

BAB V

IMPLIKASI HASIL PENELITIAN

Penelitian disertasi ini memiliki implikasi berupa perlunya akan pengembangan upaya yang dapat mendorong terwujudnya budaya transformasional perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia.

Sebagaimana telah didefinisikan pada bab 3 (tiga) bahwa yang dimaksudkan dengan Budaya Transformasional Perusahaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Indonesia adalah suatu perpaduan yang kompleks dari nilai nilai, cara berfikir dan perilaku yang saling berhubungan di antara seluruh anggota perusahaan baik secara sadar maupun tidak disadari yang diharapkan dapat terus menerus melakukan perubahan untuk menemukan solusi berbagai masalah di dalam persaingan usahanya dalam skala usaha mikro, kecil dan menengah yang berada dalam wilayah Republik Indonesia dengan 7 (tujuh) indikator yang dimilikinya yaitu : asih, sehati, asuh, visioner, progresif, berprestasi dan lestari.

Adapun hasil penelitian yang telah dilakukan pada bab 4 (empat) dengan menggunakan metode eksplanatori menyatakan bahwa indikator yang paling dominan dalam membentuk Budaya Transformasional Perusahaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Indonesia adalah indikator γ_3 (indikator Asuh) yang didukung oleh indikator γ_6 (indikator Berprestasi) maka implikasi hasil penelitian berupa upaya

difokuskan kepada upaya Asuh dan upaya Berprestasi dalam Budaya Transformasional Perusahaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Indonesia.

Untuk itu maka implikasi hasil penelitian Budaya Transformasional Perusahaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Indonesia berupa kebijakan yang sebagai berikut :

A. Kebijakan.

Kecenderungan untuk Budaya Transformasional Perusahaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Indonesia (Y) adalah cenderung dalam batasan kadang secara signifikan pada $\alpha < 0,05$. Oleh karena itu kiranya diperlukan kebijakan yang dapat mendorong terwujudnya Budaya Transformasional Perusahaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Indonesia secara lebih baik melalui 2 (dua) strategi yang kami usulkan berupa :

1. Strategi Asuh yang dapat mendorong terwujudnya Budaya Transformasional Perusahaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Indonesia.
2. Strategi Berprestasi yang dapat mendorong terwujudnya Budaya Transformasional Perusahaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Indonesia.

Implikasi hasil penelitian disertasi ini berupa pengembangan dan perencanaan strategi Asuh dan strategi Berprestasi bagi perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia tersebut kiranya dapat dipertimbangkan sebagai

masukannya baik bagi para pengusaha perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia, perguruan tinggi di Indonesia dalam melakukan penelitian maupun untuk pemerintah dalam hal ini adalah Kementerian Koperasi dan UKM sebagai pembuat regulasi.

Implikasi hasil penelitian ini menjadi semakin relevan bukan hanya dalam menghadapi kemajuan teknologi digital serta persaingan global namun juga khususnya pada saat dilakukannya penelitian ini dimana masalah pandemik menyebabkan. Perusahaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Indonesia yang memiliki kekuatan finansial terbatas menjadi pihak yang paling awal merasakan dampak dari keadaan tersebut.

Kebijakan dengan upaya yang dilakukan kiranya dapat mendorong perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia bertransformasi dengan berhasil dalam proses perubahan melalui kesulitan yang terjadi dan menjadi pengusaha yang lebih baik di masa depan sehingga dapat memberikan kontribusi secara signifikan untuk pemerataan pembangunan masyarakat yang adil dan makmur di Indonesia. Kebijakan dan upaya yang diusulkan kiranya juga dapat menolong Perusahaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Indonesia dalam meningkatkan daya kompetisi perusahaan dalam menghadapi globalisasi dimana persaingan tidak hanya di dalam negeri saja namun juga dengan terbentuknya blok ekonomi seperti *ASEAN Free Trade Agreement (AFTA)*, *North American Free Trade Agreement (NAFTA)* dan *European Economic Community (EEC)* dan lainnya sehingga perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia diharapkan dapat memetik manfaat yang diciptakan oleh keadaan ini baik untuk

melebarkan wilayah usahanya ke negara lain maupun mendapatkan pendanaan modal *venture* dari luar negeri.

Selain itu juga perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia dapat memanfaatkan tersedianya *platform e-commerce* pada era digital dengan model bisnis disrupsi maupun otomasi untuk industri 4.0 dan aplikasi lainnya baik dalam bidang produksi, operasional, akunting maupun pemasaran.

Kebijakan dan upaya dalam mendorong terwujudnya Budaya Transformasi Perusahaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Indonesia juga dapat disosialisasikan melalui beberapa lembaga yang ada seperti misalnya KADIN (Kamar Dagang dan Industri Indonesia) ataupun asosiasi lainnya bahkan lembaga swasta termasuk juga melalui melalui program pelayanan di gereja dengan mengadakan lokakarya bagi perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah.

Selain itu, pemerintah juga telah memberikan dukungan bagi pertumbuhan perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia dengan memberikan kesempatan untuk melakukan kerjasama kemitraan dengan perusahaan besar sebagaimana yang telah diatur dalam Peraturan Pemerintah (PP) No. 17 Tahun 2013¹, yaitu tentang pelaksanaan kemitraan yang meliputi inti plasma, subkontrak, waralaba, perdagangan umum, distribusi dan keagenan serta pola kemitraan lainnya seperti bagi hasil, kerjasama operasional, usaha patungan dan terbuka untuk bentuk kemitraan lainnya. Pemerintah dan juga Pemda melakukan pencadangan usaha bagi UMKM melalui pembatasan usaha besar dan

¹ <https://www.hukumonline.com/berita/baca/lt5147ed9a39360/pemerintah-atur-kemitraan-usaha-besar---umkm/>

memberi kemudahan perijinan, penyediaan pembiayaan dan memfasilitasi teknologi dan informasi. Kementerian Koperasi dan UKM khususnya Deputi Bidang Pengembangan dan Restrukturisasi Usaha Departemen Koperasi & UKM mendirikan PLUT – KUKM (Pusat Latihan Terpadu Koperasi Usaha Mikro, Kecil dan Menengah) kiranya dapat terus mendukung pertumbuhan kebijakan dan upaya yang diusulkan ini dengan harapan perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia dapat bertumbuh menjadi perusahaan yang lebih baik dan mendorong terwujudnya pemerataan dalam mewujudkan masyarakat yang adil, makmur dan sejahtera.

B. Upaya.

Berdasarkan *framework* yang dikemukakan oleh Frank T. Rothaermel² maka upaya yang dapat ditempuh oleh Perusahaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Indonesia dapat dimulai dengan melakukan perencanaan upaya secara umum dengan tahapan sebagai berikut :

1. Analisa meliputi visi, misi dan nilai nilai serta analisa eksternal maupun analisa internal.
2. Formulasi meliputi strategi perusahaan, strategi untuk setiap unit usaha maupun strategi fungsional.
3. Implementasi meliputi struktur organisasi, budaya, etika, pengendalian serta *corporate governance*.

² Frank T. Rothaermel (2019)., *Strategic Management*, McGraw-Hill Education, New York.

Perencanaan upaya yang dimaksudkan semula tentunya dapat saja mengalami beberapa hal tak terduga dalam perkembangannya seperti pada saat ini terjadinya pembatasan sosial akibat merebaknya wabah pandemik global yang tidak terduga sehingga dalam implementasinya dapat saja strategi yang telah disusun semula berubah menjadi berbeda dalam kenyataan di lapangan namun justru dengan demikian maka Budaya Transformasional menjadi kekuatan yang dapat berperan di dalam proses perubahan yang terjadi baik secara antisipatif, reaktif maupun dalam keadaan krisis seperti yang terjadi pada saat ini khususnya bagi perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia yang memiliki kekuatan finansial terbatas serta menjadi pihak yang terkena dampak paling besar dari krisis yang terjadi pada saat ini sehingga upaya tersebut juga dapat terlaksana dengan baik.

Upaya yang dapat diusulkan merupakan implikasi hasil penelitian terdiri dari 2 (dua) buah yang berdasarkan indikator yang paling dominan dalam membentuk Budaya Transformasional Perusahaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Indonesia adalah γ_3 (Asuh) yang didukung oleh γ_6 (Berprestasi) dan khususnya dilakukan pada perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah yang telah berdiri lebih dari 15 tahun sesuai uji T yang berbeda dan juga untuk yang berada wilayah Indonesia Timur yang berbeda dengan wilayah Barat maupun Tengah.

B.1. Upaya Meningkatkan Strategi Asuh.

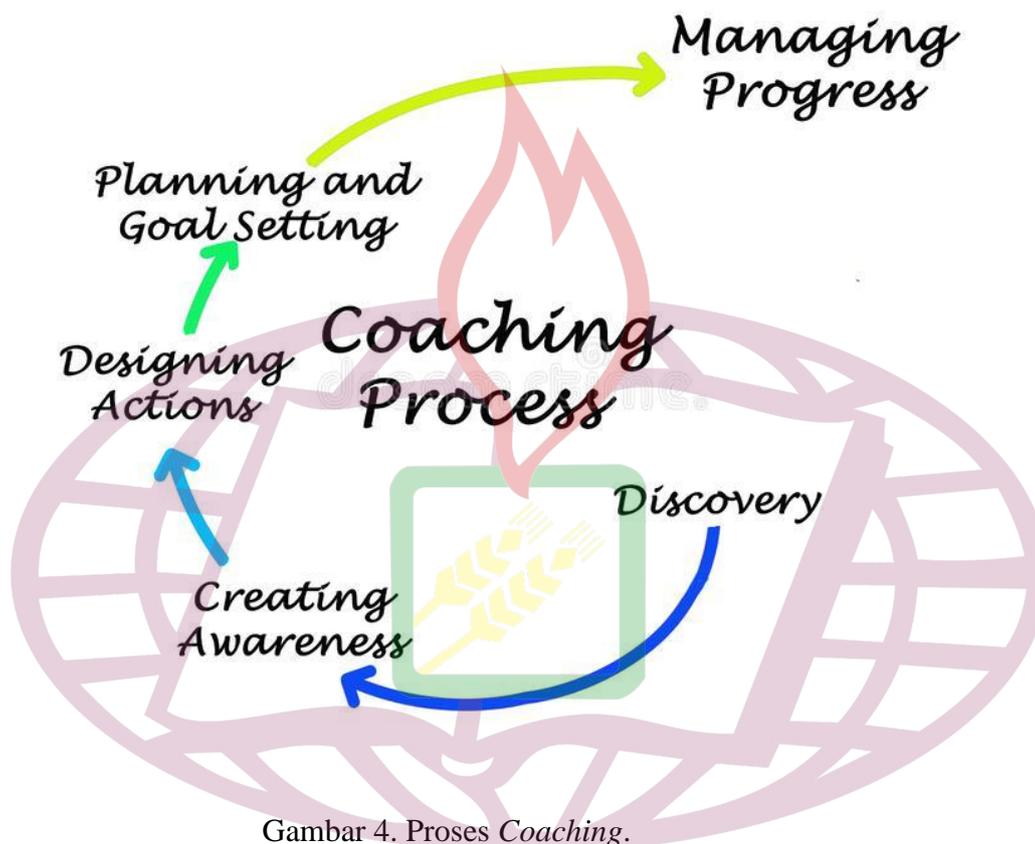
Indikator Asuh pada saat ini memiliki kecenderungan cukup Asuh secara signifikan pada $\alpha < 0,05$ namun dikarenakan indikator Asuh adalah indikator yang

paling dominan dalam membentuk Budaya Transformasional Perusahaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Indonesia maka strategi Asuh kiranya perlu untuk ditingkatkan lebih lanjut secara lebih baik dengan upaya upaya sebagai berikut :

1. Upaya Pertama.

Perusahaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Indonesia perlu untuk lebih memperhatikan kebutuhan karyawan. Hal ini dapat ditempuh dengan melakukan *coaching* maupun *counseling* disebabkan secara budaya memang ternyata karyawan pada perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia cenderung untuk mentaati perintah dari atasan sebagai bentuk kolektif daripada mengambil suatu tindakan secara mandiri. Untuk itu pemimpin dengan otoritas yang dimilikinya kiranya perlu berperan secara rutin memberikan masukan serta advis kepada karyawan perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia dimana pemimpin juga diharapkan untuk lebih mendengarkan karyawan yang dipimpinya sehingga karyawan merasa dilibatkan di dalam proses dan merasa menjadi bagian dari kelompoknya namun tetap menjadi sosok yang otoritatif bagi yang dipimpinya. Perlu dicatat bahwa keterlibatan karyawan (*engagement*) amat diperlukan dalam hal ini namun tanpa menjadi suatu ketergantungan yang berlebihan kepada pemimpin perusahaan.

Untuk proses *coaching* itu sendiri kiranya dapat digambarkan dengan bagan sebagai berikut :



Gambar 4. Proses *Coaching*.

Selain pelatihan (*training*) untuk meningkatkan keahlian karyawan dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja perusahaan maka perlu dilakukan proses *coaching* khususnya pada perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia. Di dalam hal ini pimpinan dapat melakukan *coaching* ataupun mengundang pihak luar untuk memberikan *coaching* pada karyawan. Pada intinya proses *coaching* adalah suatu proses untuk menemukan hal hal yang dapat ditingkatkan, kemudian

menyadari kebutuhan tersebut dan melakukan perbaikan yang diperlukan. Hal ini juga berguna bagi para pimpinan untuk dapat mengevaluasi kemampuan mereka sendiri dalam melaksanakan tugas yang ingin dicapai dengan baik.

Training (pelatihan) saja, menurut Paulus Kurnia dalam bukunya yang berjudul *Coaching yang Menumbuh-kembangkan* sebenarnya tidak cukup efektif apabila tidak dilengkapi dengan proses *coaching*³. Pelatihan adalah bentuk pengajaran yang berorientasi pada cara mengaplikasikan suatu teori sebagaimana mestinya sementara dalam *coaching* selain melakukan pelatihan juga melakukan pendampingan sehingga terjadi peningkatan produktivitas yang tidak dapat diraih apabila hanya dilakukan melalui pelatihan saja. *Coaching* juga dibedakan dengan proses lainnya seperti *mentoring* dimana dalam proses *mentoring* lebih menekankan pembimbing bertindak sebagai pemimpin di depan yang memberi contoh namun di dalam *coaching* yang ditekankan adalah mengajukan pertanyaan serta melakukan parafrasa, bukan mengajari teori dan memberi tahu bagaimana caranya. *Coaching* juga berbeda dengan konseling yang lebih bersifat terapeutik sementara *coaching* lebih bersifat *developmental*. Selain itu, *coaching* juga berbeda dengan konsultasi yang secara langsung memberikan nasihat, tips dan metode sehingga konsultan perlu untuk memiliki keahlian yang handal dalam bidangnya.

Proses *coaching* yang baik dapat dibentuk melalui proses komunikasi bersama sama yang sudah dijadwalkan dengan memakai teknik mengajukan pertanyaan yang tepat dan mendalam sehingga karyawan dapat menemukan hal hal baru tentang situasi yang mungkin perlu dilakukan perubahan dan bagaimana solusi

³ Paulus Kurnia (2011). *Coaching yang Menumbuh-kembangkan*, Pionir Jaya.

untuk mengatasi persoalan yang kemudian dinyatakan melalui tindakan yang terwujud dalam pencapaian tujuan perusahaan. Seorang coach dapat memberikan kesadaran pada karyawan akan diri dan lingkungannya, potensi yang dimiliki untuk mencari solusi atas masalah, melakukan perubahan yang diperlukan dan mengambil langkah nyata dengan penemuan karyawan itu sendiri yang bertumbuh kembang tanpa karyawan merasa dinasehati, ditegur, diperintah atau dihakimi oleh pimpinan perusahaan. Proses *coaching* selalu menuju kepada tindakan yang memberikan dampak dan terdapat kepedulian bersama terhadap tujuan perusahaan yang ingin dicapai dengan menjalin hubungan baik yang harmonis di dalam interaksi belajar bersama untuk menemukan solusi yang diperlukan dimana semakin baik keterpaduan antara pimpinan dan karyawan maka semakin baik suasana kerja dan hasil dari proses *coaching* yang dilakukan. Untuk itu perlu dicatat pentingnya membangun kepercayaan sebagai syarat awal dalam proses *coaching* sehingga karyawan merasa bebas untuk menyatakan pikirannya baik yang pribadi, peka dan pribadi dimana karyawan percaya bahwa pimpinan akan menjaga kerahasiaannya dan merasa aman karena tidak dalam keadaan terbuka yang dapat dihakimi. Karyawan juga merasakan suasana persahabatan yang cair tanpa merasa dicurigai namun tetap dilakukan dengan sikap saling menghormati dalam gaya bahasa maupun sikap tubuh yang apabila perlu bahkan dapat saja dilakukan diluar kantor dimana karyawan merasa lebih nyaman dan aman karena merasa terjaga *privacy* nya. Pimpinan diharapkan dapat memiliki ketrampilan mendengarkan dan melakukan konfirmasi atas dugaan pemikiran karyawan sehingga tidak terjadi kesalah pahaman serta mengajukan pertanyaan yang tidak mengintimidasi karyawan dan tidak menghakimi melalui pertanyaan terbuka dan

bersifat positif, reflektif, berorientasi masa depan dan pengembangan diri. Selain itu, pimpinan juga dapat melakukan intervensi dengan memonitor perkembangan karyawan dan mendukung komitmen karyawan secara berkelanjutan sehingga tercapai tujuan yang telah disepakati bersama.

Proses *coaching* sendiri menurut Paulus, selain memberikan manfaat bagi yang dibimbing juga memberikan beberapa manfaat bagi yang memberikan *coaching* di dalam proses pembelajaran untuk menjadi pribadi yang lebih rendah hati, lebih sabar, lebih banyak melakukan analisa dan lebih bersuka cita di dalam pekerjaannya yang meliputi pendekatan tertentu. Beberapa model *coaching* yang dapat menjadi pilihan sesuai dengan situasi masing masing perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah adalah model percakapan motivasi, mendengarkan dan mengajukan pertanyaan, pendampingan, desain khusus. Adapun alat yang dipakai selama dalam proses *coaching* adalah analisa *SWOT*, *Question 360⁰*, penjajakan kekuatan kekuatan, penjajakan karunia rohani, gaya kepribadian *DISC*, roda keseimbangan hidup, pengurus dan penambah energy, visi pribadi, *skill/will matrix*, capability index, umpan balik, pemetaan persoalan serta mengubah pikiran negatif (*reframing*). Selain itu, Paulus juga menyatakan beberapa model dalam proses *coaching* yang telah ada dan menyampaikan modelnya yang dinamakan Solusi. Untuk itu implikasi hasil penelitian ini juga kiranya dapat berupa upaya untuk melakukan proses *coaching* dengan pendekatan model budaya transformasional yang konsisten dengan strategi bagi perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia.

Proses *coaching* dapat menjadi sarana bagi penyampaian visi dan misi perusahaan sehingga semua karyawan lebih memahami peranan tugasnya masing

masing untuk mencapai visi dan misi perusahaan secara bersama sama sebagai suatu kelompok. Proses ini dapat dimulai dengan mendampingi karyawan dan membantu untuk menemukan tugas tugas yang menjadi prioritas masing masing karyawan sesuai dengan fungsi dan jabatan karyawan tersebut sesuai dengan rencana strategi perusahaan secara keseluruhan. Hal ini menjadi penting apabila perusahaan mengalami masalah kurang berprestasi atau mungkin apabila terdapat karyawan baru yang belum menguasai pekerjaannya dengan baik maupun apabila terjadi rotasi dan penugasan karyawan di tempat yang baru.

Proses *coaching* dapat dimulai dengan mendengarkan kebutuhan karyawan sehingga dapat diketahui cara yang tepat untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya. Di dalam proses ini juga perlu ditekankan pentingnya untuk menghargai perasaan karyawan dimana perlu disepakati dulu hal hal yang kiranya menjadi hal yang dapat ditingkatkan melalui proses ini dengan menggalinya melalui pertanyaan pertanyaan terbuka yang bukan merupakan solusi searah saja dari pimpinan perusahaan. Pertanyaan yang diajukan dapat menggunakan peralatan dan pertanyaan yang kreatif serta menantang karyawan dengan diskusi dan interaksi dinamis yang bebas, terarah dan nyaman bagi karyawan tersebut dimana karyawan merasa aman di dalam komunikasi yang terjadi. *Coaching* itu sendiri bukanlah tujuan tetapi menjadi sarana yang akhirnya menghasilkan suatu tindakan yang diperlukan bagi pengembangan potensi karyawan itu sendiri.

Jadi pada hakekatnya, proses *coaching* berkaitan erat dengan dinamika perubahan dimana *coaching* merupakan suatu tindakan yang dapat menjadi sarana yang menjadi upaya tercapainya tujuan perusahaan dan di dalam proses tersebut

terjadi suatu kebersamaan antara semua orang yang berada di dalam perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia.

Hal ini juga perlu dilakukan secara berkesinambungan agar karyawan tidak merasa ditinggalkan dan untuk itu perlu dibuat jadwal yang disepakati bersama untuk waktu pertemuan berikutnya. Proses *coaching* ini dapat terus berlanjut tanpa batas waktu yang pasti namun bukan tanpa akhir dimana pimpinan perlu menghargai perasaan karyawan sehingga karyawan tidak merasa digurui atau sedang dalam penilaian prestasi kerja mereka.

Proses *coaching* bertujuan untuk menolong karyawan dalam mengembangkan kemampuan teknis dan juga untuk mengembangkan kepribadian karyawan termasuk dalam hal kepemimpinan dan dalam budaya perusahaan yang bersifat transformasional khususnya menjadi proses yang dapat merubah perilaku karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara bersama. Perusahaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Indonesia tentunya juga dapat merasakan manfaat dengan meningkatnya kemampuan para karyawan maka kinerja perusahaan dapat diharapkan juga meningkat sehingga proses *coaching* menjadi upaya yang dapat diusulkan untuk mengasuh karyawan dan sekaligus dapat meningkatkan prestasi karyawan yang akhirnya meningkatkan produktivitas serta memperbaiki kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Proses *coaching* pada hakekatnya adalah suatu cara untuk membantu karyawan dapat menolong dirinya sendiri dan menjadi pribadi yang lebih baik di dalam melakukan tugasnya maupun sebagai pribadi yang diciptakan Tuhan dengan kapasitas untuk mengembangkan talenta yang telah Tuhan berikan melalui keputusan

untuk mengambil tindakan nyata yang diperlukan untuk mewujudkan sasaran yang sudah disepakati bersama pada awal proses *coaching* tersebut. Jadi melalui proses *coaching* ini terjadi perubahan ke arah yang lebih baik dimana pimpinan perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia dapat menunjukkan kepedulian akan kebutuhan karyawan yang mungkin belum terungkap dengan baik dalam meningkatkan potensi keahlian karyawan melalui hubungan baik yang menyenangkan dan saling menghormati.

2. Upaya Kedua.

Perusahaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Indonesia juga perlu untuk mejalin hubungan serta mengusahakan keadaan harmonis dalam menjalankan operasional perusahaan sehari hari dimana para karyawan dapat merasakan suasana keakraban yang hangat di tempat bekerja dan terjalin rasa kebersamaan sebagai kelompok kerja. Hal ini merupakan suatu bentuk strategi Asuh dimana kadang para pemimpin juga perlu untuk memberikan suatu konsensus sehingga karyawan merasa menjadi bagian dari kelompok kerja. Apabila digabungkan dengan upaya berikutnya yaitu upaya Berprestasi maka misalnya dapat diadakan rapat untuk menetapkan target perusahaan tahunan yang diselenggarakan bersama di hotel atau tempat yang nyaman dimana karyawan diperkenankan untuk mengajak anggota keluarganya juga selama beberapa hari atau mengadakan acara acara kebersamaan lainnya seperti aktivitas *outbound* dan acara acara lainnya yang dapat meningkatkan keakraban hubungan semua anggota perusahaan dari berbagai divisi yang ada

dalam perusahaan. Yang perlu diperhatikan di dalam hal ini adalah tidak memberikan toleransi pada konformitas yang berupa hubungan tidak sehat misalkan yang bersifat kolusi dan korupsi.

3. Upaya Ketiga.

Perusahaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Indonesia juga perlu melibatkan para karyawannya dikarenakan kecenderungan yang ada untuk berkontribusi sebagai suatu timbal balik yang dimiliki karyawan sehingga apabila karyawan merasa bahwa mereka mendapatkan penerimaan dari pemimpin dan anggota kelompok kerjanya maka para karyawan tersebut cenderung untuk memberikan kontribusi lebih kepada kelompoknya. Upaya Asuh dilakukan untuk menumbuhkan rasa memiliki pada seluruh anggota perusahaan (*sense of belonging*) karena pada dasarnya karyawan pada perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia memiliki harapan dan bangga apabila diakui serta diterima menjadi bagian dari perusahaan.

4. Upaya Keempat.

Perusahaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Indonesia juga perlu membangun rasa kebanggaan karyawan terhadap perusahaan. yang dapat dilakukan dengan sesuai kemampuan perusahaan misalkan dengan memberikan seragam kerja yang pantas dan memberikan rasa kebanggaan sewaktu dikenakan dalam melakukan pekerjaannya. Upaya Asuh menumbuhkan rasa bangga dalam diri karyawan terhadap perusahaan tempat

bekerja dan karyawan merasa dirinya disukai oleh pimpinan dan rekan kerja adalah hal yang perlu dikembangkan upaya Asuh terlebih pada perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia yang memiliki karyawan relatif tidak terlalu banyak jumlahnya sehingga hal ini menjadi kebutuhan yang perlu

5. Upaya Kelima.

Bagi pemilik perusahaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Indonesia yang bersifat *family business* juga dapat lebih melibatkan anggota keluarganya dalam memimpin perusahaan dikarenakan faktor integritas yang dimiliki sebagai keluarga tentunya menimbulkan kepercayaan dimana hal ini penting bagi rasa aman. Selain itu sebagai anggota sesama keluarga juga akan memberikan dukungan penuh serta *encouragement* yang diperlukan dalam perjalanan usaha untuk memperkuat perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia. Di dalam hal ini anggota keluarga juga tentunya tetap diharapkan untuk bekerja secara penuh dan untuk itu diperlukan dukungan dan upaya kedua yaitu upaya Berprestasi.

6. Upaya Keenam.

Upaya Asuh juga menekankan rasa aman selama proses transformasi berlangsung dimana seluruh karyawan yang terlibat dapat memberi masukan serta meyakini bahwa perubahan yang dilakukan adalah demi kebaikan semua anggota perusahaan. Karyawan yang terlibat mendapatkan kepastian dan jaminan bahwa mereka tidak akan mengalami kerugian seperti misalnya

pemutusan hubungan kerja. Dalam hal ini, karyawan sebaliknya dapat melihat manfaat yang lebih besar dari proses transformasi sehingga tidak perlu untuk “bermain” aman dengan hanya berdiam diri dan pasif tanpa memberikan masukan yang mungkin berguna di dalam keberhasilan proses perubahan yang terjadi. Untuk itu perlu disampaikan dan dimengerti dengan baik oleh semua anggota perusahaan bahwa perusahaan akan mengasuh seluruh karyawan bersama sama bahkan seandainya pun diperlukan maka akan dilakukan pemotongan gaji secara bersama sama secara adil melalui kompromi dan tercapainya konsensus yang dapat diterima oleh seluruh anggota perusahaan. Secara budaya nasional memang kecenderungan budaya di negara negara timur di Asia seperti Jepang, Korea Selatan dan juga Indonesia cenderung tinggi dalam menempatkan kepentingan kelompok diatas kepentingan individual. Strategi Asuh dalam Budaya Transformasional Perusahaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah juga perlu memperhatikan rasa aman dengan menjaga kerahasiaan sehingga karyawan memiliki kepercayaan penuh apabila mereka terbuka terhadap pimpinan sewaktu berbagi ide (*sharing*) dan diperlakukan dengan saling menghormati. Karyawan tidak memiliki kekuatiran akan mendapat teguran.

7. Upaya Ketujuh.

Budaya Transformasional Perusahaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Indonesia juga dapat dilakukan melalui strategi perusahaan. Perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia juga perlu melakukan analisa keadaan

yang terus berubah terutama pada saat kritis seperti yang terjadi saat ini, memformulasikan strategi untuk akhirnya dapat diimplementasikan dengan baik.

Upaya meningkatkan strategi Asuh dalam mewujudkan budaya transformasional perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia adalah rencana umum tindakan yang dilakukan oleh perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia untuk meraih sasaran terutama dalam jangka panjang yang terkait dengan indikator ke 7 (tujuh) yaitu indikator Lestari. Perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia tidak harus dalam keadaan krisis untuk selalu menekankan pertumbuhan perusahaan seperti pengembangan produk baru atau menambah lini usaha baru baik dengan mengakuisisi usaha yang terkait lini usaha yang sudah ada ataupun dengan mengembangkan lini usaha lain dan juga pengembangan wilayah usaha dengan membuka cabang baru di dalam maupun luar negeri. Sebaliknya perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia sesuai dengan kondisi masing masing perusahaan apabila tidak memungkinkan untuk bertumbuh maka dapat saja memilih untuk melakukan langkah langkah menjaga stabilitas perusahaan terlebih dahulu yaitu secara perlahan dengan cara yang terkendali tanpa melakukan penambahan produk ataupun perluasan wilayah usaha bahkan bila perlu justru perusahaan dapat melakukan pengurangan lini usaha yang ada termasuk dengan menutup atau menjual cabang perusahaan dan lini usaha yang tidak memberikan kontribusi. Bila perusahaan memutuskan menutup cabang atau lini usaha tersebut maka perlu konsistensi dengan strategi Asuh sebelumnya dimana perusahaan

menjamin bahwa karyawan yang terkena dampak perubahan akan selalu mendapat prioritas keamanan kerja misalnya dengan dipindahkan ke bagian usaha lain atau cabang lain dari perusahaan sehingga diperlukan formulasi yang tepat baik dan menyeluruh oleh perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia secara terpadu di setiap lini baik secara perusahaan, unit usaha maupun fungsional selain juga perlu mengingat visi dan misi perusahaan sehingga perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia dapat memiliki fondasi yang kuat di dalam menghadapi ketidakpastian terutama pada saat ini yang sangat tinggi.

8. Upaya Kedelapan.

Perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia juga dapat menjalankan upaya Asuh dalam Budaya Transformasional berupa dukungan penuh baik secara waktu dan biaya bagi karyawan dalam meningkatkan pengetahuan serta sertifikasi yang diperlukan dengan membentuk bagian pelatihan (*training and people development*) yang secara rutin menjadwalkan setiap karyawan secara bergiliran untuk mengikut pelatihan sesuai dengan bidang pekerjaannya masing masing serta menyediakan perpustakaan untuk buku edukasi ataupun bekerja sama dengan lembaga pendidikan diluar perusahaan bilamana diperlukan. Pelatihan yang sesuai dapat diberikan seperti peningkatan kemampuan menjual untuk bidang pemasaran, maupun peningkatan kemampuan umum lainnya seperti etika, motivasi, determinasi dan komitmen para staf perusahaan.

9. Upaya Kesembilan.

Perusahaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Indonesia juga perlu menekankan keterpaduan antar divisi yang terdapat di dalam perusahaan sehingga semua anggota perusahaan merasa mendapatkan asuhan dan pemimpin dari pemimpin serta menjadi bagian dari perusahaan yang menimbulkan suatu keharmonisan dalam bekerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan secara konsisten dengan strategi yang dipilih oleh perusahaan.

Dengan adanya upaya Asuh ini maka diharapkan budaya transformasional dapat berjalan konsisten khususnya pada perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia⁴.

B.2. Upaya Meningkatkan Strategi Berprestasi.

Indikator Berprestasi menurut hasil penelitian ini memiliki kecenderungan kadang-kadang Berprestasi secara signifikan pada $\alpha < 0,05$. Indikator Berprestasi adalah indikator pendukung yang dapat meningkatkan indikator Asuh menjadi indikator yang paling dominan dalam Budaya Transformasional Perusahaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Indonesia sehingga diperlukan upaya upaya untuk meningkatkan strategi Berprestasi juga menjadi penting untuk dilakukan oleh perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia. Upaya upaya yang kiranya dapat dilakukan untuk meningkatkan strategi Berprestasi dalam mewujudkan budaya

⁴ Graham Hubbard (2000), *Strategic Management – Thinking, Analysis and Action*. Prentice Hall, Pearson Education, Australia

transformasional bagi perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah adalah sebagai berikut :

1. Upaya Pertama.

Perusahaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Indonesia perlu merumuskan sistem upah yang adil, memberikan bonus bagi pencapaian karyawan yang memuaskan dan menyediakan jenjang karir yang jelas bagi karyawan yang berprestasi.

2. Upaya Kedua.

Hal lain yang juga perlu mendapatkan perhatian oleh perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia adalah kebutuhan karyawan dalam hal peningkatan pengetahuan terutama yang bersifat teknis kepada karyawan yang membutuhkan *update* teknologi dalam menghadapi industry 4.0.

3. Upaya Ketiga.

Perusahaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Indonesia juga kiranya perlu untuk melakukan perbandingan (*benchmarking*) terhadap perusahaan sejenis baik dalam hal operasional maupun misalnya rantai pasok (*supply chain*) yang lebih efisien. sehingga perusahaan dapat memperoleh laba yang lebih baik di dalam usahanya.

4. Upaya Keempat.

Perusahaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Indonesia juga perlu untuk terus melakukan pengembangan usaha seperti memperluas wilayah usaha dengan membuka cabang dalam rangka meningkatkan penjualan ataupun memanfaatkan platform digital seperti *e-commerce*.

5. Upaya Kelima.

Perusahaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Indonesia sesuai dengan kondisi perusahaan masing masing juga dapat mempertimbangkan bentuk usaha baru yang dapat memberikan efek sinergi seperti melakukan upaya ekspor atau mengembangkan bentuk *franchising* dimana peluang ini juga dapat memberikan kesempatan bagi karyawan dalam meningkatkan karirnya. Untuk itu perlu bagi perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia mengikuti perubahan dan kecenderungan pasar yang baru dan memenuhi kepuasan pelanggan secara optimal dengan memperhatikan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman usaha sehingga perusahaan dapat terus meningkatkan posisinya di pasar dan dapat meningkatkan *market share* nya. Perusahaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah perlu memahami keadaan internal maupun lingkungan eksternal perusahaan dengan baik sehingga dapat memberikan respon yang benar di dalam perubahan yang terjadi sangat cepat seperti pada saat ini sehingga dapat mengambil langkah yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Perusahaan Usaha Mikro, Kecil dan

Menengah di Indonesia juga perlu meningkatkan kemampuan memanfaatkan teknologi terutama teknologi informasi.

6. Upaya Keenam.

Perusahaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Indonesia juga perlu memperoleh standar sertifikasi produk seperti SNI, ISO ataupun *Six Sigma* agar dapat memasuki akses pasar yang lebih luas. Untuk perusahaan mikro yang berupa perorangan kiranya perlu bertumbuh menjadi PT (Perusahaan Terbatas) sehingga dapat mendaftarkan merek dagang ataupun hak paten yang diperlukan perusahaan.

7. Upaya Ketujuh.

Perusahaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Indonesia juga dapat menerapkan metode *Balanced Scorecards* di dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan dengan penetapan tujuan yang penting untuk dicapai melalui *Key Performance Indicator* (KPI) yang dapat diukur kinerjanya. KPI memiliki tujuan tujuan yang ingin dicapai seperti dalam hal keuangan misalnya meningkatkan pendapatan dari penjualan dan piutang, atau dalam hal kepuasan pelanggan misalnya ketepatan waktu pengiriman, atau dalam produksi misalnya pemeliharaan mesin produksi⁵.

⁵ Graham, I. Paul G. Yi P. Claire P. Andrew W. Paul C. Julien E.M. and Fritz U.D. 2015. *Performance measurement and KPIs for remanufacturing*, *Journal of Remanufacturing*, Vol.5, No.10: 1-17.

8. Upaya Kedelapan.

Perusahaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Indonesia juga dapat melakukan penghematan biaya pada keuangan perusahaan terutama pada masa krisis sekaligus sedapat mungkin mengurangi jumlah hutang perusahaan berbiaya tinggi yang membebani keuangan perusahaan.

9. Upaya Kesembilan.

Perusahaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Indonesia apabila memungkinkan kiranya dapat memberikan alokasi dana untuk penelitian dan pengembangan produk yang inovatif sehingga menciptakan nilai tambah yang akhirnya memberikan keuntungan yang lebih besar bagi perusahaan di masa mendatang. Pada akhirnya perusahaan perlu mendapatkan keuntungan bagi kelangsungan perusahaan di masa mendatang. Selain itu perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia juga perlu menghasilkan produk dan jasa dengan kualitas yang konsisten dalam memenuhi kepuasan pelanggan untuk menjamin terpenuhinya kebutuhan pelanggan.

10. Upaya Kesepuluh.

Perusahaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Indonesia juga kiranya perlu melakukan perubahan dengan memberikan perhatian lebih banyak kepada kompetensi sumber daya manusia seperti pemasaran di bidang digital serta dalam hal promosi mengikuti pameran yang diperlukan dalam memperluas jejaring baik di dalam negeri maupun di luar negeri apabila memungkinkan serta

meneliti mata rantai pasok distribusi yang efisien dalam menghadapi persaingan yang semakin keras di masa mendatang. Perusahaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Indonesia dapat memperluas wilayah usahanya melalui cabang baik di dalam negeri bahkan tidak tertutup kemungkinan untuk memperluas usahanya di luar negeri apabila memiliki produk inovatif yang bersaing baik dengan melakukan ekspor ataupun membuka outlet baru secara langsung maupun secara *licensing/franchising*.

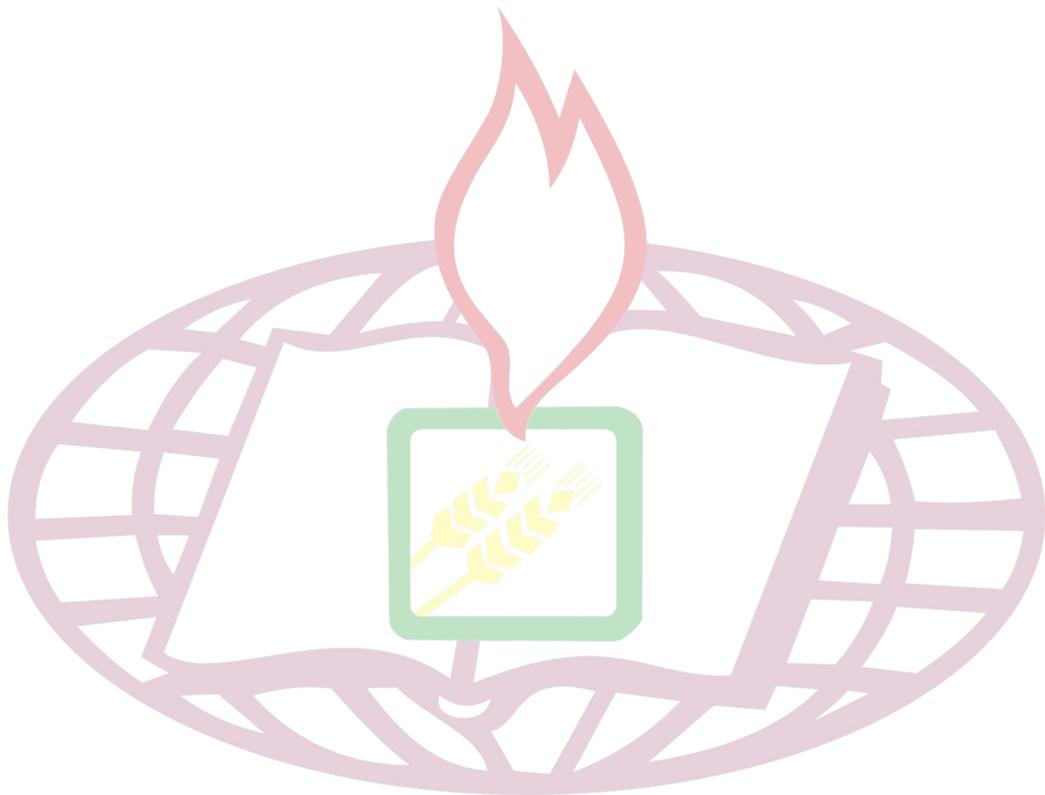
11. Upaya Kesebelas.

Perusahaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Indonesia juga kiranya perlu untuk memperhatikan kerapihan dokumentasi perusahaan dalam memenuhi peraturan dan regulasi yang diperlukan.

12. Upaya Keduabelas.

Perusahaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Indonesia walaupun pada saat ini lebih mengutamakan operasional sehari-hari namun perlu melakukan transformasi di dalam perencanaan strategis terutama dalam hal analisa serta formulasi strategi perusahaan untuk melihat pentingnya analisa internal maupun analisa eksternal serta melakukan diferensiasi dan juga inovasi. Di dalam hal ini dapat dimulai juga dengan melakukan *Business Process Management*.

Demikian kebijakan dan upaya yang dapat diusulkan dalam kerangka Budaya Transformasional Perusahaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Indonesia.



BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan.

Budaya Transformasional Perusahaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Indonesia memiliki peranan penting bagi keberhasilan strategi yang dijalankan perusahaan terutama di tengah perubahan yang terjadi di dunia. Pemimpin perlu mengembangkan budaya transformasional di tengah kesulitan yang ada terutama dalam mengatasi keengganan dan resistensi anggota perusahaan untuk melakukan perubahan yang diperlukan.

Proses perubahan memang merupakan sesuatu yang sulit dikarenakan unsur ketidakpastian yang akan selalu dihasilkannya dan bisa jadi di dalam prosesnya merupakan proses yang menyakitkan. Walau demikian perlu didorong untuk tumbuhnya kesadaran bahwa perubahan itu sendiri merupakan suatu keniscayaan untuk pertumbuhan. Keingintahuan atau kebosanan dan keinginan mendapat tantangan baru juga dapat memberikan motivasi untuk perubahan. Demikian juga kadang terjadi keadaan dari luar atau bahkan masalah yang memaksa orang untuk melakukan perubahan yang diperlukan.

Perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia tentu akan menghitung terlebih dahulu biaya yang diperlukan berdasarkan kenyataan yang

pernah dialami maupun antisipasi serta keuntungan yang didapatkan sebelum bersedia melakukan perubahan. Untuk itu perlu diatasi kemungkinan hal yang dapat menimbulkan resistensi anggota perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia melakukan transformasi yang dibutuhkan.

Kesimpulan yang dapat diambil berdasarkan hasil dari penelitian Budaya Transformasional Perusahaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Indonesia adalah sebagai berikut:

- 1) Budaya Transformasional Perusahaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Indonesia memiliki ciri asih, sehati, asuh, visioner, progresif, berprestasi dan lestari dimana indikator yang paling dominan adalah indikator berprestasi yang didukung oleh indikator berprestasi.
- 2) Strategi yang diusulkan adalah Strategi Asuh yang didukung oleh Strategi Berprestasi dari budaya transformasional yang dibutuhkan perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia untuk melakukan transformasi yang diperlukan.
- 3) Keuntungan yang didapat dari budaya transformasional perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia adalah lebih besar daripada resiko kerugian yang mungkin terjadi apabila tidak dilakukan perubahan apapun (*status quo*). Hal ini perlu disadari oleh semua karyawan sehingga mendorong kesadaran dan kesediaan untuk berubah serta menghilangkan resistensi yang mungkin ada.

4) Bagi pemimpin perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia beserta seluruh karyawan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia perlu memahami bahwa tanpa perubahan maka perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia hanya akan berdiam di tempat bahkan lambat laun tentunya akan tertinggal dalam dinamika dunia usaha. Budaya transformasional merupakan suatu kekuatan bagi perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai perusahaan.

5) Budaya transformasional perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia perlu diterapkan secara bertahap dan berimbang sehingga dapat terwujud dengan harmonis dan efisien dalam proses perubahannya.

6) Budaya transformasional perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia juga memerlukan suatu hubungan kerja yang baik dimana semua anggota perusahaan memiliki rasa aman selama berada di dalam proses perubahan yang terjadi.

7) Budaya transformasional perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia menekankan konsistensi dengan strategi perusahaan. Untuk itu budaya transformasional dapat menjadi kekuatan yang berperan di dalam menentukan keberhasilan perusahaan mikro, kecil dan menengah di Indonesia. Kegagalan menyelaraskan budaya dengan strategi tentunya akan menyulitkan implementasi strategi perusahaan walaupun strategi tersebut sudah direncanakan dan disusun dengan baik.

B. Saran.

Dinamika proses transformasi amat dipengaruhi oleh nilai nilai yang bersifat subyektif sehingga amat penting untuk membangun kepercayaan (*trust*) dalam proses transformasi yang terjadi terutama dalam perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia. Dapat disimpulkan bahwa budaya transformasional yang baik selalu menjaga harmoni sehingga perlu selalu diingat bahwa dalam proses transformasi tersebut untuk memperhatikan hal berikut ini :

- 1). Proses transformasi tidak perlu dilakukan secara tergesa gesa untuk mendapatkan hasil yang diharapkan. Pemimpin perlu mendefinisikan perubahan yang diinginkan secara spesifik, terukur, realistik, konkret dan dapat tercapai.
- 2) Pemimpin perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia harus berpegang teguh dan tidak keluar dari visi misi perusahaan. Konsep visi misi adalah sesuatu yang krusial dimana tujuan dan alasan perusahaan berdiri selalu menjadi konteks untuk mengembangkan konsensus yang diperlukan.
- 3) Pemimpin perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia juga perlu menjaga kepentingan kelompok berada diatas kepentingan pribadi yang dapat menghambat tercapainya tujuan yang lebih besar.
- 4) Kesiediaan untuk berbagi ide dan saling menghormati serta mendukung penuh setiap keputusan yang diambil perusahaan.

5) Tidak memberikan toleransi terhadap perilaku yang tidak sesuai dengan transformasi yang diharapkan terjadi seperti kecenderungan untuk bermain aman. Pemimpin perlu menentukan sumber resistensi dan intensitas yang mungkin terjadi. Pemimpin diharapkan berkomitmen dalam mendukung keberhasilan terwujudnya budaya transformasional khususnya untuk perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia serta melakukan evaluasi yang diperlukan. Kotter⁶ mengusulkan model 8 (delapan) untuk mendapatkan komitmen kesediaan seluruh anggota perusahaan mendukung perubahan dan mengurangi sikap acuh tak acuh (skeptik) sebagai berikut :

- a. Menciptakan suasana dan perasaan yang mendesak (*urgency*).
- b. Membentuk kelompok kerja yang dapat memimpin perubahan.
- c. Membentuk visi dan strategi yang diperlukan dalam mewujudkan visi tersebut.
- d. Mengkomunikasikan visi perubahan dengan memakai semua cara yang tersedia.
- e. Menghilangkan hambatan yang ada dengan pemberdayaan yang diperlukan.
- f. Menciptakan keberhasilan yang nyata secara jangka pendek
- g. Memberikan bonus bagi mereka yang berhasil melakukan perubahan.
- h. Mengkonsolidasikan semua perubahan yang terjadi untuk menghasilkan lebih banyak perubahan yang diperlukan.
- i. Menjadikan pendekatan baru sebagai budaya perusahaan yang menetap.

⁶ Kotter, J. (1996)., *Leading Change*, Boston, MA: Harvard Business School Press

Terdapat banyak penelitian yang telah dilakukan untuk mengembangkan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia namun penelitian ini menyatakan bahwa diperlukan kebijakan dan upaya dalam mewujudkan Budaya Transformasional sangat berperan dalam keberhasilan perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia saat ini baru memiliki kecenderungan kadang kadang dimana hal ini menunjukkan bahwa belum terbentuknya konsistensi yang diperlukan antara budaya perusahaan khususnya dengan strategi perusahaan. Untuk itu dapat disarankan bagi perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia untuk mulai mewujudkan budaya transformasional sehingga usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia dapat terus berkembang dengan baik.

B.1. Saran Untuk Perguruan Tinggi.

Perguruan tinggi di Indonesia dapat memberikan kontribusi di dalam pengembangan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia dengan melakukan penelitian yang relevan dan berguna.

Fakultas Manajemen kiranya dapat melakukan pendidikan wirausaha baik di bidang pemasaran maupun manajemen rantai pasok, manajemen operasional dan bidang manajemen lainnya.

Fakultas Teknologi Informasi juga dapat menciptakan efisiensi di dalam bidang pelaporan keuangan maupun aplikasi digital yang berguna bagi pengembangan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia dalam segala bidang baik barang

maupun jasa di bidang kelautan, pertanian, industri maupun distribusi, perdagangan dan lainnya.

Fakultas lainnya seperti Fakultas Teknik juga dapat melakukan penelitian seperti penerapan teknologi robotik dalam rangka otomasi dan industri 4.0 dalam bidang produksi, pergudangan maupun pengiriman barang. Perguruan tinggi di Indonesia diharapkan dapat menghasilkan penemuan dan terobosan di dalam pengembangan teknologi yang dapat berkompetisi dengan penelitian pada perguruan tinggi di luar negeri.

Fakultas Ilmu Pengetahuan Alam juga dapat melakukan penelitian dalam pengembangan produk baru yang inovatif yang dapat memberikan nilai tambah bagi usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia.

Perguruan Tinggi di Indonesia juga sebaiknya meningkatkan kerja sama dengan perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia dalam melakukan penelitian yang dibutuhkan sehingga penelitian yang dilakukan dapat berguna serta relevan dengan situasi yang terus menerus berubah.

B.2. Saran Untuk Pemerintah.

Pemerintah telah memberikan dukungan yang besar terhadap perkembangan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia dan sangat menyadari peranan penting dari perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah terhadap ekonomi bangsa secara keseluruhan baik dari jumlah dan persentase maupun penyerapan tenaga kerja. Pemerintah telah mengupayakan perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia untuk dapat naik kelas melalui proses digitalisasi seperti *go modern, go*

digital dan *go online* serta menyediakan ekosistem digital di Indonesia yang semakin baik. Selain itu pemerintah juga telah mendorong perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia untuk *go global* dengan meningkatkan jumlah pelaku usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia yang melakukan ekspor serta volume ekspornya melalui kluster unggulan dan juga menyediakan akses kepada permodalan dalam menunjang usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia.

Kenyataan yang terjadi pada saat ini dengan terjadinya pandemic adalah situasi unik dimana perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia mengalami krisis kesulitan penjualan dengan adanya pembatasan sosial sementara biaya yang harus dikeluarkan tetap diperlukan sehingga *cash flow* perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia mengalami tekanan yang sangat mengancam kelangsungan usahanya dan membutuhkan kepekaan serta kepedulian pemerintah di dalam hal ini untuk secepatnya memulihkan ekonomi nasional dengan pemberian subsidi bunga.

Selain itu asuhan yang diberikan pemerintah sangat diharapkan selain berupa ketersediaan infrastruktur seperti pembangunan kawasan industri bagi PMA (Penanaman Modal Asing) yang dapat mendorong tumbuhnya Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia juga adanya keringanan tarif pajak selain akses ketersediaan permodalan berbunga rendah bagi perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia.

Selain itu pemerintah walaupun telah memberikan perhatian yang besar kepada perguruan tinggi di Indonesia namun diharapkan memberikan dukungan dana penelitian yang lebih besar bagi penelitian di perguruan tinggi di Indonesia yang

berguna untuk menunjang pertumbuhan usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia sehingga dapat bersaing dengan penelitian yang dilakukan oleh perguruan tinggi di luar negeri.

Pemerintah juga kiranya dapat lebih berperan dengan mengkoordinasikan lembaga lembaga penelitian sehingga tidak terjadi tumpang tindih yang tidak perlu dan untuk mendorong kolaborasi dengan perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah dalam melakukan penelitian sehingga menjadi lebih terpadu.

Demikian kesimpulan dan saran berdasarkan penelitian ini. Semoga penelitian Budaya Transformasional Perusahaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Indonesia ini dapat memberikan sumbangsih bagi kemajuan bangsa Indonesia.

Sekian. Terima kasih.

