

**KARAKTERISTIK MANAJER, PEMBARUAN SDM, STRATEGI PEMASARAN,  
MOTIVASI BERMITRA, ORIENTASI KERJA, STANDARISASI KERJA, TERHADAP  
KETAHANAN BISNIS UKM DALAM PERSAINGAN USAHA:  
STUDY UKM DI JAKARTA INDONESIA**

Dr. Dewi Faeni, MBA  
Dosen Universitas Budi Luhur,  
Jalan Ciledug Raya, Petungkang Utara, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 12260, Indonesia  
E-mail: dewifaenibudiluhur@gmail.com

**Abstraksi**

Dalam dunia usaha saat ini UKM dituntut untuk mempunyai strategi yang handal agar mampu bertahan. Dengan strategi yang baik maka diharapkan kinerja perusahaan dapat terdongkrak dan UKM dapat meraih pangsa pasar yang ada. Kemampuan sebuah UKM dalam meraih pangsa pasar dan dapat bertahan di dalam persaingan yang ketat.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh faktor karakteristik manajer, pembaruan SDM, strategi pemasaran, motivasi bermitra, orientasi kerja, standarisasi kerja, terhadap ketahanan bisnis UKM dalam persaingan usaha.

Populasi dalam penelitian ini adalah manajer atau pemilik dari industri menengah di DKI Jakarta. Data diperoleh dari kuesioner dengan purposive sampling dari 200 pemilik atau manajer industri menengah di DKI Jakarta.

Telaah atas literatur-literatur yang relevan telah dikembangkan untuk menghasilkan model terdiri dari 7 hipotesis yang di uji dengan analisis regresi berganda yang dilakukan dengan program SPSS 16.0. Hasil dari studi ini disimpulkan bahwa faktor karakteristik manajer, pembaruan SDM, strategi pemasaran, motivasi bermitra, orientasi kerja, standarisasi kerja, berpengaruh positif dan signifikan terhadap ketahanan bisnis UKM dalam persaingan usaha.

Temuan empiris menunjukkan bahwa perlu ditingkatkan melalui keunggulan produk, juga perlu diperhatikan suasana toko yang menyenangkan dan bersih, penataan barang yang rapi.

Kata kunci: nilai-nilai pribadi, strategi bisnis, kinerja

**Abstract**

*SMEs need a strategy to build a joint informational knowledge. They need to form knowledge alliances to survive in competitive environment and withstand with various market demand. For the goals, it is examined how they are willing to change from traditional alliance of individual work pattern into a work pattern of knowledge-based alliance based on the Managerial skills and characteristic of the Managers of The SOEs. To answer the research question, it examines on managers characteristics, creativity development, citizenship, joining intention, participation intention, marketing strategies and knowledge alliance, as well as strategic alliance governance as the research model to provide guidance in developing and evaluating the continuity of SMEs' knowledge alliance in marketing and characteristics of managers.*

*The findings of this research empirically, aside to improvements of product advancements, cleanliness of the stores and displays are strongly required.*

*Keyword: creativity development, citizenship, joining intention, participation intention, knowledge alliance, strategic alliance governance, characteristics of managers.*

## **A. PENDAHULUAN**

### **Latar belakang**

Dengan semakin mengglobalnya perekonomian dunia dan era perdagangan bebas, usaha kecil menengah (UKM) di Indonesia juga dapat diharapkan menjadi salah satu pemain penting. UKM diharapkan sebagai pencipta pasar di dalam maupun di luar negeri dan sebagai salah satu sumber penting bagi surplus neraca perdagangan dan jasa atau neraca pembayaran. Untuk melaksanakan peranan tersebut, UKM Indonesia harus membenahi diri, yakni menciptakan daya saing globalnya (Supratiwi & Isnalita,2003).

Secara nasional, usaha kecil dan menengah mempunyai kedudukan, potensi dan peranan yang sangat penting dan strategis dalam rangka mewujudkan tujuan pembangunan nasional pada umumnya dan tujuan pembangunan ekonomi pada khususnya. Peran ini dapat dilihat dalam hal penyediaan kesempatan usaha, lapangan kerja dan peningkatan ekspor. Dapat dilihat bahwa usaha kecil dan menengah lebih mampu untuk bertahan lebih lama dari krisis ekonomi, karena mempunyai karakteristik yang lebih fleksibel dan lebih memanfaatkan sumber daya lokal sehingga bisa diandalkan untuk mendukung ketahanan ekonomi. Namun demikian usaha kecil

menengah dalam perkembangannya masih menghadapi berbagai persoalan yang perlu mendapat perhatian dari berbagai pihak antara lain (Riyadi,2001): (1) rendahnya produktivitas, sumber daya manusia dan manajemen yang belum profesional, kurang tanggap terhadap perubahan teknologi dan kurangnya permodalan, (2) akses pasar yang belum memadai, termasuk di dalamnya jaringan distribusi yang berfungsi sebagai jalur pemasaran belum berjalan efisien, (3) belum adanya tanda-tanda membaiknya perekonomian nasional serta (4) tantangan dari perkembangan perdagangan bebas baik dalam rangka kerjasama AFTA, APEC, dan GATT/WTO yang akan membawa dampak pada peningkatan persaingan usaha.

Upaya pemerintah dalam mempertahankan pertumbuhan UMKM telah menghasilkan dua program strategis, yakni program kewirausahaan dan program kemitraan. Program kewirausahaan akan menjadi basis dalam pengembangan sumber daya manusia. Hal ini dipandang penting dan strategis karena sumber daya manusia adalah elemen dasar yang menjadi subyek atau pelaku pembangunan. Semakin langkanya sumber daya alam dapat diatasi bila sumber daya manusia berkualitas. Ternyata dalam kalkulus pembangunan ekonomi, kewirausahaan

menjadi faktor penting yang selama ini agak terlupakan.

Kewirausahaan merupakan karakteristik kemanusiaan yang berfungsi besar dalam mengelola suatu bisnis, karena pengusaha yang memiliki jiwa kewirausahaan akan memperlihatkan sifat pembaharu yang dinamis, inovatif dan adaptif terhadap perubahan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Dengan kewirausahaan yang tinggi maka manajemen akan dapat diperbaiki secara terus menerus.

Kemampuan kewirausahaan dalam persaingan ditentukan oleh kesiapan manajer dalam membuat tindakan dan hasil yang realistis. Dalam hal ini, manajer harus mampu mengukur dan menilai kemampuan dirinya agar dapat mencapai tingkatan kinerja sesuai tuntutan perusahaan, manajer harus mampu menilai kondisi dirinya dengan tuntutan atas profit, omset, tahap balik modal dan rencana pengembangan perusahaan di masa depan. Dalam hal ini, karakteristik manajer menjadi penentu utama keberhasilan manajer dalam mencapai kinerja yang diharapkan. Penelitian ini akan mengamati faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan UKM di Indonesia terutama di Jakarta. Dalam hal ini, Nampak bahwa UKM di Jakarta masih beroperasi secara tradisional baik dalam

peralatan produksi maupun cara pemasarannya. Terkait dengan faktor-faktor individual dari pelaku UKM, Nampak bahwa faktor-faktor yang mendukung pekerjaan dapat dinilai dari kondisi psikologis, pemahaman mereka terhadap pentingnya mitra bisnis, dan persepsi mereka tentang kerjasama bisnis. Selain itu, sifat manaje juga menentukan bagaimana mereka mengembangkan inovasi dan jaringan UKM. Dengan demikian, karakteristik manajer sangat menentukan keberhasilan UKM.

Tansky & Camp (2000); Chandler & McEvoy (2000); dan Welbourne & Cyr (1999) menyatakan bahwa kinerja UKM dan praktek MSDM membentuk kinerja UKM yang dilandasi oleh kesiapan manajer dalam memasukkan aspek inovasi ke dalam setiap tahapan bisnis. Selain itu, tingkat ketahanan UKM juga ditentukan oleh bagaimana pimpinan memandang arti pentingnya karyawan mereka terhadap kelangsungan bisnis. Bila manajer membiasakan karyawan bekerja tanpa standarisasi maka praktek SDM akan berjalan tanpa arah yang jelas. Hal ini telah diteliti oleh berbagai peneliti misalnya, Tansky & Camp (2000); Chandler & McEvoy (2000); dan Welbourne & Cyr (1999) mengenai hubungan manajer dan karyawan.

**Tabel 1**  
**Aspek Inovasi dalam Tahapan Bisnis**

<b>Karakteristik manajer produksi</b>	<b>Karakteristik manajer proses</b>	<b>Karakteristik manajer umum</b>	<b>Karakteristik manajer pemasaran</b>
+			
inovasi produk	inovasi proses kerja	inovasi Manajemen	inovasi pemasaran
=			
Keterampilan karyawan produksi	Keterampilan karyawan proses	Keterampilan karyawan Manajemen umum	Keterampilan karyawan pemasaran

## **B. KAJIAN TEORI**

### **Karakteristik Manajer**

Beberapa peneliti seperti bandura, Carver dan Masten telah mengajukan teori-teori tentang karakteristik manajer yang membentuk keberhasilan mereka di tempat kerja. Andura (1997) menunjukkan bahwa karakterstik manajer dibentuk oleh pengalaman kepribadian terutama self-efficacy. Sedangkan Carver & Sheier (2003) mengakui bahwa optimism adalah karakteristik penting yang menentukan keberhasilan kerja. Selanjutnya Masten (2001) mengakui bahwa resiliensi dan harapan adalah tahapan tertinggi dari karakteristik yang membentuk keberhasilan kerja. Dalam hal ini resiliensi dikaitkan dengan keuletan kerja dan harapan dikaitkan dengan tingkat keyakinan terhadap kondisi diri dan

kondisi lingkungan yang mendukung kelangsungan bisnis. Manajer yang telah memiliki karakteristik tersebut akan lebih ulet dan tahan terhadap penyimpangan bisnis dan ketidakfokusan pasar.

Kotler (2007) menunjukkan bahwa kinerja juga ditentukan oleh kondisi internal organisasi yaitu pada paraktek Manajemen sumber daya mereka. Agar bisa berkembang, UKM harus memiliki karaywan yang direkrut, dan dilatih sesuai dengan produk yang akan dibuat. Dalam hal ini tenaga kerja berpotensi dan berwawasan luas harus ditambah. Sedangkan tenaga kerja yang bermalasan dan jarang belajar harus diberhentikan karena merka cepat pusing. Dengan demikian, manajer harus diisi oleh orang yang belajar cepat dan bukan *push-stop-button* yang hanya terima hasil dan merusak suasana kerja bagi karyawan rajin lain. Bila kita mengikuti pemikiran

Thomson, maka Nampak bahwa praktek manajemen sumber daya manusia ditentukan oleh karakteristik manajer dan akhirnya strategi perusahaan untuk merekrut karyawan berpotensi tinggi. Dengan demikian karakter manajer dalam memahami aspek inovasi diantara tim kerja mereka akan menentukan bagaimana usaha UKM itu akan berjalan secara inovatif dan dapat diterima pasar terutama bagi UKM yang ingin mengembangkan jaringan distribusi, mereka harus kreatif agar jaringan bisnis mereka tetap berkembang.

Dengan melihat karakteristik manajer dan aspek inovasi maka Nampak bahwa karakteristik manajer dapat membentuk ketahanan persaingan bisnis UKM. Oleh karena itu diajukan hipotesis pertama:

Karakteristik manajer menentukan ketahanan UKM dalam persaingan bisnis .

### **Pembaharuan SDM**

Schermerhorn (2001), mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai proses merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang berbakat dan energik untuk mendukung misi, tujuan dan strategi organisasi. Secara umum, seluruh pakar Manajemen sumber daya manusia, menganggap bahwa manusia adalah sumber daya yang harus terus

ditingkatkan dan dimuliakan. Hal ini disebut sebagai pembaruan SDM.

Menurut Havenga (2009) ada beberapa pokok penting dalam pembaruan sumber daya manusia yaitu perbaikan pada seleksi, pembukaan informasi dan transparansi, penguatan strategi komunikasi dan motivasi, pelatihan dan pengembangan, serta peningkatan kesejahteraan dan kompensasi progresif. Bahkan Hmieleski & Car (2008) dan Cano (2008) menunjukkan bahwa aspek inovasi pemberdayaan SDM adalah inti dari pembaruan SDM yang harus dipahami manajer. Dalam skala makro, organisasi harus menerapkan pembaruan SDM ini ke semua lini dan departmen, yaitu kedalam operasi perusahaan berupa inovasi produk, inovasi proses kerja, inovasi Manajemen, dan inovasi pemasaran. Dengan melakukan inovasi pada setiap tahapan bisnis, maka kelangsungan bisnis dapat dipertahankan.

Dikarenakan luasnya pembahasan mengenai inovasi, maka sangat penting bagi setiap manajer untuk mengenali aspek mana yang perlu didahulukan dan bagaimana mereka menambah pengalaman kerja dan memperluas jaringan. Intinya, pelaku UKM perlu terus mengenali kondisi apa yang membuat mereka terjebak dalam persaingan dan

segera melakukan inovasi bisnis agar dapat berkembang dengan baik.

Mereka menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja UKM, perusahaan perlu mencari cara meningkatkan keterampilan karyawan, pengalaman dan knowledge dan bahkan memandang karyawan sebagai aset dengan potensi tinggi. Dengan demikian pelaku UKM yang ingin perusahaan mereka berkembang, perlu mengubah cara mereka memperlakukan karyawan dan memberikan porsi yang sesuai dengan hasil total diperoleh perusahaan. Dengan cara demikian, maka karyawan akan merasa bahwa mereka bekerja secara proporsional dan mendapat hasil terbaik dari bisnis tersebut.

Dalam hal ini, pelaku UKM mungkin memiliki bisnis yang terbatas dalam hal fasilitas dan cakupan teknologi canggih, namun, mereka masih dapat bersaing bila mereka terus meningkatkan kualitas kerja dan praktek SDM mereka agar setiap karyawan merasa diperlakukan sesuai standar kerja perusahaan yang lebih tinggi dan akhirnya mereka measakan manfaat kerja yang lebih baik disbanding perusahaan sejenis. Inilah tugas besar bagi pelaku UKM untuk memperlakukan karyawan mereka dengan lebih baik. Dengan melihat penjelasan di atas maka diajukan hipotesis berikut: pembaruan SDM

berpengaruh terhadap ketahanan UKM terhadap persaingan bisnis.

### **Strategi Pemasaran**

Setiap manajer pemasaran perlu memahami proses sosial dan manajerial dimana mereka mampu memperlakukan diri mereka dan orang lain di sekitarnya secara wajar tanpa ada kekawatiran atau ketakutan akan ancaman dan masalah kerja. Dalam hal ini setiap manajer perlu mengenali kebutuhan dan keinginan dari rekan kerja mereka meskipun berbeda jabatan. Untuk itu, manajer harus menjadi bagian dari kelompok dan mampu bertukar informasi dan keterbukaan kritik satu sama lain. Definisi ini berdasarkan pada konsep inti, yaitu kebutuhan, keinginan dan permintaan produk; produk, nilai, biaya dan kepuasan; pertukaran, transaksi dan hubungan; pasar dan pemasaran . Kotler (2001) menunjukkan bahwa setiap orang yang memiliki posisi/jabatan dalam manajer pemasaran harus mampu membangun cara berpikir unik yaitu menggabungkan kebutuhan perusahaan dan kebutuhan pelanggan. Cara berpikir pemasaran mereka harus dimulai dengan kebutuhan dan keinginan manusia. Ada perbedaan antara kebutuhan dan keinginan. Kebutuhan manusia adalah keadaan merasa tidak memiliki kepuasan dasar. Keinginan adalah hasrat akan pemuas tertentu dari kebutuhan tersebut. Adanya

kebutuhan dan keinginan tersebut, dibutuhkan konsep pemasaran untuk

Untuk itu manajer pemasaran perlu Membangun strategi pemasaran yang terintegrasi dengan strategi organisasi yaitu pada bagaimana mereka memahami proses pembentukan nilai dari produk mereka, dan selanjutnya mereka harus mengenali gap antara kualifikasi produk diinginkan pelanggan dan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan produk itu. Ketika marketer menemukan bahwa produk itu penuh cacat, maka marketer harus bersikap terbuka kepada pimpinan manajer lainnya mengenai tanggapan dari pelanggan dan menemukan cara alternatif agar pelanggan tidak kecewa. Dalam hal ini, berlaku prinsip umum bahwa produk yang banyak hadiah pasti banyak kekurangan sehingga harus ditambal. Marketer tetap

atau permasalahan kecil. Marketer harus benar-benar menajga agar konsumen dapat bersikap sabar terhadap produk dan mutu yang mungkin tidak seperti bayangan dari pelanggan. Selain itu, marketer perlu mencari pelanggan yang telah siap menerima produk itu, bukan menjual pada pelanggan sembarang di jalanan. Marketer harus menghindari melakukan usaha penjualan dan dan promosi yang agresif bila produk tersebut memiliki banyak cacat. Selanjutnya, kunci untuk diterima oleh

menciptakan, menawarkan dan bertukar sesuatu yang bernilai satu sama lain.

harus mampu mengedukasi pelanggan agar tidak cepat ngamuk dan menceritakan kejelekan produk itu. Hal ini dapat dilakukan dengan lima konsep pemasaran yang mendasari cara organisasi melakukan kegiatan pemasarannya, yaitu (Kotler 2000): 1. Konsep Berwawasan Produksi. Konsep berwawasan produksi dimana partisipasi konsumen sangat dihargai; 2. Mengajak konsumen memilih produk yang mudah didapat dan murah harganya; 3. Memperkuat pemahaman pelanggan bahwa tidak ada produk yang lain yang lebih baik dibanding produk dijual 4. Konsep bahwa produk itu adalah produk yang telah di atas standar rata-rata pasar, meskipun terdapat kekurangan

pasar ialah pada hubungan jangka panjang antara marketer dengan pelanggan dan semua ini harus disistematisasi oleh strategi perusahaan, bukan oleh strategi individual.

Dengan cara demikian, marketer dapat menjembatani bahwa menghindari konflik yang mungkin terjadi antara keinginan konsumen, kepentingan konsumen dan kepentingan perusahaan dalam jangka panjang. Lebih penting lagi, dalam hal Manajemen SDM, manajer pemasaran harus siap menciptakan,

menawarkan dan bertukar sesuatu yang bernilai satu sama lain dengan manajer lain untuk menciptakan pengalaman pelanggan yang makin meningkat. Dengan kata lain program SDM harus diseimbangkan dengan program pemasaran. Hal ini dilakukan dengan menentukan anggaran untuk pemasaran dan anggaran untuk pelatihan SDM. Hasil lainnya ialah marketer dapat mengukur tingkat belanja dan operasional SDM yang

Dengan cara demikian, maka kepuasan dari karyawan dapat dipertahankan dan diimbangi dengan kepuasan karyawan. Sinergitivitas kedua macam program itu akan menentukan keunggulan bersaing yang dapat dibentuk oleh UKM. Hipotesis yang diajukan disini terkait dengan strategi pemasaran dan bagaimana manajer pemasaran dapat mengenali perubahan pasar. Oleh karena itu diajukan hipotesis, bahwa strategi pemasaran berpengaruh pada tingkat ketahanan UKM terhadap persaingan bisnis.

### **Motivasi Bermitra**

Kemampuan seseorang untuk berperilaku mencapai tujuan akan menentukan bagaimana mereka sukses atau gagal. Etika mereka terlalu banyak ketegangan dan cenderung merusak hubungan, maka kemampuan mereka untuk berbisnis akan rusak. Hal ini dapat

dapat meningkatkan kualitas pemasaran dan target penjualan. Keseimbangan dalam program dm dan program pemasaran harus dilandasi oleh empat prinsip *product* (produk), *price* (harga), *place* (tempat) dan *promotion* (promosi) dimana manajer pemasaran terus bekerjasama dengan bagian SDM untuk menentukan alokasi pemasaran dan alokasi pelatihan SDM.

dilihat dari sisi motivasi bermitra dan juga disiapkan seorang untuk bertemu orang lain. Byar (1984 : 115) dan Gibson (2003 : 88) menunjukkan terdapat kekuatan psikologis yang mendorong seseorang untuk mengakui bahwa dia membutuhkan orang lain agar dapat berhasil. Dalam hal ini, Nampak bahwa secara ilmiah orang membutuhkan kerjasama. Secara definisi, motivasi bermitra didorong oleh adanya kesadaran terhadap kemampuan diri yang terbatas dimana peluang bisnis yang ada sangat besar namun kemampuan dan sumber daya organisasi tidak mencukupi. Selain itu, motivasi bermitra juga dibentuk oleh adanya pengakuan terhadap kondisi sekarang yang penuh kekacauan dan membutuhkan sarana lebih cepat untuk mencapai tujuan atau solusi penyelesaian dari kekacauan bisnis itu. Dalam hal ini pelaku UKM mungkin terus mengalami ketegangan dan bisa melakukan kekeliruan bila mereka mencapai tujuan

bisnis dengan pemaksaan ataupun merugikan pihak lain terutama melampiaskan kerugian itu kepada karyawan dan pelanggan.

Dari sini motivasi bermitra harus dipahami benar oleh manajer dan pimpinan perusahaan agar tidak menjadikan karyawan sebagai pelampiasan amarah dan murka pimpinan. Pimpinan yang benar mampu menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu kegiatan secara sadar dan mengerti akibatnya dalam jangka panjang. Selain itu, pimpinan yang benar harus mampu memberikan motivasi dan dorongan agar karyawan dan pelanggan dapat berpikir realistis dan kritis sesuai kondisi lapangan. Untuk itu, manajer SDM harus dapat bekerjasama dengan manajer lain untuk memetakan pengaruh-pengaruh negative di tempat kerja baik yang berasal dari dalam dirinya maupun yang berasal dari luar dirinya, kemudian mengelola dorongan kepentingan diri agar tidak dicampuradukkan dengan kepentingan kantor. Karena bila dicampur akan menimbulkan gesekan kepentingan dan akhirnya memunculkan ketegangan dan ketidakpercayaan antar karyawan dan perusahaan. Manajer harus bersikap obyektif dan mampu menimbulkan, mengarahkan dan mengorganisaikan perilaku seluruh karyawan untuk melakukan tugasnya secara sadar dan

bukan atas pemaksaan. Dengan kata lain, manajer perlu mengenali bahwa dorongan dari luar organisasi akan merusak organisasi dan kinerja karyawan.

### **Orientasi Kerja**

Manajer harus menciptakan dorongan sadar bagi karyawan untuk berprestasi dan menghindari kepentingan non perusahaan tidak masuk ke dalam tempat kerja. Inilah yang disebut orientasi kerja. Pada manajer yang telah mengerti bahwa orientasi kerja mereka ialah terus menjaga motivasi kerja dan dorongan berprestasi, maka dapat dianggap bahwa mereka telah memiliki orientasi kerja yang benar dan sesuai dengan visi misi perusahaan.

Namun, dalam kenyataannya pada UKM, seringkali manajer tidak memiliki orientasi kerja yang jelas dimana uang penghasilan bisnis seringkali dibelanjakan dan tumpang tindih dengan kebutuhan pribadi. Pemisahan kebutuhan pribadi terhadap keuangan perusahaan haruslah menjadi motivasi dasar agar dipercaya oleh rekan kerja dan mitra bisnis. Dengan cara ini, motivasi bermitra ialah dorongan atau semangat kerja manajer yang kemudian ditiru oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang telah menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Bila perusahaan tidak memiliki rencana strategis yang dapat mengarahkan orientasi kerja, maka mereka akan panen

manajer dengan orientasi kerja keliru yaitu mementingkan dirinya dan disebut bossy culture yang menjelaskan bahwa dari segi psikologis manajer lebih suka diangkat sebagai raja dan bersikap totaliter dengan mengorbankan kesejahteraan karyawannya. Perusahaan yang benar harus mampu merawat seluruh karyawannya dan membuat mereka bekerja bergairah atau bersemangat.

### **Standarisasi Kerja**

Kaplan dan Norton (1996) menunjukkan bahwa kinerja adalah suatu hasil prestasi kerja optimal yang dilakukan oleh seseorang ataupun kelompok ataupun badan usaha. Pengukuran kinerja secara tradisional berorientasi kepada kemampuan menghasilkan laba. perusahaan dengan kinerja yang baik bila dalam laporan keuangannya mendapat keuntungan, sesuai dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya dalam konteks SDM, penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja karyawan yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi selama periode waktu tertentu. Sebagai rasa terimakasih, organisasi memberikan *reward* dan upa balik yang sesuai. Umpan balik kinerja (*performance feedback*) memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika

dibandingkan dengan standar-standar organisasi.

Pada tingkatan yang lebih baik, organisasi mampu meningkatkan akuntabilitas kinerja yang tinggi (Menurut Kaplan dan Norton (1996). Schuler & Jackson (2006) mengajukan Model Berdasarkan Hasil (*Result approach*) dimana manajer menentukan sasaran (*Management by objectives*) dan kemudian karyawan berkinerja tinggi dapat mengembangkan strategi mereka sendiri. Karyawan dilatih agar dapat mengenali potensi dan kemampuan mereka untuk mencapai sasaran kerja dan hambatan kerja. Model ini dapat diterapkan dengan efektif setelah dimulai dua tahun dan dilakukan evaluasi per bulan. Pada setiap evaluasi, manajer menentukan indikator evaluasi keberhasilan dan kegagalan yang menunjukkan seberapa cepat karyawan mencapai tujuan organisasi dan bagaimana mereka mengantisipasi kegagalan pada setiap periode bulanan. Model lainnya diajukan dengan nama Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS). Dalam model ini, setiap karyawan terus diukur secara rutin dengan mengikuti standar kerja yang jelas dimana karyawan merasa diperlakukan secara adil sesuai kualifikasi kemampuan berpikir dan produksi nyata. Ininya model ini membandingkan kinerja karyawan

dengan standar input dan output yang telah disepakati. Selanjutnya, akan dinilai kinerja mereka berdasarkan pada kecepatan dan ketepatan penyelesaian tugas dan prestasi terhadap standar kerja dalam waktu tertentu. Karyawan yang mampu mengikuti standar kerja akan dipromosikan sedangkan karyawan yang gagal akan diperbaiki dalam waktu tertentu sesuai kondisi dan kemampuan perusahaan. Pada beberapa UKM, cara ini telah diterapkan dan terbukti efektif untuk mendorong peningkatan kualitas kerja SDM terutama dari sisi kedisiplinan dan mutu barang yang diproduksi.

Model ini mengarahkan manajer SDM untuk mengenali standarisasi dan kompetensi SDM agar dapat mengelola tugas mereka dan memberdayakan karyawan untuk melakukan inovasi kerja dan memfasilitasi tim agar dapat bekerjasama. Selain itu model ini sangat sesuai bila tugas kerja bersifat time pressure dimana setiap karyawan harus siap berkolaborasi dan perusahaan harus berorientasi pada penyediaan produk secara cepat dan mutu terjamin.

Model ini juga menghambat terbentuknya pemahaman pentingnya perilaku kreatif dan inovatif, dan mempersulit ruang gerak karyawan kreatif untuk berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Walaupun demikian model ini juga

mendorong karyawan untuk berpikir positif tentang kualitas kerja yang dapat dilakukan dirinya dan kualitas kerja orang lain dan membandingkan kualitas kerjasama dengan membawa seluruh anggota perusahaan untuk berpikir ke depan. Kecakapan, pengalaman dan kompetensi manajer SDM dalam mengorganisasi orang akan menentukan kemampuan komunikasi mereka dihadapan kelompok sehingga masalah standarisasi dapat diselesaikan dan diperkuat. Memang hal ini nampaknya baru bisa berjalan di perusahaan besar dan bukan perusahaan kecil, namun, manajer UKM perlu berpatih dalam Membangun pemikiran strategis dan memahami cara mengembangkan kompetensi mereka untuk menggunakan pemikiran strategis meski butuh waktu bertahun-tahun. Hal ini karena mengubah karakter seseorang membutuhkan waktu yang lama dan seringkali orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan lebih besar dari lingkungan eksternal non perusahaan yang membuat perusahaan seringkali kewalahan dalam memfokuskan karyawan mereka menuju standarisasi yang benar.

Hal terpenting lagi, manajer harus mampu membangun pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan dengan menjaga isu emosional agar tidak meledak dan menjadi hambatan

emosional dalam berkomunikasi. Komunikasi manajerial yang buruk akan mempengaruhi koordinasi dan keterbukaan informasi. Isu Emosional dan hambatan emosional ini bahkan dapat membatasi penguasaan kompetensi. Misal, takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Hasil akhir dari lingkungan yang penuh amarah ini akan membatasi kemampuan Intelektual setiap pihak untuk bermitra dan Membangun kompetensi kognitif yang mengarah pada egoism dan kejatuhan kemampuan pemikiran analitis, dan pemikiran konseptual. Dalam jangka panjang, akan terbentuk budaya mengamuk di lingkungan kerja dan mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia yang akhirnya manajer akan merekrut orang yang pendiam, tidak banyak bicara, tidak ada kritik bagi Manajemen dan praktek pengambilan keputusan dilakukan secara otoriter. Bila budaya organisasi telah terbentuk kearah otoriter, maka semua upaya organisasi ditujukan untuk memenuhi ambisi pribadi pimpinan. Hasil akhirnya ialah bisnis UKM itu akan menjauh dari sifat profesionalisme dan membangun filosofi organisasi menang sendiri dan mencelakai karyawan. Dengan demikian pencegahan terbaik ialah dengan membiasakan

manajer untuk memiliki filosofi melayani dan menjaga misi-visi dan nilai-nilai organisasi agar sesuai dengan kepatutan bisnis dan kepatuhan hukum. Selain itu, kebiasaan dan prosedur kerja harus dilaksanakan dengan komitmen yang jelas melalui sarana kritik dan feedback yang benar yaitu dengan pendekatan kebersamaan dan tidak ada diskriminasi atau genderisasi di lingkungan kerja. Hal ini harus dibentuk sejak awal pelaku UKM membuka usahanya dengan tidak memandang remeh pada karyawan wanita atau pada karyawan junior.

Manajer harus menumbuhkan budaya menghormati filosofi organisasi produktif (misi-visi produktif, dan nilai-nilai organisasi yang efisien agar memiliki kebiasaan dan prosedur kerja yang efisien dan efektif. Hal ini tentunya dapat dijalankan setiap UKM bila mereka memiliki komitmen jelas pada pelatihan dan pengembangan untuk seluruh karyawan termasuk manajer sendiri harus banyak belajar.

Proses belajar ini harus ditekankan pada intervensi yang dilakukan oleh organisasi kepada manajer danakhirnya didiskusikan secara mendalam dengan seluruh karyawan untuk melihat berbagai aspek atau faktorpeluang yang dapat dimanfaatkan secara bersama dan mengarahkan pada bagaimana perubahan tersebut memberikan manfaat

bersama (Rick & Jess, 2007). Rick dan Jess (2007) menjelaskan bahwa dalam melakukan monitoring dan evaluasi, manajer harus bersifat partisipatif dan realistis dalam mengintegrasikan sumber daya waktu dan pikiran seluruh karyawan ke dalam perencanaan yang realistic agar monitoring dan evaluasi dapat dilakukan secara jelas dan tegas. Hasil akhirnya, manajer harus terlatih dalam menentukan sasaran kerja dan pendelegasikan secara obyektif dengan melihat prestasi kerja karyawan itu pada periode sebelumnya.

Dengan cara demikian, manajer dapat menentukan dasar pengembangan model yang sesuai untuk membantu memantau dan mengevaluasi kinerja karyawan terutama sesuai dengan standarisasi program kerja umum dalam perusahaan mereka. Dengan Membangun program kerja yang sistematis dan partisipatif maka kualitas capaian dapat dipertahankan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pada skala bisnis UKM, standarisasi kerja seringkali belum dianggap penting. Namun, kami melihat bahwa pelaku UKM yang telah siap melihat ke masa depan, mereka ingin usaha dirintisnya menjadi besar. Maka bersikaplah seperti manajer perusahaan besar dimana kekeliruan kecil berarti gagal. Dengan demikian, manajer yang telah mengerti arti penting standarisasi akan lebih mungkin Membangun

ketahanan bisnis. Dengan demikian hipotesis diajukan sebagai berikut bahwa standarisasi kerja berpengaruh pada ketahanan UKM terhadap persaingan bisnis.

### **Ketahanan Terhadap Persaingan Bisnis**

Pelaku UKM yang ingin bertahan harus mampu menyusun strategi bisnis yang sesuai dengan perkembangan pasar di lingkungan mereka. Dalam hal ini mereka harus terus berprestasi dan menumbuhkan budaya inovatif dengan terus membangun saluran komunikasi dan saling melengkapi. Dalam hal ini, mereka harus menemukan strategi perbaikan, pengembangan dan peningkatan inovasi dan dinamisasi pada strategi baru di bisnis mereka. Intinya mereka harus memiliki kemampuan yang dapat diandalkan dari baik manajer dan karyawan agar dapat saling melengkapi dan menutupi kelemahan di masing-masing pihak. Dalam jangka panjang pelanggan dan market membutuhkan nilai yang makin tinggi dan manfaat yang makin besar dari produk dihasilkan oleh UKM. bila pelaku UKM mampu menenuhi harapan itu, maka mereka dapat menguasai arena fundamental bisnis mereka. Intinya, pelaku UKM perlu menumbuhkan budaya inovatif pada kondisi bisnis, inovasi produk dan juga

menumbuhkan nilai dan manfaat kepada baik pelanggan baru dan pelanggan lama.

Pada tingkat awal, pelaku UKM dapat menghasilkan produk berharga lebih murah dan juga melakukan penawaran dengan nilai lebih tinggi dan manfaat lebih banyak melebihi harga yang ditawarkan. Intinya, mereka perlu melakukan diferensiasi pada harga dan biaya agar mereka dapat Membangun basis pelanggan yang meyakini bahwa produk itu dibuat oleh karyawan yang berkualitas.

Dengan cara demikian, pelaku UKM dapat meningkatkan pangsa pasar mereka dan nilai penjualan yang diraih. Hal ini dapat dicapai bila manajer memahami pentingnya menerapkan MSDM yang tepat. Bila manajer keliru dalam menerapkan MSDM, maka akan merusak kinerja karyawan di bawah otoritas mereka dan akhirnya keunggulan bersaing akan turun. Untuk itu setiap manajer di setiap divisi perlu memetakan keunggulan bersaing dalam department mereka terutama pada kondisi karyawan, keahlian yang dimiliki, sumber daya yang dimiliki dan sistem pengendalian. Pada bagian Manajemen umum, setiap pihak perlu mengenali dan memetakan keunggulan persaingan mereka termasuk posisi saat ini dan posisi mendatang yang ingin dicapai. Dalam hal ini, divisi Manajemen umum perlu meningkatkan

efisiensi dan juga mengaudit proses-proses agar dapat meningkatkan nilai pelanggan dan menurunkan biaya operasional perusahaan dan daya laba agar tidak membebani perusahaan dan pelanggan. Pada tahap tertinggi, manajer bagian pemasaran perlu melakukan evaluasi dan perbaikan pada kinerja dari produk mereka terutama dalam hal persepsi pelanggan dan kebutuhan masa depan pasar dengan indikator berupa kepuasan, loyalitas, pangsa pasar.

Untuk itu perlu ada perubahan-perubahan mendasar dalam lingkungan bisnis agar pengelolaan SDM dapat diubah. Untuk mengawalinya, para manajer harus berkumpul untuk mengenali kondisi riil dari lingkungan bisnis mereka. Mereka harus mengenali tren biaya-biaya operasi serta tekanan kompetitif . selanjutnya mereka mulai mengukur tingkat kapasitas diri saat ini dan berapa besar kemampuan mereka dalam menggerakkan karyawan untuk mencapai target perusahaan. Adanya perubahan tersebut memunculkan isu-isu SDM meliputi isu bisnis yang berkaitan dengan target perusahaan yang harus dicapai oleh setiap karyawan, target ini bisa berupa esensi bisnis seperti profitabilitas, daya tahan bisnis, daya saing, kemampuan adaptasi dan fleksibilitas perusahaan dan produk terhadap persaingan. Manajer umum

perlu berkoordinasi dengan manajer SDM untuk mengenali kondisi SDM menyebar pada seluruh organisasi mereka. Hal ini mungkin dilakukan dengan cara reposisi, downsizing, ataupun delegasi tugas kepada pihak lain termasuk melibatkan karyawan dalam pembuatan keputusan sesuai dengan kondisi mereka.

### **Hipotesis**

- H1: Faktor karakteristik manajer secara parsial berpengaruh positif terhadap ketahanan bisnis UKM dalam persaingan usaha
- H2: Faktor pembaruan SDM secara parsial berpengaruh positif terhadap ketahanan bisnis UKM dalam persaingan usaha
- H3: Faktor strategi pemasaran secara parsial berpengaruh positif terhadap ketahanan bisnis UKM dalam persaingan usaha
- H4: Faktor motivasi bermitra secara parsial berpengaruh positif terhadap ketahanan bisnis UKM dalam persaingan usaha
- H5: Faktor orientasi kerja secara parsial berpengaruh positif terhadap ketahanan bisnis UKM dalam persaingan usaha
- H6: Faktor standarisasi kerja secara parsial berpengaruh positif terhadap ketahanan bisnis UKM dalam persaingan usaha.

H7: Faktor karakteristik manajer, pembaruan SDM, strategi pemasaran, motivasi bermitra, orientasi kerja, dan standarisasi kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap ketahanan bisnis UKM dalam persaingan usaha

### **C. METODOLOGI**

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai metode penelitian yang akan digunakan sebagai dasar dalam melakukan analisis terhadap model faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan strategik dalam upaya menciptakan keunggulan bersaing, yang terdiri dari jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data serta teknik analisa data. Penelitian ini termasuk dalam tipe penelitian kausal yaitu untuk mengidentifikasi hubungan sebab akibat antar variabel, peneliti mencari tipe sesungguhnya dari fakta untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan (Zikmund dalam Ferdinand,2000)

#### **Populasi dan Sampel**

Populasi adalah kelompok atau kumpulan individu-individu atau obyek penelitian yang memiliki standar-standar tertentu dari ciri-ciri yang telah ditetapkan sebelumnya. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek

pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1995).

Dalam penelitian ini populasi responden adalah pengrajin industri rumahan yang berdomisili di DKI Jakarta, berjumlah 200 unit terdiri dari unit usaha atau pengrajin yang terbagi dalam tiga kelompok, yaitu strata prabina (skala kecil) sebanyak 170 unit usaha, strata binaan (skala menengah) sebanyak 45 unit usaha dan strata berdaya tumbuh

(skala besar) sebanyak 20 unit usaha. Data sekunder di lingkungan DKI Jakarta.

#### D. HASIL ANALISIS DATA

Berdasarkan data hasil penyebaran kuesioner yang telah dilakukan dan kemudian diolah melalui program software application SPSS 16.00 for windows, maka dapat diketahui hasil analisis regresi linier berganda secara parsial dan simultan. Hasil analisis regresi linear berganda dapat di lihat pada Tabel 2.

**Tabel 2**  
**Hasil Olah Data Regresi**

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	9.294	.600		12.158	.000		
karakteristik manajer	.342	.097	.727	1.350	.048	.197	5.074
pembaruan SDM	.250	.110	.714	1.367	.050	.168	5.959
strategi pemasaran	.492	.111	.433	5.143	.017	.166	6.009
motivasi bermitra	.407	.108	.458	4.053	.000	.190	5.270
orientasi kerja	.553	.104	.048	2.986	.016	.163	6.131
standarisasi kerja	.657	.064	.701	10.229	.000	.515	1.942

a. Dependent Variable: ketahanan bisnis UKM

Sumber: Data Primer Diolah, 2015

Dari hasil perhitungan analisis regresi linier berganda selanjutnya pada Tabel 3 menunjukkan bahwa pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen adalah besar, dapat dilihat pada nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) yaitu sebesar 0,629.

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut dapat dijelaskan bahwa pengaruh faktor karakteristik manajer, pembaruan SDM, strategi pemasaran, motivasi bermitra, orientasi kerja, dan standarisasi kerja terhadap ketahanan bisnis UKM dalam persaingan usaha dapat dijelaskan sebesar 62,9% sedangkan sisanya sebesar 37,10% dijelaskan oleh variabel- variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.

Koefisien korelasi berganda R (multiple correlation ) menggambarkan kuatnya hubungan antara variabel in dependent yang meliputi variabel faktor karakteristik manajer, pembaruan SDM, strategi pemasaran, motivasi bermitra, orientasi kerja, dan standarisasi kerja secara bersama - sama terhadap variabel dependent yaitu ketahanan bisnis UKM dalam persaingan usaha sebesar 0,629. Hal ini berarti hubungan antara keseluruhan variabel adalah sangat erat karena nilai R tersebut mendekati 1. Interpretasi model regresi dapat dirumuskan suatu persamaan regresi berganda sebagai berikut:  $Y = 9.362 + 0,342 X_1 + 0,250X_2 + 0,492 X_3 + 0,407 X_4 + 0,553 X_5 + 0,657 X_6$

**Tabel 3**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.480 <sup>a</sup>	.629	.562	3.060

a. Predictors: (Constant), orientasi kerja, karakteristik manajer, motivasi bermitra, strategi pemasaran, pembaruan SDM

b. Dependent Variable: ketahanan bisnis UKM

Berdasarkan hasil analisis Uji F pada Tabel 4 dengan nilai signifikansi 0,000 diketahui bahwa nilai signifikansi F lebih kecil dari  $\alpha$ . Dari hasil analisis tersebut dapat dikatakan bahwa variabel kreatifitas dan inovasi secara simultan

berpengaruh signifikan terhadap kewirausahaan.

**Tabel 4**  
**Uji Simultan**  
**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	320.433	5	64.087	15.104	.000 <sup>a</sup>
	Residual	823.147	194	4.243		
	Total	1143.580	199			

- a. Predictors: (Constant), orientasi kerja , karakteristik manajer, motivasi bermitra , strategi pemasaran , pembaruan SDM
- b. Dependent Variable: ketahanan bisnis UKM

Sumber: Data Primer Diolah, 2015.

### Hasil Uji Hipotesis Kedua dan Ketiga

Untuk mengetahui pengaruh masing- masing variabel independent , yaitu variabel- variabel kreativitas dan inovasi berpengaruh secara parsial terhadap kewirausahaan, maka menggunakan uji t (t- test ) dua arah (two side atau 2-tail test ) dengan cara mem bandingkan nilai signifikansinya dengan  $\alpha$ , dengan derajat kebebasan (degree of freedom) sebesar 95% ( $\alpha=5\%$ ). Secara lengkap hasil uji t dapat disajikan pada Tabel 3.

Berdasarkan uji t pada tabel 3 analisis regresi secara parsial dapat dijelaskan bahwa: variabel Karakteristik Manajer ( $X_1$ ) dari hasil analisis menunjukkan bahwa nilai signifikansi yaitu sebesar  $0,048 < \alpha$ , (5%) hasil tersebut menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan variabel

Karakteristik Manajer ( $X_1$ ) terhadap ketahanan bisnis UKM dalam persaingan usaha dengan asumsi variabel Karakteristik Manajer berpengaruh secara konstan. Variabel Pembaruan SDM ( $X_2$ ) dari hasil analisis menunjukkan bahwa nilai signifikansi variabel Pembaruan SDM ( $X_2$ ) yaitu sebesar  $0,050 < \alpha$ , (5%) hasil tersebut menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan variabel Pembaruan SDM ( $X_2$ ) terhadap ketahanan bisnis UKM dalam persaingan usaha dengan asumsi variabel Pembaruan SDM berpengaruh secara konstan. Variabel Strategi Pemasaran ( $X_3$ ) dari hasil analisis menunjukkan bahwa nilai signifikansi variabel Strategi Pemasaran ( $X_3$ ) yaitu sebesar  $0,017 < \alpha$ , (5%) hasil tersebut menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan variabel Strategi Pemasaran ( $X_3$ ) terhadap ketahanan

bisnis UKM dalam persaingan usaha dengan asumsi variabel Strategi Pemasaran berpengaruh secara konstan. Variabel Motivasi Bermitra ( $X_4$ ) dari hasil analisis menunjukkan bahwa nilai signifikansi variabel Motivasi Bermitra ( $X_4$ ) yaitu sebesar  $0,000 < \alpha$ , (5%) hasil tersebut menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan variabel Motivasi Bermitra ( $X_4$ ) terhadap ketahanan bisnis UKM dalam persaingan usaha dengan asumsi variabel Motivasi Bermitra berpengaruh secara konstan. Variabel Orientasi Kerja ( $X_5$ ) dari hasil analisis menunjukkan bahwa nilai signifikansi variabel Orientasi Kerja ( $X_5$ ) yaitu sebesar  $0,016 < \alpha$ , (5%) hasil

tersebut menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan variabel Orientasi Kerja ( $X_5$ ) terhadap ketahanan bisnis UKM dalam persaingan usaha dengan asumsi variabel Orientasi Kerja berpengaruh secara konstan. Variabel standarisasi kerja ( $X_6$ ) dari hasil analisis menunjukkan bahwa nilai signifikansi variabel standarisasi kerja ( $X_5$ ) yaitu sebesar  $0,000 < \alpha$ , (5%) hasil tersebut menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan variabel standarisasi kerja ( $X_5$ ) terhadap ketahanan bisnis UKM dalam persaingan usaha dengan asumsi variabel standarisasi kerja berpengaruh secara konstan.

**Tabel 4**  
**Hasil Analisis Uji t**

Variabel	B	Nilai t hitung	Signifikansi	Keterangan
Karakteristik Manajer	.342	1.350	.048	Signifikan
Pembaruan SDM	.250	1.367	.050	Signifikan
Strategi Pemasaran	.492	5.143	.017	Signifikan
Motivasi Bermitra	.407	4.053	.000	Signifikan
Orientasi Kerja	.553	2.986	.016	Signifikan
standarisasi kerja	.657	10.229	.000	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah, 2015

## E. KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam praktek rutin, tentunya praktek harus dilandasi oleh menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat.

Hal yang paling penting ialah menanamkan budaya bahwa setiap orang memiliki target kerja dan mereka juga

berhak mendapatkan reward yang sesuai dengan partisipasi dan tanggung jawab dimiliki. Pada jangka panjang, setiap karyawan harus dianggap sebagai human capital dimana perusahaan bersedia melakukan pemberdayaan, pelatihan cross utilization and cross training terutama dalam promosi ke department yang lebih menantang agar seluruh bakat dan potensi mereka dapat digali dan dikembangkan. Upaya reposisi, downsizing, ataupun delegasi tugas akan menentukan tingkatan ketahanan bisnis UKM terhadap persaingan yang muncul mendadak dari para pemain pasar baru yang biasanya masih lemah dalam permodalan dan mobilisasi sumber daya mereka. Dengan demikian, seharusnya pelaku UKM terus meningkatkan pemahaman mereka terhadap persaingan bisnis dan kondisi internal mereka agar tidak tersingkir dari peta jalan bisnis sendiri. Oleh karena itu dari hasil hipotesis ini menunjukkan bahwa karakteristik manajer dan pembaruan SDM dapat meningkatkan kemampuan bertahan UKM terhadap persaingan bisnis.

Selain itu, manajer produksi perlu berkoordinasi dengan manajer pemasaran mengenai bagaimana kerjasama dalam pengelolaan aktivitas bersama agar dapat menghasilkan produk yang diterima pasar. Selain itu, diperlukan pengalaman belajar yang terorganisir dalam suatu

periode waktu tertentu untuk meningkatkan kemungkinan memperbaiki kualitas produk. Secara umum, kualitas produk diukur dari seberapa tinggi peningkatan penjualan yang berdampak pada laba perusahaan maupun hubungan yang harmonis antar manusia yang berpengaruh terhadap produktifitas SDM. Peningkatan penjualan dan produktifitas SDM akan meningkatkan persaingan bisnis perusahaan pada lingkungan bisnis. Dari berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan, SDM menempati posisi strategis di antara sumber daya lainnya. Tanpa SDM, sumber daya yang lain tidak bisa dimanfaatkan, apalagi dikelola untuk menghasilkan suatu produk. Untuk itu manajer perlu meningkatkan kualitas aset strategis mereka yaitu berupa karyawan berpotensi tinggi dan terus menggerakkan karyawan agar dapat menghasilkan produk terbaik. Namun, di Indonesia, seringkali karyawan dianggap sebagai beban perusahaan. Hal ini bisa terjadi, karena manajer tidak mampu mengolah potensi dan bakat dimiliki karyawan sehingga dalam jangka panjang karyawan itu menjadi beban perusahaan.

Bila pelaku UKM ingin tumbuh besar, mereka harus mampu mengubah watak dan karakter manajernya menjadi manajer yang memiliki orientasi kerja benar. dan sebaliknya bila diketahui bahwa karyawan cenderung tidak

bahagia, tidak bergairah atau tidak bersemangat, maka nampak bahwa perusahaan itu belum memiliki orientasi kerja yang benar. Perusahaan harus mampu memfokuskan karyawan mereka dalam melaksanakan pekerjaannya,. Hal ini dilakukan dengan merancang orientasi kerja yang benar agar terbentuk motivasi kerja sejati. Dengan motivasi kerja sejati ini, pemberian dorongan atau rangsangan dilakukan secara tulus dari manajer kepada karyawan sehingga karyawan menyadari bahwa mereka bekerja di

tempat yang lebih baik dibandingkan tempat kerja manapun dikarenakan perusahaan itu telah memiliki standar kerja dan strategi bisnis yang dapat dijalankan oleh seluruh karyawan sesuai dengan kemampuan karyawan. Orientasi kerja juga dianggap memiliki pengaruh pada ketahanan UKM dalam persaingan bisnis. Oleh karena itu dari hasil pengujian menunjukkan bahwa orientasi kerja berpengaruh pada ketahanan UKM terhadap persaingan bisnis.

### **Daftar Pustaka**

- Agarwal, R. (2007). Network Design and Alliance Formation for Liner Shipping (Thesis). May 2007. Georgia Institute of Technology.
- Grant, R.M., Baden-Fuller, C. (2004). A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management Studies* 41:1 January 2004. Oxford: Blackwell Publishing
- Griffin, G., and Svensen, S. (1996) The Decline of Australian Union Density— A Survey of the Literature. *Journal of Industrial Relations*. Retrieved from <http://jir.sagepub.com/cgi/content/abstract/38/4/505>
- Hottenrott, H., Lopes-Bento, C. (2013). Quantity or Quality? Knowledge Alliances and their Effects on Patenting. ZEW Discussion Paper No. 12-047. December 2013. Centre for European Economic Research (ZEW)
- Jim, T.W., Hi, B., Shing, L.K., Lin, O.S., Yasmin, S., Khan, S.K. (2013). The Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior in Banking Industry. *International Journal of Management Sciences*. Vol. 1, No. 5, 2013, pp. 178-192
- Naicker, V., and Saungweme, P. (2009). Strategic alliance governance in Zimbabwe policy and strategy. *African Journal of Business Management* Vol. 3 (8), pp. 325-332, August 2009. Retrieved from <http://www.academicjournals.org/AJBM>

- Ott, M., Pozzi, F., and Tavella, M. (2010).  
Teacher, What Do You Mean by  
"Creativity"? An Italian Survey on the  
Use of ICT to Foster Student  
Creativity. WSKS 2010, Part I, CCIS  
111, pp. 165–171, 2010. Berlin:  
Springer-Verlag Berlin Heidelberg
- Sun, X., Luo, N. (2012). System Dynamics  
Model and Simulation of Incentive  
Synergy in Knowledge Alliance.  
Advances in information Sciences and  
Service Sciences(AISS) Volume4,  
Number21, Nov 2012. pp. 264-276
- Yan, W. (2013). Effects of Consumer  
Participation Motivation and  
Participation Intention towards  
Festivals on Experiential Satisfaction  
— A Case Study of the Rainbow Bay  
Festival Kaohsiung City. The  
International Journal of  
Organizational Innovation. Vol 5 Num  
3 January