BAB 2.

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. PENELITIAN TERDAHULU

Penelitian yang memfokuskan pola hubungan atau pengaruh Program *Business Development Services* (BDS) terhadap kinerja di Jawa Timur relatif sulit ditemukan, apalagi yang dilakukan atas tinjauan akademis murni. BDS menjadi sebuah tawaran akternatif pemecahan permasalahan UKM, secara internasional baru digagas pada tahun 1995, dan baru pada tahun 2001 *blue print* konsep BDS resmi diterbitkan yang kemudian dilaksanakan juga di Indonesia.

Beberapa penelitian terkait dengan permasalahan BDS di Jawa Timur adalah sebagai berikut :

2.1.1. Penelitian Yang Dilakukan Oleh Swisscontect

Hasil penelitian ini dipresentasikan pada konferensi internasional yang dilaksanakan di Hanoi Vietnam pada tanggal 3-6 April 2000 yang membahas tentang layanan bisnis untuk usaha kecil di Asia dengan sub bahasan pengembangan pasar dan penilaian kinerja.

Paper yang didasarkan pada penelitian studi kasus tersebut difokuskan untuk membahas pasar BDS di Jawa Timur. Penelitian ini dimaksudkan untuk meninjau ulang pengalaman penggunaan sistem penilaian *Performance Measurement*

Framework (PMF) sebuah sistem yang digunakan untuk menilai kinerja BDS.

Paper yang dipresentasikan oleh Peter Bisseger tersebut mendapatkan hasil yang diluar dugaan. Hasil peneliian di Jawa Timur tersebut mendeteksi pelanggan potensial BDS mencapai kurang lebih 150.000, yang 30% diantaranya bergerak di bidang manufaktur. Sedangkan dari sisi kelembagaan BDS diklasifiksikan menjadi empat yaitu: Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) dengan jumlah paling besar, perusahaan swasta, Perguruan Tinggi dan Kpperasi. Tiga layanan yang paling banyak ditawarkan oleh BDS di Jawa Timur adalah kewirausahaan/kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan teknis, serta strategi memulai bisnis/usaha. Hanya terdapat 11% dari mereka yang mengkonsultasikan permasalahan kewirausahaan kepada konsultan (termasuk BDS), dari jumlah tersebut yang membayar jasa konsultasi hanya 15-20%.

Diantara kesimpulan penelitian ini adalah bahwa di Jawa Timur pasar BDS masih jauh dari berkembang oleh karena itu disarankan untuk lebih jauh mengembangkan dan melakukan redefinisi pendekatan BDS.

2.1.2. Penelitian Yang Dilakukan Oleh Ningky Poesponegoro

Pada tahun 2003, Ir. Ningky Poesponegoro Kasubag Perencanaan Dinas Koperasi dan UKM Jawa Timur melakukan penelitian untuk mendapatkan gelar Magister Ilmu Administrasi Universitas 17 Agustus Surabaya dengan topik Layanan Pengembangan Bisnis (Istilah BDS yang di-Indonesia-kan).

Penelitian thesis dengan metode kualitatif tersebut mendasarkan studinya pada PT. Centrama Promo Konsulindo sebuah lembaga BDS berlokasi di Ruko Jemur Raya Blok C-20 Surabaya yang melakukan pembinaan UKM di sentra logam desa Ngingas Kecamatan Waru Kabupaten Sidoarjo.

Secara umum, bahasan penelitian thesis yang dilakukan oleh Ningky, sangat berbeda dengan penelitian ini. Hal ini disebabkan oleh : *pertama,* fokus penelitian yang dilakukan oleh Ningky adalah utuk mengkaji proses implementasi kebijakan fasilitasi perkuatan BDS dan mengkaji kinerja PT. Centrama Promo Konsulindo. Sedangkan fokus penelitian ini adalah pengaruh program BDS terhadap Kinerja Pengelola UKM di Jawa Timur. Dan *kedua,* metode peneltian yang digunakan adalah kualitatif sedangkan penelitian ini menggunakan metode kuantitatif.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ningky antara lain : *pertama,* proses implementasi kebijakan fasilitasi perkuatan LPB PT. Centrama Promo Konsulindo telah berhasil dengan baik meskipun belum sempurna dan harus diperbaiki dari berbagai segi yang dinilai masih lemah. *Kedua,* kinerja LPB PT. Centrama Promo Konsulindo dalam mengembangkan sentra logam di Ngingas telah berjalan dengan baik, meskipun harus mengalami penempurnaan pada beberapa tugas yang disyaratkan bagi LPB. Berdasarkan hasil penelitan yang dilakukan, Ningky menyarankan beberapa hal, yaitu antara lain: *pertama,* disarankan kepada Kementrian Koperasi dan UKM RI untuk mengkaji kembali standard dan tujuan kebijakan fasilitasi LPB dan merumuskannya secara lebih konkrit dan spesifik. Juga disarankan untuk mengkaji kembali masaah insentif dan ketersediaan sarana dan prasarana yang tersedia bagi aparat pembina/Pokja Propinsi dan Kabupaten. *Kedua,* disarankan kepada PT. Centrama Promo Konsulindo untuk tetap mengikuti permintaan pasar dan menfokuskan layanan pada bidang yang benar-benar dikuasai.

2.2. PENGEMBANGAN SDM DALAM PERSPEKTIF

Indonesia apabila dilihat dari aspek demografis, mempunyai jumlah penduduk yang relatif besar, yaitu 206,264,595 jiwa (BPS, 2002), demikian juga apabila dilihat dari aspek sumber daya alam yang dimiliki oleh Indonesia sangat berlimpah. Namun demikian kondisi tersebut tidak menjadikan Indonesia sebagai negara yang mempunyai tingkat kemakmuran tinggi, ironisnya Indonesia masuk dalam kategori negara berkembang atau bahkan masuk dalam kategori negara miskin. Salah satu faktor penyebab kondisi ini adalah antara lain, tingkat kualitas SDM Indonesia yang relatif rendah. Hasil riset *Human Development Index* (HDI) dari *United Nation For Development Pogram* (UNDP) menunjukkan bahwa kualitas SDM Indonesia berada pada peringkat 99 pada tahun 1998, 105 pada tahun 1999 dan 109 pada tahun 2000. Data tiga tahun tersebut menunjukkan bahwa setiap tahun kualitas SDM Indonesia merosot 4 – 6 digit. HDI Indonesia tersebut sangat jauh dari negara-negara ASEAN lainnya. Pada tahun 2000, Singapura berada pada peringkat 22, Brunei 25, Malaysia 56, Thailand 67 dan Philipina pada urutan 99.

Pada negara-negara maju dengan tingkat kualitas SDM yang tinggi maka tingkat ketergantungan terhadap SDA relatif rendah bahkan lebih jauh mereka dapat menciptakan SDA dan mengembangkannya. Di sisi yang lain perubahan pada setiap aspek

kehidupan manusia adalah sebuah keniscayaan, Tracy secara dramatis menggambarkan perubahan yang sangat spektakuler di dekade 1960-an pada teknologi, sosial dan ekonomi. Bahkan Sofo menggaris bawahi bahwa perubahan tersebut jauh lebih pesat dibandingkan tiga puluh tahun sebelumnya (Sofo, 1999:3). Perubahan tersebut semakin mengalami percepatan di era globalisasi. Dan ciri utama dari globalisasi adalah perubahan dan perubahan seringkali mahal untuk diimplementasikan.

Mencermati kondisi tersebut maka sebuah **agenda mendesak yang harus dilaksanakan oleh setiap negara termasuk Indonesia adalah secara sistematis dan *sustainable* meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia.**

2.2.1. DEFINISI PENGEMBANGAN SDM

Sebelum lebih jauh membahas tentang definisi PSDM, ada baiknya untuk menbandingkan antara PSDM dan MSDM. Pada dasarnya PSDM bukanlah proses yang berdiri sendiri dan tidak berhubungan dengan fungsi-fungsi MSDM. Fungsi rekruitmen misalnya, ketika organisasi melakukan proses rekruitmen yang merupakan bagian dari fungsi-fungsi MSDM maka PSDM melihat apakah ada kesenjangan antara *skill*, *knowledge* dan *ability* yang dibutuhkan oleh organisasi dengan realitas SDM yang terjaring dalam proses rekruitmen. Ketika ada kesenjangan maka PSDM harus merencanakan

dan melaksanakan proses-proses Pengembangan SDM dalam berbagai bentuknya, misalnya pelatihan. Demikian juga dengan tingkat efisiensi dan efektifitas kinerja, maka MSDM membutuhkan PSDM dalam upaya meningkatkannya sampai pada titik yang paling efektif dan efisien.

Pengembangan SDM (*human resource development*) menurut Sofo (1999 : 63) adalah peningkatan kualitas SDM melalui program-program pelatihan, pendidikan dan pengembangan. Lebih jauh Sofo mengatakan bahwa PSDM adalah aplikasi dari program-program pelatihan dan pendidikan di dalam organisasi dengan menerapkan prinsip-prinsip pembelajaran. Upaya-upaya tersebut dilakukan untuk memperbaiki kontribusi produktif para pekerja dan mengembangkan SDM dalam menghadapi segala kemungkinan yang terjadi, yakni perubahan baik internal maupun eksternal organisasi.

Ruky (2003:227) mendefinisikan PSDM bagi organisasi dengan usaha untuk meningkatkan kualitas dan kompetensi SDM dalam organisasi agar organisasi mampu merealisasikan visi dan mencapai tujuan-tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Sedangkan PSDM bagi karyawan (Ruky, 2003:228) adalah suatu proses belajar dan berlatih secara sistematis untuk meningkatkan kompetensi

dan kinerja dalam pekerjaan sekarang dan menyiapkan diri untuk peran dan tanggungjawab yang akan datang. Ini berarti PSDM tersebut harus mengintegrasikan antara kebutuhan organisasi (perusahaan) dan kebutuhan individu (karyawan) untuk selalu berkembang.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut di atas, maka dapat dirumuskan bahwa Pengembangan SDM adalah proses peningkatan kompetensi SDM organisasi baik *skill*, *knowledge* maupun *ability* dalam upaya mencapai kinerja yang optimal yang dilakukan secara sinergis dan simultan.

2.2.2. PSDM INDONESIA : ANTARA CITA DAN REALITA

Secara teoritis Program Pengembangan SDM akan mempunyai makna yang signifikan dalam upaya mencapai efektifitas kinerja organisasi, ini dengan catatan bahwa proses atau program pengembangan SDM tersebut dilakukan secara benar dalam perspektif akademis. Irianto (2001:8) mengungkapkan bahwa konsep pengembangan SDM dalam berbagai bentuknya harus mengarah pada peningkatan *skill*, *knowledge* dan *ability* sebagai refleksi atas penguasaan kompetensi tertentu melalui program pelatihan. Oleh karena itu dalam lingkup internasional kini sedang berkembang sebuah program yang dikenal dengan *Competency Based Training* (CBT) yaitu konsep pelatihan berbasis kompetensi

yang mengarahkan pesertanya pada penguasaan keahlian tertentu.

CBT mempunyai hasil yang memuaskan karena program ini tidak dilaksanakan sekedar untuk memenuhi kebutuhan formalitas saja melainkan menekankan pada substansi serta berdasarkan pada *training needs assesment* yakni penilaian atas kebutuhan utama dari proses pelatihan. Irianto (20019) menggambarkan sec ara dramatis kasus Australia yang merevisi semua program pengembangan SDM sebelumnya menjadi CBT, dan hasil yang didapatkan adalah Australia dapat mengelola SDAnya dengan efisien dengan dukungan aparat pemerintahan yang kompeten.

Pengembangan SDM pada konteks Indonesia belum ada pola atau model yang secara konsisten atau *sustainable* diterapkan. Pada lembaga-lembaga pemerintahan pun antar instansi atau departemen belum ada model yang seragam, melainkan masing-masing mempunyai polanya sendiri, bahkan lebih jauh program pelatihan sebagai bentuk implementasi dari pengembangan SDM terkesan sekedar menghabiskan anggaran yang tersedia, hal ini menyebabkan tujuan peningkatan *skill*, *ability* dan *knowledge* tidak secara maksimal dapat tercapai. Pelatihan pra jabatan misalnya,

sekedar menjadi formalitas untuk kebutuhan administratif saja.

Kecenderungan yang sama juga masih berlaku pada pengembangan SDM yang dilakukan pada sektor industri yang memang secara kelembagaan masing-masing berdiri sendiri. Realitas ini masih jauh dari kondisi ideal proses pengembangan SDM.

Kondisi ini diperparah oleh dampak krisis moneter yang melanda Indonesia. Krisis berkepanjangan ini terus menimbulkan rasa prihatin dan khawatir yang mendalam pada usaha pengembangan SDM Indonesia. Dampak ini akan dirasakan dalam jangka panjang dan melemahkan kemampuan bersaing dunia usaha Indonesia pada era persaingan bebas. Ruky (2003:61) mengatakan ada dua perkembangan yang berdampak negatif pada usaha pengembangan SDM Indonesia saat ini. *Pertama,* ruang lingkup mikro. Perusahaan yang terpuruk mulai mengurangi anggaran untuk kegiatan pelatihan tenaga kerjanya dengan alasan efisiensi. Tindakan ini sementara waktu dibenarkan, tapi sebenarnya akan terjadi kemunduran dalam upaya pengembangann SDM sektor bisnis dan para pelakunya sendiri. *Kedua,* ruang lingkup makro. Sebagai akibat kondisi mikro dunia usaha yang banyak terjadi PHK menyebabkan

banyaknya anak putus sekolah dan mahasiswa putus kuliah karena orang tua mereka kehilangan pekerjaan. Keadaan ini benar-benar akan merupakan *setback* bagi pengembangan SDM.

2.3. USAHA KECIL MENENGAH (UKM)

Laju pertumbuhan ekonomi yang baik dengan ditandai oleh PDB (Produk Domestik Bruto) tinggi di negara-negara Asia Timur dan Asia Tenggara dengan sebutan *Newly Industrialized Countries* (NICs) seperti Korea Selatan, Singapura, dan Taiwan yang disebabkan oleh kinerja UKM yang efisien, produktif serta mempunyai daya saing global yang tinggi. Demikian juga di negara-negara berkembang dengan tingkat pendapatan menengah dan rendah, peranan UKM sangat penting. India misalnya UKM menyumbang sekitar 32 persen dari total nilai ekspor dan 40 persen dari nilai *out put* dari sektor industri manufaktur negara tersebut. (Tambunan, 2002:19).

Dalam konteks Indonesia, peranan UKM juga signifikan apabila ditinjau dari jumlah unit usahanya yang sangat banyak di semua sektor ekonomi serta kontribusinya dalam penciptaan lapangan pekerjaan dan sumber pendapatan, terlebih di daerah-daerah pedesaan. Tabel 2.1., 2.2. dan 2.3. di bawah ini menggambarkan kontribusi UKM pada ekonomi nasional Indonesia serta dalam penyediaan lapangan pekerjaan.

TABEL 2.1. PERSENTASE UKM TERHADAP PERUSAHAAN NASIONAL INDONESIA TAHUN 2000 – 2003

TAHUN	JML PERUSH. NASIONAL	USAHA KECIL		USAHA MENEGAH	
		JML UNIT	%	JML UNIT	%
2000	38.725.960	38.669.355	99,85	54.632	0,141
2003*	42.390.748	42.326.519	99,84	61.986	0,146

Keterangan : * Angka sangat sementara
Sumber : Data diolah dari www.bps.go.id (06/08/2004)

Dari tabel 2.1. dapat diketahui persentase UKM terhadap perusahaan nasional. Prosentase Usaha Kecil (UK) terhadap total Usaha Nasional pada tahun 2000 adalah sebesar 99,85 %, sedangkan Persentase Usaha Menengah (UM) terhadap Usaha nasional pada tahun 2000 adalah sebesar 0,141 %, apabila digabungkan antara UK dan UM maka Persentase UKM terhadap total usaha nasional pada tahun 2000 adalah 99,99 %. Pada tahun 2003, persentase Usaha Kecil (UK) terhadap total Usaha Nasional adalah sebesar 99,84 %, sedangkan persentase Usaha Menengah (UM) adalah sebesar 0,146 %, apabila digabungkan antara UK dan UM maka Persentase UKM terhadap total usaha nasional pada tahun 2000 adalah 99,99 %, artinya Usaha Besar di Indonesia hanya 0,01 % saja dari total perusahaan di Indonesia.

Berdasarkan data dari table 2.1 juga diketahui bahwa terdapat peningkatan jumlah perusahaan nasional sebesar 9,46 % dari tahun 2000 ke tahun 2003, namun terjadi penurunan jumlah prosentase

UK terhadap perusahaan nasional sebesar 0,01 % dan meningkat jumlah prosentasenya pada UM yaitu sebesar 0.006 %.

Apabila ditinjau dari penyediaan lapangan pekerjaan, maka kontribusi UKM bagi penyediaan lapangan pekerjaan di Indonesia adalah sebagaimana dalam table 2.2. di bawah ini.

TABEL 2.2. KONTRIBUSI UKM PADA PENYEDIAAN LAPANGAN PEKERJAAN TAHUN 2000 – 2003

TAHUN	JML PEKERJA DI SEMUA PERUSH.	USAHA KECIL		USAHA MENEGAH	
		JML PEKERJA	%	JML PEKERJA	%
2000	70.789.877	62.856.765	89,26	7.550.674	10,72
2003*	79.474.991	70.282.178	88,43	8.754.615	10,08

Sumber : Data diolah dari Menegkop & UKM dan BPS (2000)

Pada tabel 2.3. di atas dapat diketahui kontribusi UKM pada penyediaan lapangan pekerjaan dan penyerapan tenaga kerja. Pada tahun 2000 jumlah total tenaga kerja baik di UKM maupun UB tercatat sebanyak 65.601.591 orang sedangkan yang diserap oleh UK sebesar 57.482.688 atau sebesar 87,62 % dan diserap oleh UM sebesar 7.726.268 atau sebesar 11,78 %. Pada tahun 2000 tersebut jumlah tenaga kerja yang diserap oleh UKM adalah sebesar 99,40 % dan sisanya yakni sebesar 0,6 % diserap oleh UB. Sedangkan pada tahun 2003 meningkat menjadi 99,49 %.

TABEL 2.3. : KONTRIBUSI UKM PADA EKONOMI NASIONAL (PDB DARI UKM (PER HARGA TETAP) TAHUN 1997 – 2000 (MILIAR Rp.)

TAHUN	TOTAL PDB	USAHA KECIL		USAHA MENEGAH	
		PDB UK	%	PDB UM	%
1997	23.664.119,1	8.983.102,2	38,0	4.676.688,9	19,8
1998	17.725.462,2	7.248.394,7	40,9	3.063.851,4	17,3
1999	18.470.792,1	7.632.179,0	41,3	3.026.019,1	16,4
2000	17.031.708	6.886.752,6	40,4	2.779.233,8	16,3

Sumber : Data diolah dari Menegkop & UKM dan BPS (2000)

Sedangkan dari tabel 2.2. dapat diketahui kontribusi UKM pada Produk Domestik Bruto (PDB) nasional. Dari tahun 1997 tercatat bahwa pada tahun 1997 UK menyumbangkan 38,0 % dan UM menyumbangkan 19,8 % dan rata pertahun dari tahun 1997 sampai tahun 2000 adalah UK sebesar 40,15 dan UM 17,45. data tersebut menunjukkan bahwa UKM menyumbangkan rata-rata 57,5 % pada PDB nasional.

Berdasarkan data dari Menegkop & UKM menunjukkan bahwa pada tahun 2000, terdapat 38,99 juta UK dengan rata-rata penjualan pertahun kurang dari 1 miliar dan jumlah tersebut setara dengan 99,85 persen dari jumlah perusahaan di Indonesia. Pada tahun yang sama, terdapat 55.061 perusahaan kategori UM, dengan rata-rata penghasilan pertahun lebih dari 1 miliar, atau sekitar 0,14 persen dari jumlah unit usaha. (Menegkop & PKM).

Melihat realitas tersebut dapat dipahami bahwa, baik di negara-negara industri baru, maupun di negara-negara berkembang dengan penghasilan menengah dan rendah kontribusi UKM sangat

besar, untuk menopang pertumbuhan ekonomi maupun pada penyediaan lapangan pekerjaan. Di Indonesia berdasarkan data di atas (tabel 2.1. s/d 2.3.) menunjukkan bahwa kontribusi UKM baik pada penyediaan dan penyerapan tenaga kerja maupun pada Produk Domestik Bruto (PDB) adalah sangat besar.

2.3.1. USAHA KECIL MENENGAH (UKM) : PERSPEKTIF TERMINOLOGIS

Membahas Usaha Kecil Menengah (UKM) dari aspek terminologis, baik pada tingkat global maupun konteks Indonesia relatif beragam terkait dengan sudut pandang atau indikator utama yang digunakannya. Demikian juga dengan istilah yang digunakannya untuk menyebut Usaha Kecil Menengah (UKM).

Di Indonesia terdapat sejumlah Departemen dan Lembaga Pemerintah Non Departemen yang terlibat langsung maupun tidak langsung dalam proses perumusan kebijakan pengembangan UKM maupun proses implementasi kebijakan pengembangan UKM tersebut. Lembaga pemerintah tersebut adalah Menegkop & UKM, Menkeu, BAPPENAS, dan Deperindag. Masing-masing lembaga tersebut menetapkan terminologi UKM sesuai dengan sudut pandang dan indikator yang ditetapkannya sesuai dengan bidang kerja masing-masing.

Usaha Kecil (UK) menurut UU No. 9/1999 adalah suatu unit usaha yang memiliki nilai aset *netto* (tidak termasuk tanah dan bangunan) yang tidak melebihi Rp. 200 juta, atau penjualan per tahun tidak lebih dari Rp. 1 miliar. Sedangkan Usaha menengah (UM) menurut Inpres No. 10/1999 adalah suatu unit usaha dengan nilai *asset netto* (di luar tanah dan gedung) antara Rp. 200 juta hingga Rp. 1 miliar dan lebih dari itu adalah Usaha Besar. Definisi berbeda diberikan oleh BPS (1998) yakni ; IK (Industi Kecil) sebagai istilah lain yang digunakan untuk menyebut usaha kecil (UK) adalah unit usaha dengan jumlah pekerja paling sedikit 5 orang dan paling banyak 19 orang termasuk pengusaha. Sedangkan IRT (Industri Rumah Tangga) adalah unit usaha dengan jumlah pekerja paling banyak 4 orang termasuk pengusaha. Unit usaha tanpa pekerja (*self employment unit*) termasuk dalam kategori ini. Sedangkan Industri menengah besar adalah unit usaha yang mengerjakan lebih dari 20 orang.

2.3.2. PROSPEK, KEKUATAN DAN KELEMAHAN UKM

Secara teoritis Hoselitz (1959) sebagai orang pertama yang membahas relasi antara tingkat pendapatan dan tingkat dominasi UKM, mengemukakan bahwa dari hasil studinya dengan menggunakan data dari sejumlah

negara-negara di Eropa, menyimpulkan bahwa dalam proses pembangunan di suatu wilayah tercerminkan dalam laju pertumbuhan PDB atau peningkatan pendapatan perkapita, kontribusi UKM di wilayah tersebut mengalami perubahan. Tesis yang sama juga dikemukakan oleh Anderson (1982) dengan *firm growth patterns* yang menyimpulkan bahwa di negara-negara yang terbelakang diukur dari tingkat pendapatan riil perkapita yang masih rendah, peranan UKM sangat besar sedangkan pada negara-negara yang tingkat pendapatan riil perkapitanya tinggi, maka usaha skala besar akan lebih dominan.

Saat ini, pendapatan perkapita Indonesia masih rendah, bahkan krisis yang melanda Indonesia sejak akhir tahun 1997 hingga saat ini belum dapat dipulihkan, sehingga angka kemiskinan menjadi sangat tinggi. Kondisi ini menjadi prospek yang baik ke depan bagi perkembangan UKM.

Beberapa aspek yang sangat menentukan prospek perkembangan UKM adalah kemampuan UKM itu sendiri untuk mendiagnosis kekuatan yang kemudian dioptimalkan dan kelemahan yang kemudian harus diminimalisir dalam menjawab tantangan internal maupun eksternal. Aspek-aspek yang menjadi kekuatan dan kelemahan tersebut adalah (Tambunan, 2002:10) :

1. Faktor Manusia

   Dari aspek manusia, kekuatan UKM adalah : a) motivasi yang kuat untuk mempertahankan usahanya, serta b) *suply* tenaga kerja yang melimpah dengan upah yang murah. Sedangkan kelemahannya adalah : a) kualitas SDM rendah baik dilihat dari tingkat pendidikan formal maupun ditinjau dari kemampuan untuk melihat peluang bisnis, b) tingkat produktifitas rendah, c) Etos kerja dan disiplin rendah, d) penggunaan tenaga kerja cenderung eksploitatif dengan tujuan untuk mengejar target, e) sering mengandalkan anggota keluarga sebagai pekerja tidak dibayar.

2. Faktor Ekonomi (Bisnis)

   Kekuatan UKM apabila dilihat dari faktor ekonomi (bisnis) adalah : a) mengandalkan sumber keuangan informal yang mudah diperoleh, b) mengandalkan bahan-bahan baku lokal (tergantung pada jenis produk yang dibuat), c) melayani segmen pasar bawah yang tinggi permintaan (proporsi dari populasi paling besar). Sedangkan kelemahan UKM dari faktor ekonomi (bisnis) adalah : a) nilai tambah yang diperoleh rendah, dan akumulasinya sulit terjadi, dan b) manajemen keuangan buruk.

Kekuatan dari kedua faktor tersebut harus dioptimalkan dalam upaya menjaga *survivalitas* UKM maupun untuk meningkatkan dan mengembangkan UKM itu sendiri, sedangkan kelemahan dari kedua faktor tersebut harus secara terus menerus diminimalisir dan dihilangkan sama sekali.

Secara lebih terperinci Anoraga dan Sudantoko (2002:225-6) menggambarkan karakteristik UKM secara umum yang lebih banyak merupakan kelemahan, yaitu:

1. Sistem pembukuan yang relatif sederhana dan cenderung tidak mengikuti kaidah administrasi pembukuan standar. Kadangkala pembukuan tidak di *up to date* sehingga sulit menilai kinerjanya.
2. Margin usaha yang cenderung tipis mengingat persaingan yang sangat tinggi.
3. Modal terbatas.
4. Pengalaman manajerial dan mengelola perusahaan masih sangat terbatas.
5. Skala ekonomi yang terlalu kecil, sehingga sulit mengharapkan untuk mampu menekan biaya mencapai titik efisiensi jangka panjang.

6. Kemampuan pemasaran dan negosiasi serta difersifikasi pasar sangat terbatas.
7. Kemampuan untuk memperoleh sumber dana dari pasar modal rendah, mengingat keterbatasan dalam sistem administrasinya. Untuk mendapatkan dana di pasar modal, sebuah perusahaan harus mengikuti sistem administrasi standar dan harus transparan.

Beberapa keunggulan UKM dibanding usaha besar adalah:

1. UKM biasanya memenuhi permintaan (*aggregate demand*) yang terjadi di wilayah regionalnya sehingga UKM menyebar di seluruh pelosok dengan ragam bidang usaha.
2. Mempunyai keleluasaan atau kebebasan untuk masuk atau keluar dari pasar mengingat modal sebagian besar terserap pada modal kerja dan sangat kecil yang dimasukkan dalam aktiva tetap sehingga yang dipertaruhkan juga kecil. Dampak dari hal ini adalah kemudahan untuk meng *up to date* produknya sehingga mempunyai derajat imunitas yang tinggi terhadap gejolak perekonomian internasional.

3. Sebagian besar UKM adalah padat karya (*labour intensive*) mengingat teknologi yang digunakan UKM relatif sederhana. Persentase distribusi nilai tambah sangat besar sehingga distribusi pendapatan bisa lebih tercapai. Hubungan erat antara pemilik dengan karyawan menyebabkan sulitnya terjadi PHK (pemutusan hubungan kerja. Keadaan ini menunjukkan betapa usaha kecil memiliki fungsi sosial ekonomi.

2.3.3. UKM DI JAWA TIMUR

Berdasarkan hasil penelitian Proyek Pengembangan Usaha Kecil (PPUK) yang dilakukan oleh Tim Peneliti Lembaga Penelitian Institut Pertanian Bogor bekerjasama dengan Bank Indonesia melalui melalui kegiatan *Baseline Economic Survey* (BLS), untuk meremajakan informasi yang telah diperoleh pada kegiatan BLS sebelumnya, serta untuk lebih mempermudah, mempercepat dan memperluas informasi yang dihasilkan dalam bentuk Sistem Informasi BLS. Ditemukan data-data UKM di Jawa Timur sebagai berikut.

2.3.3.1. Profil UKM di Jawa Timur

Usaha kecil sebagai wadah usaha bagi sebagian besar masyarakat merupakan usaha yang mampu tumbuh dan berkembang secara mandiri

dengan memberikan andil besar serta menduduki peran yang strategis dalam pembangunan ekonomi di Propinsi Jawa Timur.

Berdasarkan hasil Sensus Ekonomi tahun 1996, jumlah usaha kecil non pertanian di Propinsi Jawa Timur adalah 3.424.442 unit usaha, dengan perkembangan rata-rata unit usaha kecil sejak tahun 1986 adalah 0,06%.

Penyebaran usaha kecil di Jawa Timur bervariasi dari 0,38% di Kotamadya Mojokerto sampai dengan 8,40% di Kotamadya Surabaya, dengan perkembangan rata-rata pertahun tertinggi selama kurun waktu 1986-1996 terdapat di Kotamadya Mojokerto (0,38% pertahun) dan terendah di Kotamadya Kediri (0,9%). Berdasarkan sektor usaha, kegiatan perekonomian non pertanian di Jawa Timur tahun 1996 terkonsentrasi pada sektor perdagangan/hotel/restoran dengan kontribusi usaha kecil sebesar 55,59%, diikuti sektor industri pengolahan (16,99%), jasa perusahaan (13,54%) dan angkutan/pergudangan (11,09%), sedangkan untuk sektor yang lain masih di bawah 1,5%. Apabila dilihat penyebaran usaha

kecil non pertanian menurut sektor pada setiap wilayah di Jawa Timur memperlihatkan bahwa sektor perdagangan/hotel/restoran dan industri pengolahan merupakan kegiatan utama untuk usaha kecil non pertanian di seluruh wilayah.

Berdasarkan Sensus Ekonomi Propinsi Jawa Timur tahun 1996 jumlah tenaga kerja atau mengalami peningkatan rata-rata 8,68% pertahun. Penyerapan tenaga kerja menurut sektor usaha terkonsentrasi pada dua sektor, yaitu sektor perdagangan/hotel/restoran (43,08%), dan industri pengolahan (30,7%), sedangkan untuk sektor lainnya berkisar antara 1,2% (pertambangan) hingga 13,25% (jasa perusahaan). Peningkatan rata-rata pertahun tertinggi dicapai sektor konstruksi/bangunan (18,74% pertahun) dan terendah pada sektor pertambangan/penggalian (3.29%).

Menurut wilayahnya, Kotamadya Surabaya mampu menjadi lahan bagi sebagian besar tenaga kerja pada usaha kecil, yaitu 38% dari total tenaga kerja non pertanian di Jawa Timur diikuti Kabupaten Sidoarjo 9,41% dan Kabupaten Malang 5,57%.

Sedangkan penyerapan terkecil di Kotamadya Blitar (0.51%). Dilihat dari rata-rata perkembangan pertahun penyerapan tenaga kerja pada usaha kecil berkisar antara 3,25% pertahun di Kabupaten Situbondo sampai dengan 6.45% pertahun di Kabupaten Sidoarjo. Namun secara keseluruhan pertumbuhan penyerapan tenaga kerja untuk masing-masing kabupaten/kotamadya di Jawa Timur bergerak dari 3 - 6% pertahun

2.3.3.2. Potensi Usaha Kecil

Potensi pengembangan usaha kecil dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti pendidikan formal, keikutsertaan dalam pelatihan, usaha pokok atau bukan usaha pokok, status kepemilikan umur usaha, besar modal, modal kerja, serta kemampuan manajerial maupun sikap kewirausahaan pengusaha. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa dari 1.133 responden pengusaha kecil di Jawa Timur 76,7% diantaranya adalah laki-laki dan sisanya pengusaha perempuan, dengan tingkat pendidikan formal bervariasi dari tidak pernah sekolah (3,3%) sampai pendidikan tinggi (18,2%) dan persentase terbesar

adalah pengusaha berpendidikan SLTA (50%), diikuti dan SLTP (14.6%) dan Sekolah Dasar (13,3%). Pengusaha dengan jenjang pendidikan tinggi (Sarjana) terutama terdapat pada sektor pendidikan swasta, pariwisata, konstruksi dan perhotelan. Disamping pendidikan formal para pengusaha kecil telah memanfaatkan berbagai pelatihan yang diselenggarakan sebagai salah satu faktor pendukung bagi kemajuan perusahaan dengan persentasenya yang cukup besar (40,5% responden), dengan jumlah pelatihan yang pernah diikuti pengusaha bervariasi dari satu kali (13,9%) sampai lebih dari 3 kali (13.1%). Sebagian besar responden pengusaha kecil di Jawa Timur (77,8%) telah menjalankan usahanya selama lebih dari 5 tahun dan 78% responden pengusaha mengaku usaha yang dijalankan merupakan usaha pokok sebagai sumber pendapatan utamanya, sementara 42,3% responden (atau 54,2% responden yang menjalankan usaha pokok) mengaku rnemiliki kegiatan usaha yang lain. Hal Ini menunjukkan bahwa pada umumnya pengusaha di Jawa Timur mampu mengelola beragam usaha.

Ditinjau dari status kepemilikan modal diketahui bahwa sebagian besar status kepemilikan usaha kecil adalah milik sendiri (77,3%), diikuti usaha milik keluarga (12,8%), CV (3,4%), koperasi (2.8%), dan usaha berbentuk PT (2,7%). Kepemilikan usaha sendiri untuk setiap sektor sangat bervariasi dari 25% (angkutan laut) sampai 94,9% (tanaman pangan). Kondisi ini identik dengan kenyataan bahwa sebagian besar (84,5%) responden pengusaha kecil di Jawa Timur memiliki modal usaha di bawah Rp. 250 juta, dengan kisaran antara 50% (angkutan laut) hingga 94,4% (pertambangan). Sementara dari 14,7% responden pengusaha kecil dengan modal di atas Rp. 250 juta tersebar antara 5,6% (pertambangan) hingga 51,6% (perhotelan).

Analisis terhadap kemandirian pengusaha dalam penyertaan modal kegiatan usaha, diketahui bahwa :

1). 52,3% responden memanfaatkan 100% modal sendiri

2). 37,9% responden memanfaatkan modal sendiri sebesar 50% - 99%

3) 9% responden lainnya menyertakan kurang dari 50% modal sendiri untuk modal usaha.

Hal ini dapat diindikasikan bahwa pengusaha kecil di Jawa Timur memiliki kemampuan untuk melakukan pinjaman kepada pihak lain, termasuk fasilitas kredit dari perbankan.

Sebagian besar responden (62,8%) mengaku memanfaatkan kurang dari 50% pendapatan usahanya untuk kegiatan konsumsi, dengan kisaran 38,9% (pertambangan) hingga 100% (angkutan laut). Sementara 35,7% responden pengusaha yang memanfaatkan lebih dari 50% pendapatan usahanya untuk kegiatan konsumsi banyak dijumpai pada sektor pertambangan, perkebunan dan konstruksi. Dengan demikian pengusaha kecil di Jawa Timur masih mampu menyisihkan bagian terbesar dari pendapatan usahanya untuk digunakan sebagai tambahan modal usaha.

Analisis terhadap kebutuhan sarana produksi usaha kecil umumnya diperoleh dari pihak-pihak lain (56,8%) dan 43% produk yang diperlukan diperoleh secara langsung dari produsen. Bila dilihat dari lokasi asal *input* sarana produksi

umumnya dilakukan di dalam kecamatan (40,9%) dan dalam kabupaten (36,9%). Sementara kebutuhan sarana produksi yang diperoleh dari luar kabupaten sebesar 17,9% dan 4,4% dari luar propinsi. Berdasarkan jenis pembeli produk/jasa yang dihasilkan usaha kecil umumnya langsung dipasarkan/dijual ke konsumen (64,6%), selebihnya disalurkan melalui pengecer/perantara (24,7%) dan dijual kepada pihak lain (10,7%). Untuk jangkauan pemasaran produk/jasa masih terbatas pada lingkup kecamatan dan kabupaten sendiri (46,4% dan 29,9%), antar kabupaten (15,6%), antar propinsi (7,72%) dan hanya 0,54% produk yang diekspor.

Analisis terhadap kemampuan manajerial pengusaha dalam menjalankan usahanya, memperlihatkan keragaman antar sektor. Kecuali pengusaha pada subsektor tanaman pangan, perkebunan dan kehutanan yang dikategorikan cukup baik, secara umum pengusaha kecil di Propinsi Jawa Timur memiliki kemampuan pengelolaan aspek-aspek manajerial dengan kategori baik. Kategori yang sama (baik) juga

diperlihatkan pengusaha pada sebagian besar aspek yang diteliti, kecuali untuk aspek administrasi dan pembinaan usaha dengan kategori cukup baik, sedangkan pada aspek organisasi kemampuan pengusaha dinilai kurang baik. Hasil penilaian menunjukkan bahwa kriteria cukup baik atau kurang baik dihasilkan oleh pengusaha pada sektor Primer (pertanian dan pertambangan), termasuk sektor perdagangan, restoran, angkutan dan jasa masyarakat.

Aspek persepsi dan sikap kewirausahaan pengusaha kecil merupakan salah satu faktor yang penting dalam pengembangan usaha kecil. Berdasarkan nilai skor antara 22 - 30 termasuk dalam kategori cukup baik, dan skor lebih dari 31 temasuk dalam kategori baik, maka secara keseluruhan sikap kewirausahaan pengusaha kecil di Propinsi Jawa Timur dinilai baik dengan nilai skor 33,3. Dilihat secara sektoral dan wilayahnya, skor yang diperoleh pengusaha kecil di Jawa Timur keseluruhannya menunjukkan sikap kewirausahaan yang dikategorikan baik.

Penilaian Instansi sebagai pembina sektor usaha yang bersangkutan terhadap potensi komoditi/usaha kecil disesuaikan dengan karakteristik wilayahnya. Penilaian terhadap bidang usaha yang Unggul (U) atau Sangat Unggul (SU) didasarkan pada faktor-faktor seperti : potensi sumberdaya alam (SDA) dan manusia (SDM), ketersediaan sarana produksi, produksi dan produktivitas, keterampilan dan penguasaan teknologi, kondisi prasarana dan sarana serta potensi pasar.

Berdasarkan rekapitulasi Daftar Skala Prioritas (DSP) di Propinsi Jawa Timur terdapat 246 komoditi/usaha kecil dan 11 saktor/sub sektor pada 615 kecamatan yang ada, dengan rataan 8,7% kecamatan termasuk dalam kategori sangat potensial (SP), 28% kecamatan potensial (P) dan 63,3% kecamatan kurang potensial (KP). Dilihat menurut sektor/subsektor ekonomi, kecamatan dengan kategori sangat potensial relatif sedikit, yaitu berkisar antara 0% (konstruksi) hingga 18,76% (peternakan). Kecamatan yang termasuk kategori potensial umumnya terdapat pada sektor

konstruksi, jasa pendidikan swasta, perikanan, angkutan, peternakan dan industri. Sedangkan kecamatan dengan kategori kurang potensial umumnya lebih dari 50%, kecuali pada sektor jasa pendidikan swasta (47,93%) dan konstruksi (20%), dengan kisaran antara 51,6% (peternakan) hingga 87,92% (jasa-jasa).

2.3.3.3. Saran Pengembangan

Sikap kemampuan manajerial pengusaha kecil pada aspek organisasi dan administrasi di Propinsi Jawa Timur menunjukkan hasil yang kurang memuaskan, khususnya pada sektor-sektor primer (pertanian dan pertambangan) yang memberikan skor kemampuan manajerial yang kurang baik. Oleh karena itu, kemampuan pengusaha masih perlu mendapat perhatian lebih serius mengingat sektor-sektor tersebut, khususnya sektor tanaman pangan dan perikanan, menjadi salah satu mata pencaharian utama masyarakat di Jawa Timur. Khususnya bagi pengusaha di sektor industri dan perdagangan, restoran, angkutan darat dan jasa masyarakat yang menghasilkan kriteria kurang baik dalam pengelolaan aspek organisasi

perlu mendapat perhatian khusus. Upaya tersebut perlu segera dilakukan karena keberhasilan suatu usaha tidak hanya ditentukan oleh jumlah produk yang dihasilkan tetapi lebih kepada kemampuan para pengusaha tersebut untuk menjalankan roda usahanya dengan baik, efektif dan efisien.

Pambinaan tebih lanjut bagi komoditi/usaha kecil pada Daftar Skala Prioritas (DSP) yang diidentifikasikan sebagai Sangat Potensial dan Potensial secara lintas sektoral sehingga dapat berkembang sebagai motor penggerak usaha ekonomi masyarakat di daerah/kecamatan yang bersangkutan tanpa mengabaikan komoditi/usaha kecil dengan kriteria Kurang Potensial melalui pembinaan dan pelatihan yang menyangkut aspek produksi dan kualitas produk.

Usaha peningkatan kemampuan dan kemandirian pengusaha dalam bentuk program pendampingan pertu dikembangkan, dengan meningkatkan peran serta Perguruan Tinggi (PT) dan Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) yang ada. Usaha meningkatkan peran serta ini dilakukan dengan mengembangkan kerjasama yang lebih

efektif antara Dinas Sektoral/Instansi Terkait dan Lembaga Perbankan dengan PT/LSM.

Nilai tambah dan mutu produk usaha kecil, khususnya produk-produk pertanian dan produk sektor Industri pengolahan masih pertu ditingkatkan agar pendapatan usaha kecil meningkat serta jangkauan pasar produk usaha kecil tidak hanya terbatas kepada pasar lokal.

Peningkatan kemampuan pengusaha, khususnya pada sektor usaha/komoditi unggulan atau potensial dengan memperhatikan aspek "spesifik lokasi", melalui pelatihan yang efektif pada aspek teknologi proses perlu lebih dikembangkan. Dalam hubungan ini program kemitraan antara Usaha Kecil dengan Usaha Besar perlu lebih ditingkatkan dan dikembangkan, sehingga tidak hanya terbatas pada aspek bantuan modal akan tetapi juga menyangkut aspek-aspek teknologi proses dan pemasaran. Promosi dan fasilitasi untuk pengembangan program kemitraan dengan Usaha Besar/Menengah (BUMN/BUMD dan Swasta) yang mempunyai keterkaitan usaha dengan Usaha Kecil perlu lebih ditingkatkan. Untuk itu peran Dinas

Sektoral/instansi terkait dan Lembaga Perbankan dalam menggalang, menelaah dan mewujudkan kemitraan Usaha Besar/Menengah dan Usaha Kecil pertu lebih pro-aktif dan terintegrasi.

2.4. KINERJA PENGELOLA UKM

Pengembangan SDM dimulai dari rencana strategis perusahaan dengan mendefinisikan jalur bisnis yang digeluti, skala bisnis, serta jenis atau kualitas SDM yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan. Demikian juga pengembangan SDM didasarkan pada kinerja perusahaan.

Dalam upaya pencapaian tujuan, perusahaan menetapkan manajemen kinerja yang bertujuan untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, team dan individu dengan pemahaman dan pengaturan kinerja. Hal ini meliputi kerangka kerja yang telah disepakati atau ditetapkan, tujuan yang telah direncanakan serta standar pencapaian (Armstrong, 199:397).

Pada organisasi modern, penilaian terhadap kinerja mempunyai peran yang sangat strategis dalam upaya menjelaskan tujuan-tujuan dan standar-standar kinerja serta untuk memotivasi kinerja individu di waktu berikutnya.

Simamora (1995:327) mengatakan bahwa kinerja karyawan (*employee performance*) adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.

Nawawi (1997:235), mengatakan, prestasi kerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik yang bersifat fisik (material) maupun nonfisik (non material).

Tingkat obyektifitas penilaian terhadap kinerja sangat berpengaruh terhadap aspek apa saja yang perlu dikembangkan dari SDM organisasi.

2.4.1. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*Performance Assesment*) adalah proses yang mengukur kinerja karyawan yang pada umumnya mencakup aspek kualitatif dan kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi mendasar personalia dalam bahasa lain juga disebut dengan *Review* Kinerja. Simamora (1995:329), mengatakan bahwa pada organisasi modern penilaian memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar kinerja serta untuk memotivasi kinerja individu pada waktu berikutnya. Dan bahkan ini merupakan komponen kunci dalam proses pelaksanaan personalia bagi sebagian perusahaan dan merupakan basis bagi pembuatan keputusan perusahaan yang terkait dengan gaji, promosi,

demosi, transfer, dan bahkan pemberhentian, serta kondisi kepegawaian lainnya.

Munandar (2001:287) mengatakan bahwa penilaian kinerja (biasa juga disebut dengan penimbangan karya) adalah proses penilaian dari ciri-ciri kepribadian, perilaku kerja, dan hasil kerja seorang tenaga kerja/karyawan (pekerja dan manajer), yang dianggap menunjang untuk pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan terhadapnya di bidang ketenagakerjaan.

Manfaat dari penilaian prestasi kerja menurut Handoko (1992:84), terdapat sepuluh, yaitu:

1. Perbaikan prestasi kerja: umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan demi perbaikan prestasi kerja.
2. Penyesuaian kompensasi: Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
3. Keputusan-keputusan penempatan: Promosi, transfer, dan demosi atau penurunan jabatan biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu.

4. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan: yakni ketika prestasi kerja jelek dimungkinkan membutuhkan latihan, sementara prestasi kerja yang baik mencerminkan potensi yang perlu dikembangkan.
5. Perencanaan dan pengembangan karir: umpan balik prestasi kerja akan dapat mengarahkan pada jalur karir tertentu yang harus dipilih.
6. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing: prestasi kerja yang baik maupun yang buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia (SDM).
7. Ketidak akuratan informasi: prestasi kerja yang jelek bisa berasal dari kesalahan analisis jabatan, rencana SDM atau komponen-komponen sistem informasi manajemen personalia lainnya.
8. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan prestasi yang jelek merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan, penilaian prestasi kerja membantu mendiagnosa kesalahan-kesalahan desain pekerjaan tersebut.
9. Kesempatan kerja yang adil: penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminatif.

10. Tantangan-tantangan eksternal: prestasi kerja juga tidak lepas dari pengaruh faktor diluar lingkungan kerja, misal, keluarga, kesehatan kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi kerja tersebut, departemen SDM dimungkinan untuk menawarkan bantuan kepada semua karyawan yang membutuhkan atau yang diperkirakan memerlukannya.

2.4.2. Tujuan Penilaian Kinerja

Terdapat beberapa tujuan penting dalam penilaian kinerja karyawan yang tidak dapat dicapai oleh metode lain. Tujuan pokok dari sistem penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja (prestasi kerja) anggota organisasi. Semakin valid data atau informasi yang diperoleh semakin besar potensi nilainya bagi organisasi.

Tujuan-tujuan khusus tersebut secara mendasar dapat dibagi menjadi dua bagian yaitu:

1. Tujuan Evaluasi (*Evaluation*)

   Dalam pendekatan evaluasi seorang manajer menilai kinerja masa lalu seorang karyawan. Evaluator menggunakan ratings, deskriptif untuk menilai kinerja dan kemudian menggunakan data tersebut dalam keputusan-

keputusan promosi, demosi, terminasi, kompensasi serta keperluan lainnya. Teknik evaluatif membandingkan semua karyawan satu dengan yang lainnya atau terhadap standar sehingga keputusan-keputusan dapat dibuat berdasarkan catatan-catatan kinerja mereka.

2. Tujuan Pengembangan (*Development*)

Informasi yang dihasilkan oleh sistem dapat pula digunakan untuk memudahkan mengembangkan pribadi anggota organisasi. Sistem penilaian yang sehat menghasilkan informasi yang valid berkenaan dengan jika informasi tersebut diumpan balikkan pada individu dengan jelas dan dengan cara yang tidak mengancam akan dapat memenuhi dua tujuan sekaligus yaitu: *Pertama,* jika informasi mengindikasikan bahwa orang tersebut bekerja efektif, proses umpan balik itu sendiri dapat diperkuat dan menguntungkan si penerima dengan meningkatkan perasaan penghargaan diri (*self esteem*) dan kompetensi pribadi. *Kedua,* Jika informasi mengindikasikan bidang-bidang yang lemah hal ini dapat berfungsi sebagai stimulan proses pelatihan dan pengembangan untuk mengatasi kelemahan yang ditemukan.

Dalam pendekatan pengembangan, seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang individu

dimasa mendatang. Manajer memberikan saran kepada karyawan mengenai pengembangan kariernya dan membantu karyawan untuk menentukan tujuan kinerja.

Aspek pengembangan dari penilaian kinerja mendorong pertumbuhan karyawan. Aspek ini memperhatikan kebutuhan-kebutuhan yang bersifat pengembangan anggota-anggota organisasi termasuk keahlian, pengalaman atau pengetahuan yang dibutuhkan seseorang untuk melaksanakan kinerja saat ini secara lebih baik.

2.4.3. Kriteria Penilaian Kinerja

Guna mencapai tujuan penilaian kinerja tersebut, maka seluruh rangkaian proses penilaian kinerja harus memenuhi kriteria kriteria berikut.

Komki (dalam Jhonson, *et al.*, 2004:62) mensyaratkan 5 kriteria yang harus dipenuhi guna mencapai tujuan penilaian kinerja, yang disebut dengan SURF & C, yaitu :

S : *sampel* atau contoh yang langsung diambil dari targetnya daripada mengandalkan pada sumber sekunder atau yang sudah disaring.

U : *Under* atau targetnya haruslah berada di bawah pengendalian karyawan, *responsive* terhadap usaha-

usaha mereka untuk memenuhi kerjanya dan pengaruh yang minimal dari faktor-faktor luar yang kurang terkait.

R : *reliability* atau para pengamat independennya secara konsisten sepakat tentang pencatatan mereka dan nilai reliabilitas antar para penilainya adalah sebesar 80 persen sampai (idealnya) 90 persen atau lebih baik saat periode pengumpulan data formal.

F : *frequently* atau targetnya perlu seringkali dinilai dan didasarkan pada dasar yang kerap terjadi (setidaknya dua puluh kali dan idealnya tiga puluh kali) selama periode penilaiannya; dan

C : *critical* atau bukti-bukti menunjukkan targetnya bersifat kritis untuk keberhasilan penyelesaian tugas. Datanya harus disediakan dan menunjukkan hubungan yang signifikan antara target serta hasil yang diharapkan.

2.4.4. Aspek-Aspek Pengukuran Kinerja

Aspek penting yang juga merupakan hal yang strategis pada proses penilaian kinerja adalah aspek pengukuran kinerja. Tingkat objektifitas sangat ditentukan oleh sejauh mana alat ukur yang digunakan untuk menilai kinerja.

Neal (2004:23-24) mengatakan bahwa ada dua analisis yang dapat dijadikan alat ukur untuk menilai kinerja, yaitu :

Pertama, analisis kuantitatif, yaitu analisis yang spesifik, dapat diukur dan dapat dibandingkan pada hal-hal obyektif seperti jumlah dan persentase. Idealnya, dua orang evaluator menggunakan data kuantitatif yang sama sehingga akan tiba pada konklusi yang identik.

Kedua, analisis kualitatif, yaitu meliputi sifat-sifat personalitas yang tidak dinyatakan dengan jelas dan kebanyakan lebih bersifat subyektif. Dua orang evaluator yang menggunakan analisis kualitatif akan mendapatkan hasil penilaian yang jauh berbeda ketika mengevaluasi orang yang sama.

Ruky (2003:322-323) mengatakan bahwa pengukuran kuantitatif memfokuskan pengukuran pada biaya-biaya, kapasitas, dan waktu. Pengukuran kualitatif memfokuskan perhatian pada “nilai” (sistem nilai) dan reaksi emosi manusia. Pengukuran kuantitatif menjelaskan “apa yang terjadi”, sedangkan pengukuran kualitatif menjelaskan “mengapa itu terjadi”. Keduanya membantu meneliti “hasil-hasil” yang dicapai dalam faktor-faktor yang mendorong atau menyebabkan hasil-hasil itu tercapai.

Untuk mengukur unjuk kinerja seorang tenaga kerja digunakan tiga macam ukura, yaitu : a. hasil atau produk kerja, b. perilaku pekerjaan, c. ciri-ciri kepribadian, dan d. gabungan dari ketiga kategori (Munandar, 2001:288).

2.4.5. Teknik-Teknik Penilaian Kinerja

Munandar (2001:302-315) menklasifikasi teknik-teknik yang dapat digunakan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan menjadi :

1. Teknik relatif/nisbi, yaitu para tenaga kerja yang dinilai dibandingkan dengan tenaga kerja lain atau saling dibandingkan. Teknik ini menggunakan ukuran relatif/nisbi, yang termasuk dalam teknik penilaian ini adalah :
   a. Pemeringkatan urutan kelompok (*group order ranking*),
   b. Pemeringkatan perorangan (*individual ranking*), dan
   c. Pembandingan berpasangan (*paired comparison*)
2. Teknik-Teknik Absolut, yaitu penilaian kinerja dengan menggunakan standar absolut. Artinya, para tenaga kerja yang ditimbang tidak dibandingkan dengan tenaga kerja yang lain. Teknik yang termasuk dalam kelompok ini adalah :
   a. Penimbangan karangan (*essay appraisal*),
   b. Penimbangan peristiwa genting (*critical incident appraisal*),

c. Skala pengharkatan grafis (*graphic rating scales*), dan

d. Skala pengharkatan perilaku yang dijangkarkan (*behaviorally anchored rating scales*).

3. Teknik berorientasi pada keluaran (Teknik MBO), yaitu bagian dari program *Management By Objectives & Result* (MBO) yaitu penimbangan karya yang berorientasi pada keluaran yang targetnya sudah ditetapkan bersama antara tenaga kerja dan organisasi.

As'ad (2003:24-25) menyatakan bahwa tipe-tipe kesalahan yang sering terjadi dan harus dihindarkan dalam penilaian kinerja adalah :

1. Tipe *Liniency,* yaitu kesalahan yang diakibatkan oleh kecenderungan penilai (*evaluator*) memberikan penilaian yang tinggi kepada bawahannya.
2. Tipe *Strictness,* yaitu kesalahan yang diakibatkan oleh kecenderungan penilai (*evaluator*) memberikan penilaian lebih rendah dari keadaan yang sebenarnya kepada bawahannya.
3. Tipe *Central Tendency*, yaitu kesalahan yang terjadi karena penilai enggan memberikan penilaian tinggi atau rendah, yakni cenderung memberikan angka penilaian pada level rata-rata (di tengah) meskipun antara

karyawan kenyataannya ada heterogenitas dalam kemampuannya.

4. *Hallo Effect Error,* yaitu jenis kesalahan kesan umum dari penilai karena pengaruh pengalaman sebelumnya.

2.5. PROGRAM *BUSINESS DEVELOPMENT SERVICES* (BDS)

Kebijakan pembangunan Pemerintah Orde Baru adalah sentralistik, demikian juga kebijakan pengembangan UKM juga bersifat sentralistik dan cenderung didominasi oleh pemerintah. Kondisi ini terus berlanjut sampai pada era reformasi tahun 1999. Padahal keunggulan UKM adalah terletak di dua sisi yaitu "flexibilitas" dan "dinamika" dalam menyikapi perubahan. Oleh karena itu membangun kemampuan UKM mestinya membangun kemampuan UKM untuk menjaga dinamika.

Ide *Business Development Services* (BDS) sebenarnya dimulai tahun 1995 sebagai jawaban terhadap masalah pengembangan usaha kecil menengah dalam aspek non finansial. Ide BDS kemudian dikembangkan oleh Komite Negara Donor untuk usaha kecil dan membentuk kelompok kerja BDS. Melalui serangkaian kajian dalam koferensi di Harere, Rio dan Hanoi antara tahun 1998 sampai dengan 2000 akhirnya pada tahun 2001 resmi diterbitkan *blueprint* konsep BDS. Pada tahun 2001 itu pula Indonesia telah melakukan kerja nyata pelibatan BDS *provider*

dalam pengembangan 91 sentra UKM yang tersebar hampir di seluruh Propinsi di Indonesia. (Sambutan Ketua Umum Asosiasi BDS, dalam Soetrisno, 2002:v).

Program *Business Development Services* (BDS) dapat ditinjau dari dua aspek, yaitu: *Pertama,* jika ditinjau dari aspek operasional *Business Development Services (BDS)* merupakan jasa layanan pengembangan usaha untuk meningkatkan kinerja perusahaan, akses pasar dan kemampuan bersaing, yang bersifat non finansial, bersifat dinamis dengan cakupan yang luas serta fokus pada kebutuhan UKMK. *Kedua,* jika ditinjau dari aspek kelembagaannya *Business Development Services (BDS)* adalah suatu Lembaga atau bagian dari lembaga yang memberikan layanan pengembangan bisnis dalam rangka meningkatkan kinerja UKM. Lembaga tersebut berbadan hukum dan bukan lembaga keuangan serta dapat memperoleh *fee* dari jasa layanan. (Program Business Development Services (BDS)/Lembaga Pelayanan Bisnis (LPB) Propinsi Jawa Timur; Dinas Koperasi, Pengusaha Kecil Dan Menengah Propinsi Jawa Timur, 2002).

2.5.1. BEBERAPA DEFINISI BDS

BDS mempunyai beberapa definisi yang relatif beragam, yaitu (Soetrisno, 2002:10) :

Secara singkat BDS dapat diartikan sebgai jasa non finansial yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja suatu perusahaan individu.

Secara Khusus, *Committee Of Donor Agencies For Small Enterprise Development* mendefinisikan BDS sebagai jasa non finansial yang meningkatkan kinerja perusahaan, aksesnya ke pasar, dan kemampuannya untuk bersaing, yang mencakup beraneka ragam jasa usaha yang dirancang untuk melayani kebutuhan perusahaan secara individual, bukan untuk melayani komunitas bisnis secara luas.

Definisi berbeda dirumuskan oleh *"Boosting Businesses Advisory Services",* dalam suatu studi OECD tahun 1985, BDS yaitu jasa non-finansial yang bertujuan meningkatkan berfungsinya UKM dalam beraneka ragam aktivitas dan meningkatkan kinerjanya, melalui pemberian saran dan keahlian khusus eksternal dalam jangka waktu singkat atau sementara, sebagai pelengkap sumber daya internal perusahaan bersangkutan.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, dapat dipahami bahwa BDS adalah jasa non finansial yang bertujuan meningkatkan kinerja, akses ke pasar dan kemampuan

bersaing suatu perusahaan individual, yang tersedia untuk jangka waktu singkat atau sementara.

2.5.2. JASA YANG DIBERIKAN BDS

Layanan Pengembangan Bisnis adalah layanan yang diberikan BDS kepada UKM yang meliputi kegiatan antara lain :

1. Layanan informasi
2. Layanan konsultasi
3. Layanan pelatihan
4. Melakukan bimbingan/pendampingan
5. Menyelenggarakan kontak bisnis
6. Fasilitasi dalam memperluas pasar
7. Fasilitasi dalam memperoleh permodalan
8. Fasilitasi dalam pengembangan organisasi dan manajemen
9. Fasilitasi pengembangan teknologi
10. Penyusunan proposal pengembangan bisnis

Kegiatan-kegiatan layanan yang diberikan oleh BDS kepada UKM tersebut dapat diklasifikasikan berdasarkan fungsi menjadi tiga, yaitu :

1. Fungsi perencanaan, meliputi : layanan informasi, layanan konsultasi, bimbingan/pendampingan, dan penyusunan proposal pengembangan bisnis.
2. Fungsi pelaksanaan, meliputi : layanan pelatihan, fasilitasi dalam pengembangan organisasi dan manajemen, serta fasilitasi dalam memperoleh permodalan.
3. Fungsi pengembangan, meliputi : penyelenggaraan kontak bisnis, fasilitasi dalam memperluas pasar, dan fasilitasi dalam pengembangan teknologi.

2.5.3. MOTIVASI

Pendekatan manusia baik itu berfikir (*thinking*) maupun tindakan (*action*) dapat diklasifikasikan menjadi dua bagian, yaitu : perbuatan yang dilakukan berdasarkan motif (daya dorong atau tenaga pendorong yang mendorong manusia untukbertindak) dan perbuatan yang dilakukan tanpa motif (perbuatan yang dilakukan tanpa sadar)

Dalam tesis ini sudah barang tentu hanya akan membahas tindakan atau perbuatan yang berdasarkan motif yang merupakan dasar dari pemberian motivasi.

1. Definisi Motivasi

Definisi motivasi secara beragam dideskripsikan oleh para teorisi dan praktisi bidang sumber daya manusia. Diantara beberapa definis tersebut adalah :

Munandar (2001:323) mendefinisikan motivasi dengan suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan srangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu. Tujuan yang, jika berhasil, akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut.

Martoyo (1990:83) menyatakan bahwa motivasi berarti pemberian motif, penumbuhan atau hal yang memberikan dorongan/faktor pendorong seseorang untuk bertindak.

Berdasarkan dua definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah hal atau faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau hal yang menyebabkan perilaku manusia.

2. Teori-Teori Motivasi

Armstrong (1992:155) mengkalsifikasikan teori-teori motivasi menjadi dua bagian, yaitu :

a. Teori kebutuhan yang biasa juga disebut dengan teori isi (*content*).

Teori kebutuhan atau teori isi (*content*) menekankan pada “apa” yang memotivasi seseorang. Dalam teori ini diyakini bahwa ada kondisi internal dalam individu yang dinamakan kebutuhan atau motif. Terdapat empat teori motivasi yang masuk dalam kategori teori kebutuhan, yaitu :

1. Hirarki kebutuhan dari Maslow

Teori hirarki kebutuhan dari Maslow merupakan teori motivasi yang sangat terkenal. Menurut teori ini, bahwa seseorang berada pada kondisi mengejar yang berkesinambungan. Jika suatu kebutuhan terpenuhi maka secara langsung akan diganti oleh kebutuhan lain. Menurut Maslow terdapat lima kelompok kebutuhan manusia yang berlangsung secara hirarkis, yaitu kebutuhan faali (fisiologis), rasa aman, sosial, harga diri dan aktualisasi diri.

Kebutuhan-kebutuhan tersebut akan menjadi motivasi seseorang untuk melakukan tindakan guna pencapaiannya.

2. Teori Eksistensi-Relasi-Pertumbuhan

Teori ini dikembangkan oleh Alderfer yang dikenal dengan teori ERG sebagai singkatan dari *existence, relatedness,* dan *growth needs.* Teori ini merupakan

suatu midifikasi dan reformulasi dari teori hirarki kebutuhan yang dari Maslow. Menurut Alderfer, kebutuhan manusia terbagi menjadi tiga kelompok, yaitu kebutuhan eksistensi (merupakan kebutuhan materiil yang dalam teori Maslow disebut dengan kebutuhan fisiologis dan rasa aman), kebutuhan hubungan (merupakan kebutuhan untuk membagi pikiran dan perasaan dengan orang lain, kebutuhan ini mencakup kebutuhan sosial dan bagian eksternal dari kebutuhan penghargaan dari Maslow), dan kebutuhan pertumbuhan (yaitu kebutuhan untuk mengembangkan kecakapan diri secara penuh, kebutuhan ini mencakup kebutuhan aktualisasi diri dan bagian instrinsik dari kebutuhan harga diri dari Maslow).

3. Teori dua faktor dari Herzbeg

Teori motivasi yang dikembngkan oleh Herzbeg ini dihubungkan dengan kepuasan kerja dari penelitian yang dilakukan, disimpulkan bahwa ada dua faktor yang berpengaruh yaitu faktor motivasi dan faktor hygine, sehingga teori ini dikenal dengan teori dua faktor kepuasan kerja. Faktor motivasi menurut Herzbeg terdiri dari : keberhasilan pelaksanaan

(*achievment*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), tanggung jawab (*responcibility*), dan tanggung jawab (*advancement*). Faktor-faktor tersebut akan berpengaruh dalam kepuasan kerja yang nantinya berpengaruh pada motivasi kerja karyawan. Sedangkan faktor hygine menurut Herzbeg tidak berpengaruh pada motivasi kerja, akan tetapi jika diabaikan akan sangat berpengaruh pada motivasi kerja karyawan. Faktor-faktor hygine terdiri dari: kebijakan dan administrasi perusahaan, supervisi, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan gaji/upah.

4. Teori Motivasi berprestasi

Teori ini dicetuskan oleh David Mc. Clelland. Inti dari teori ini adalah sesorang mempunyai kebutuhan untuk mencapai keberhasilan. Ciri-ciri yang lebih lengkap adalah : a) mereka menentukan tujuan secara wajar namun cukup menantang untuk dicapai dengan baik dan tetap. b) tujuan yang ditetapkan adalah yang memungkinkan untuk dicapai oleh pelaksana tugas. c) pekerjaan tersebut disenangi oleh pelaksana sehingga menimbulkan corncerned untuk mencapai

tujuan tersebut. Dan d) ada gambaran yang jelas tentang apa yang harus dikerjakan.

b. Teori Proses.

Teori proses meberikan penekanan yang berbeda dari teori kebutuhan. Pada teori proses pusat perhatiannya adalah “bagaimana” proses memotivasi berlangsung. Dalam teori ini dikupas proses-proses yang memprakarsai, mempertahankan dan mengakhiri perilaku sesorang. Pendekatan proses tidak menitik beratkan pada pemuasan kebutuhan dan sifat pendorong dari kebutuhan tersebut. Dasar teori ini adalah gagasan tentang harapan, yakni apa yang diperkirakan seseorang buah hasil dari pekerjaan atau tindakannya. Faktor lain adalah derajat atau kekuatan dari preferensi seseorang terhadap hasil yang diharapkan.

2.6. PROGRAM *BUSINESS DEVELOPMENT SERVICES* (BDS) DAN KINERJA PENGELOLA UKM DI JAWA TIMUR

Pelaksanaan program BDS di Jawa Timur mengacu pada sistem pengembangan UKM dengan metode klaster, dengan menciptakan sentra-sentra industri sehingga dengan terbentuknya sentra-sentra tersebut akan didapatkan kemudahan baik dari aspek mendapatkan *input* yang berupa bahan baku maupun aspek pemasaran *output*.

Jumlah sentra UKM dengan pelaksanaan BDS ini meningkat dari tahun 2001 sejumlah delapan sentra yang tersebar di delapan Kabupaten menjadi sebanyak 38 sentra yang tersebar di seluruh kabupaten dan kota se Jawa Timur. Demikian juga jumlah UKM yang tergolong dalam sentra meningkat dari 730 UKM pada tahun 2001 menjadi kurang lebih 10.000 UKM.

Berdasarkan hal tersebut dapat diambil kesimpulan sementara bahwa program BDS mempunyai peranan penting bagi pertumbuhan UKM di Jawa Timur.