

Identifikasi karakteristik industri kecil yang 'sukses': studi kasus pada industri Kap/Jok di Jakarta

Heru Nurasa, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=82126&lokasi=lokal>

Abstrak

ABSTRAK

Peranan industri kecil tetap dibutuhkan dalam pembangunan di Indonesia. Hal ini didasarkan kepada asumsi bahwa tidak semua kegiatan produksi dalam suatu industrialisasi dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien oleh industri skala besar. Jumlah unit usaha maupun tenaga kerja yang diserap oleh industri kecil terus bertambah, walaupun terjadi dalam suatu siklus matinya perusahaan yang sudah berjalan dan munculnya perusahaan-perusahaan kecil yang baru. Namun, terdapat juga industri kecil yang mampu bertahan terus hingga sekarang, dalam periode yang cukup lama dengan menghadapi berbagai perubahan dalam bidang ekonomi, sosial, maupun politik. Salah satu diantaranya adalah industri kecil Kap/jok, yang berawal di Sentra Kebon Sirih Jakarta. Usaha ini Sudah berlangsung sejak tahun 1925, dan usaha turun temurun sampai saat sekarang. Dalam setiap periode dari perjalanan usahanya, mereka cukup tangguh menghadapi setiap fluktuasi perubahan yang seringkali mengancam keberadaannya. Pada saat ini, hambatan yang menjadi perhatian, diantaranya adalah adanya persaingan dengan pemilik modal kuat yang membuat produk yang sejenis, upaya pengurusan tempat usahanya, dll. Mereka cukup mempunyai kemampuan dalam mengantisipasi pengaruh lingkungan tersebut. Namun, kemampuan antisipasi mereka berbeda, sehingga berbeda pula tingkat keberhasilannya. Bertitik tolak dari keadaan ini, maka dilakukan suatu studi untuk mengidentifikasi karakteristik industri kecil yang 'sukses', dengan mengambil kasus industri Kap/Jok di Jakarta.

Dalam studi ini, deskripsi mengenai industri kecil yang sukses diidentifikasi melalui karakteristik pimpinan dan karakteristik organisasinya. Karakteristik pimpinan diukur melalui kemampuannya dalam berinteraksi, kemampuan konseptual, kemampuan administratif (dalam pengertian sempit), dan kemampuan teknis. Sedangkan karakteristik organisasi diidentifikasi melalui 4 (empat) elemen dasar desain organisasi, yaitu, karakteristik tugas-tugasnya, karakteristik struktur, karakteristik orang-orang (people), dan sistem imbalan.

Langkah pertama yang dilakukan dalam penelitian ini, mengelompokkan industri kecil Kap/jok berdasarkan tingkat keberhasilannya. Penghasilan pengusaha digunakan sebagai ukuran untuk mengidentifikasi tingkat keberhasilan. Besarnya penghasilan pengusaha diperoleh dengan menggunakan rumus

$$PP = O - (BB + I + GK)$$

PP adalah penghasilan pengusaha, O adalah omzet, BB adalah bahan Baku, I adalah biaya investasi, dan GIB adalah gaji karyawan. Dengan menggunakan ukuran pemusatan (mean) dan ukuran penyebaran (standar deviasi), diperoleh tiga kelompok industri kecil Kap/jok berdasarkan tingkat penghasilannya.

Kemudian dari ke tiga kelompok tersebut, diidentifikasi lebih lanjut ciri-ciri/karakteristiknya. Karakteristik ini dibedakan berdasarkan karakteristik pimpinan dan karakteristik organisasinya. Sehingga berdasarkan karakteristik tersebut, dapat dilihat perbedaan industri kecil Kap./jok yang sukses dengan yang tidak sukses.

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat ciri-ciri khusus pada industri kecil yang sukses. Ciri-ciri tersebut adalah:

1. Dilihat dari segi karakteristik pimpinan.

Pimpinan pada industri kecil yang berhasil mempunyai kemampuan berinteraksi yang menonjol, terutama dalam memelihara dan mengembangkan akses dengan pasar. Jalur distribusi pemasarannya lebih bervariasi dan secara geografis mempunyai daerah pemasarannya yang lebih luas. Dilihat dari segi kemampuan konseptual, pimpinan pada industri kecil yang berhasil lebih mampu memahami dan memecahkan permasalahan yang timbul dari lingkungan usahanya. Hal ini dapat dilihat dari kegiatan proses produksinya, tidak tergantung pada order saja, berbeda dengan kebanyakan pengusaha Kap./jok yang tergantung kepada pemesan. Mereka mampu membina hubungan dengan perbankan untuk mengelola permasalahan keuangan, serta mempunyai perhatian terhadap mutu tinggi dan dipertahankan secara konsisten. Disamping itu, mereka juga sudah mempunyai cara yang baku dalam menetapkan harga. Dalam hal kemampuan teknis, pimpinan industri kecil yang berhasil, cukup kreatif dalam inovasi teknologi. Mereka membuat sendiri peralatan produksi tertentu, seperti; membuat alat cetak logo merek kendaraan, merancang alat press busa yang fleksibel untuk membuat berbagai macam model (konstruksi) jok. Sedangkan dari segi kemampuan administratif (dalam anti sempit), industri kecil yang berhasil sudah melakukan pencatatan/pembukuan, terutama yang menyangkut keuangan.

2. Dilihat dari segi karakteristik organisasi.

Pada umumnya struktur organisasi perusahaan Kap./jok mempunyai tingkatan hirarkhi yang rendah (fiat), terdiri dari dua tingkatan saja, yaitu; pimpinan dan inti operasi. Namun, pada perusahaan Kap./jok yang sukses, mempunyai skala organisasi yang lebih besar (dilihat dari segi finansial dan tenaga kerja). Pengelolaan perusahaan sudah lebih formal, dipisahkan antara kepentingan perusahaan dengan kepentingan keluarga. Pola pembagian kerja, pimpinan mempunyai bobot tugas yang lebih besar untuk menangani pekerjaan strategis, yaitu memelihara dan mengembangkan hubungan bisnis dengan konsumen (tugas front office), sedangkan pekerjaan dalam proses produksi dilakukan oleh pegawainya. Berbeda dengan yang kurang berhasil, pekerjaan strategis dan pekerjaan dalam proses produksi dirangkap langsung oleh pemilik. Pengelolaan pekerjaan sudah dilakukan secara profesional, tetapi iklim kerja bercirikan kekeluargaan tetap dipertahankan.