga cakupan dalam penelitian ini terlalu luas, tapi pengaruh yang paling besar dan signifikan pada variabel modal psikologis entrepreneur, dan beberapa variabel tidak berpengaruh. Tapi penelitian yang dilakukan peneliti memiliki persamaan dengan penelitian Alfin Samir dan Dwi Larso, yaitu sama-sama membahas tentang kinerja usaha. Dan sama-sama menggunakan metode penelitian kuantitatif.

Ketiga, penelitian yang berjudul Pengaruh Faktor Eksternal dan Internal Terhadap Kinerja Usaha Mikro dan Kecil (UMK) di Sulawesi Selatan oleh Musran Munizu pada tahun 2010, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor eksternal yang terdiri atas aspek kebijakan pemerintah, aspek sosial budaya dan ekonomi, dan aspek peranan lembaga terkait mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap faktor-faktor internal usaha mikro dan kecil, Faktor-faktor eksternal mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja usaha mikro dan kecil dengan kontribusi sebesar 0,254 atau 25,4%. Faktor-faktor internal yang terdiri atas aspek sumber daya manusia, aspek keuangan, aspek teknik produksi/operasional, dan aspek pasar dan pemasaran mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja usaha mikro dan kecil dengan kontribusi sebesar 0,792 atau 79,2%.

Perbedaan penelitian yang di teliti peneliti saat ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Musran Munizu yaitu pada cakupan penelitian yang dilakukan oleh Musran Munizu sangat luas dimana dia meneliti tingkat provinsi, sedangkan penelitian yang diteliti oleh peneliti hanya tingkat kecamatan,

sehingga tiap variabel hampir sama tapi cakupan berbeda. Dan pada penelitian ini tidak membahas tentang faktor-faktor internal usaha mikro dan kecil secara keseluruhan. Tapi penelitian yang dilakukan peneliti memiliki persamaan dengan penelitian Musran Munizu, yaitu sama-sama membahas tentang kinerja usaha. Dan sama-sama menggunakan metode penelitian kuantitatif.

Keempat, Pengaruh Orientasi Wirausaha dan Kapabilitas Jejaring Usaha terhadap Peningkatan Kinerja UKM dengan Komitmen Perilaku sebagai Variabel Interesting oleh Firi Lukiasuti pada tahun 2012, dapat disimpulkan bahwa hasil analisis data mendukung pemahaman bahwa orientasi wirausaha mempunyai implikasi yang positif terhadap kinerja perusahaan melalui komitmen perilaku. Indikator jejaring social akan memberikan pengaruh yang besar untuk mendukung komitmen perilaku pada investasi keuangan, informasi dan dukungan non material, indikator jejaring perusahaan akan mendukung hubungan yang baik dengan perusahaan besar atau UKM lain, dan indikator jejaring pendukung pada peningkatan hubungan dengan dunia perbankan, pemerintah dan organisasi swadaya masyarakat. Terkait dengan dimensi-dimensi variabel orientasi wirausaha, hasil perhitungan menunjukkan bahwa para manajer wirausaha cenderung untuk mempertimbangkan tindakan proaktif sebagai bagian dari eksploitasi peluang usaha. Hal yang cukup menarik terjadi, bahwa perusahaan mereka seringkali menjadi perusahaan yang pertama memperkenalkan produk atau jasa, administrative, sistem, dan metode produksi baru dan normalnya perusahaan UKM batik ini sangat berorientasi pada pengembangan daya saing usaha dan berada pada posisi *“beat-the competitors”*. Pada hipotesis yang keempat (H4) sangat mendukung implikasi bahwa para manajer wirausaha akan menjadi lebih strategik dalam mengembangkan modal sosial mereka terkait dengan perubahan kebutuhan sumber daya usaha. Di pihak lain, para manajer administrative seperti halnya *“gamblers”* cenderung lebih bertindak spontan dalam mengembangkan jejaring. Pada hipotesis kelima (H5) sangat kuat mendukung implikasi bahwa indikator-indikator perencanaan, pengumpulan informasi dan penggunaan

informasi, pemberdayaan sumber daya manusia dan struktur ekspor khusus dalam mengembangkan struktur organisasi untuk ekspor, akan meningkatkan kinerja usaha UKM terutama dalam peningkatan pertumbuhan penjualan, profitabilitas usaha, kepuasan pelanggan dan kualitas barang dan jasa.

Perbedaan penelitian yang diteliti peneliti saat ini dengan penelitian yang dilakukan Firi Lukiastuti yaitu, dimana penelitian yang dilakukan tidak meneliti tentang orientasi wirausaha dan kinerja berdasarkan komitmen perilaku. Tapi dalam penelitian ini dan yang dilakukan oleh Firi Lukiastuti mempunyai persamaan yaitu sama-sama meneliti dengan pengaruh jaringan usaha terhadap kinerja usaha. Dan sama-sama menggunakan metode penelitian kuantitatif.

Kelima, penelitian yang berjudul Kompetensi SDM UKM dan Pengaruhnya terhadap Kinerja UKM di Surabaya oleh Ardiana, Brahmayanti dan Subaedi, pada tahun 2010, dapat disimpulkan bahwa kompetensi SDM UKM memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja UKM. Dari hasil analisa data ditemukan bahwa kompetensi yang terdiri dari pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan masing-masing memiliki pengaruh yang signifikan kecuali variabel pengetahuan yang tidak signifikan, namun demikian jika diuji lebih lanjut secara bersama-sama ketiga variabel diatas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja UKM. Dari ketiga variabel kompetensi yang terdiri dari pengetahuan, ketrampilan dan pengetahuan ternyata variabel kemampuan memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja UKM di kota Surabaya.

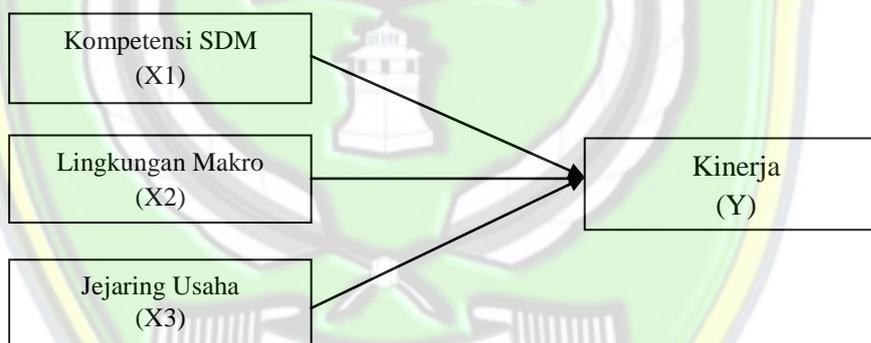
Perbedaan penelitian yang diteliti peneliti saat ini dengan penelitian yang dilakukan Ardiana, Brahmayanti dan Subaedi, yaitu dimana penelitian yang dilakukan oleh Ardiana, Brahmayanti dan Subaedi, pada variabel kompetensi SDM pada indikator pengetahuan tidak signifikan. Penelitian yang dilakukan oleh Ardiana, Brahmayanti dan Subaedi, menggunakan uji-F atau secara simultan. Tapi dalam penelitian yang dilakukan peneliti tidak menggunakan uji-F karena parsial dan dalam penelitian ini terdapat variabel Lingkungan Makro dan Jejaring usaha. Tapi penelitian yang dilakukan Ardiana,

Brahmayanti dan Subaedi, memiliki persamaan dengan penelitian yang diteliti oleh peneliti saat ini yaitu sama-sama meneliti tentang pengaruh Kompetensi SDM terhadap Kinerja Usaha. Dan sama-sama menggunakan metode penelitian kuantitatif.

H. Kerangka Berfikir

Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian sebelumnya serta permasalahan yang dikemukakan, dan sebagai acuan untuk merumuskan hipotesis, berikut disajikan kerangka pemikiran teoritis yang dituangkan dalam model penelitian seperti yang ditunjukkan pada gambar berikut

Gambar 2.1
Kerangka Berpikir Penelitian



Pada gambar kerangka berfikir diatas, menunjukkan bahwa setiap organisasi atau perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerjanya semaksimal mungkin. Dimana setiap kinerja dalam suatu organisasi terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja, dimana setiap organisasi yang kinerjanya baik maka tingkat keberlangsungan organisasi/bisnis semakin baik dan keuntungan semakin tinggi.

I. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat. Dikatakan jawaban sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Dengan demikian, hipotesa merupakan dugaan sementara yang nantinya akan diuji dan dibuktikan kebenarannya melalui analisa data.⁶⁹

Kerlingger mengatakan bahwa suatu hipotesis adalah suatu pernyataan pendugaan, suatu proposisi sementara mengenai hubungan antara dua atau lebih fenomena atau variable. Sementara Murdick menyatakan bahwa hipotesis adalah merupakan penjelasan sementara (*provisional explanation*) mengenai suatu fenomena atau merupakan solusi tentative terhadap suatu masalah.⁷⁰

Dalam penelitian ini, hipotesis dikemukakan dengan tujuan untuk mengarahkan pedoman bagi penelitian yang akan dilakukan. Apabila ternyata hipotesis tidak terbukti dan berarti salah, maka masalah dapat dipecahkan dengan kebenaran yang ditentukan dari keputusan yang berhasil dijalankan selama ini. Hipotesis ini penulis simpulkan dari beberapa penelitian terdahulu yang hasilnya signifikan dalam meneliti variabel yang hampir sama dengan variabel yang penulis teliti. Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis dan hasil penemuan beberapa penelitian, maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja usaha mikro kecil dan menengah (UMKM)

Pada penelitian Ardiana, Brahmayanti dan Subaedi pada tahun 2010, mengatakan bahwa bahwa kompetensi yang terdiri dari pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan masing-masing memiliki pengaruh yang

⁶⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D)*, Alfabeta, Bandung, 2006, hlm. 96.

⁷⁰ Supardi, *Metodologi Penelitian Ekonomi & Bisnis*, UII Press, Yogyakarta, 2005, hlm. 69-70.

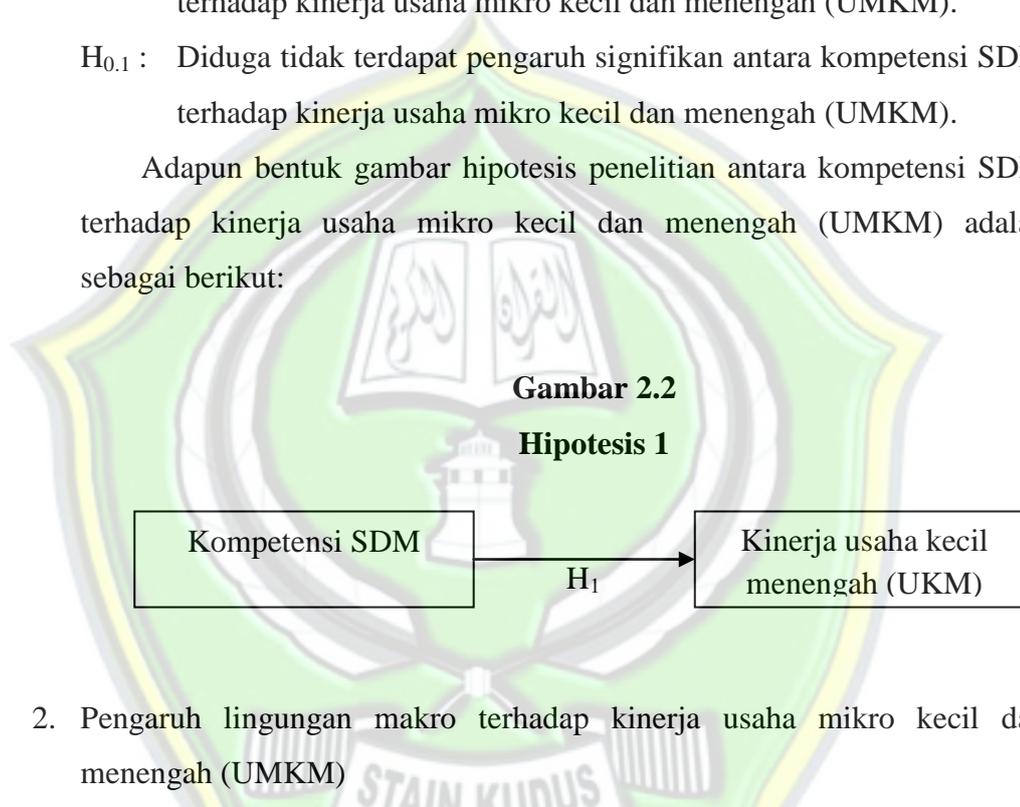
signifikan kecuali variabel pengetahuan yang tidak signifikan. Namun demikian jika diuji lebih lanjut secara bersama-sama ketiga variabel diatas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja UKM.

Kompetensi SDM diduga berpengaruh positif terhadap kinerja usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) makanan di Kalinyamatan Jepara.

$H_{a.1}$: Diduga terdapat pengaruh signifikan antara kompetensi SDM terhadap kinerja usaha mikro kecil dan menengah (UMKM).

$H_{0.1}$: Diduga tidak terdapat pengaruh signifikan antara kompetensi SDM terhadap kinerja usaha mikro kecil dan menengah (UMKM).

Adapun bentuk gambar hipotesis penelitian antara kompetensi SDM terhadap kinerja usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) adalah sebagai berikut:



2. Pengaruh lingkungan makro terhadap kinerja usaha mikro kecil dan menengah (UMKM)

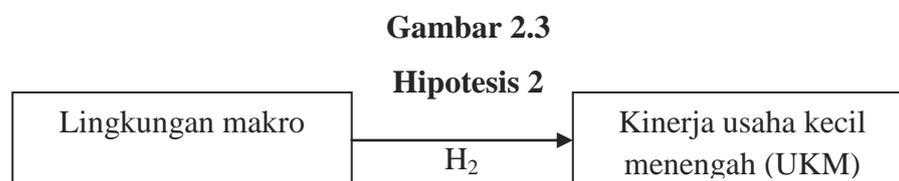
Penelitian oleh Aris Mardiyono pada tahun 2011, mengatakan bahwa lingkungan bisnis eksternal dan faktor manajerial berpengaruh positif dan signifikan terhadap perencanaan strategik dan kinerja perusahaan.

Lingkungan makro diduga berpengaruh positif terhadap kinerja usaha mikro kecil dan menengah (UKM) makanan di Kalinyamatan Jepara.

$H_{a.2}$: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara lingkungan makro terhadap kinerja usaha mikro kecil dan menengah (UMKM).

$H_{0.2}$: Diduga tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara lingkungan makro terhadap kinerja usaha mikro kecil dan menengah (UMKM).

Adapun bentuk gambar hipotesis penelitian antara lingkungan makro terhadap kinerja usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) adalah sebagai berikut:



3. Pengaruh jejaring usaha terhadap kinerja usaha mikro kecil dan menengah (UMKM)

Penelitian oleh Firi Lukiaستی pada tahun 2012, mengatakan bahwa variabel jejaring usaha mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui komitmen perilaku.

Jejaring usaha diduga berpengaruh positif terhadap kinerja usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) makanan di Kalinyamatan Jepara.

$H_{a.3}$: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara jejaring usaha terhadap kinerja usaha mikro kecil dan menengah (UMKM).

$H_{0.3}$: Diduga tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara jejaring terhadap kinerja usaha mikro kecil dan menengah (UMKM).

Adapun bentuk gambar hipotesis penelitian antara jejaring usaha terhadap kinerja usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) adalah sebagai berikut:

