

KONSTRUKSI SOSIAL PENGUKUR KINERJA ENTITAS BISNIS: STUDI KASUS UKM DI KUDUS

Siti Mutmainah
Tri Jatmiko Wahyu Prabowo
Surya Raharja
Universitas Diponegoro Semarang

Abstract

The literature emphasizes the important role performance measurement systems (PMS) play in supporting organizational development in small and medium enterprises (SMEs). However, there are few field studies either on the performance measurement practices in SMEs or the using of qualitative method on this topic. This paper aims to contribute to filling these gaps.

A qualitative research design involving a case study methodology was carried out to investigate how the social construction on performance measurement system in Mubarokfood, an SME using Kudus' society cultural sphere.

It is claimed in this study that ontologically PMS practice is a socially constructed reality. PMS, in the sense of such a reality, is seen as a collaborative process involving local culture, society and powerful actors. By using Mubarokfood as a research setting, it can be concluded that the SME is committed to PMS because such practice is important for the company to gain legitimacy and to maintain social harmony. Weber's concept about disenchantment of the world was irrelevant as a perspective for watching Mubarokfood. Mubarokfood which is running to rationalization, develop new pattern in its spiritual aura, i.e. doing spiritual rationalization. It means there is no disconnection between spiritual and rational world.

Keywords: *Small medium enterprise, performance measurement, Kudus, qualitative-method, social construction.*

PENDAHULUAN

Usaha kecil dan menengah (UKM) mendapatkan tempat istimewa di dalam dunia bisnis di Indonesia. Jumlah populasi UKM pada tahun 2007 mencapai 99,99 persen terhadap total unit usaha di Indonesia, sementara jumlah tenaga kerjanya mencapai 97,3 persen terhadap seluruh tenaga kerja. Keberadaannya yang relatif kuat di tengah krisis ekonomi global, mendorong

pemerintah untuk tetap konsisten memberikan berbagai dukungan dan fasilitas. Meski demikian, UKM harus dibiasakan berada dalam iklim persaingan dengan berusaha meningkatkan efisiensi dan produktivitas serta mencari keunggulan untuk dapat meraih pasar.

Dalam usaha bisnis privat, keberadaan usaha bisnis tergantung pada kemampuannya mengevaluasi kinerja serta mengidentifikasi strategi dalam upaya meningkatkan kualitas perencanaan dan pengendalian (Ismail, 2007). Untuk mendukung hal ini, manajer perusahaan dapat menggunakan berbagai alat evaluasi kinerja dan teknik pengukurannya. Riset menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja dapat berperan utama dalam mendukung peningkatan manajerial perusahaan (misal Biazzo and Bernardi, 2003; Garengo *et al.*, 2005a), namun kebanyakan riset tidak mempertimbangkan ukuran perusahaan (Garengo dan Bititci, 2007), termasuk UKM yang memiliki karakteristik berbeda dengan perusahaan besar.

Sistem pengukuran kinerja yang baik akan mendorong iklim kondusif pada peningkatan dan pengembangan UKM selanjutnya. Sementara itu, sistem pengukuran kinerja UKM akan sangat tergantung oleh faktor-faktor kontekstual yang melingkupi lingkungan UKM yang beragam. Dalam kajian kehidupan perusahaan, UKM sebagai suatu organisasi tidak terlepas dari dunia sosio-kulturalnya sehingga ia perlu melakukan penyesuaian-penyesuaian (eksternalisasi). Perusahaan dapat dipahami sebagai suatu interaksi sosial dalam dunia intersubjektif yang dilembagakan atau mengalami proses institusionalisasi. Di dalamnya terjadi proses internalisasi yaitu proses identifikasi diri individu di tengah lembaga-lembaga sosial atau organisasi sosial di mana individu tersebut menjadi anggotanya.

Faktor sosio-kultur diprediksikan merupakan faktor kontinjen yang dominan mempengaruhi pertimbangan disain dan operasionalisasi pengukuran kinerja UKM.

Berdasarkan hal ini maka Kabupaten Kudus memiliki keunikan dibanding wilayah lain—dilihat dari perspektif penelitian yang dilakukan—yaitu secara sosio-kultural kabupaten ini dikenal sebagai kota industri yang kental dengan nilai-nilai religi. Kabupaten Kudus memiliki kekhasan sebagai kota produsen rokok, jenang, atau pun bordir yang banyak dilakukan oleh UKM, di samping banyak menyimpan kisah dan artefak kebudayaan Islam.

PT Mubarokfood Cipta Delicia, merupakan salah satu UKM yang mampu bertahan di tengah ketatnya persaingan industri makanan di Kabupaten Kudus bahkan di Indonesia. Dalam satu abad usianya (1910-2010), perusahaan ini meraup sukses dalam tiga generasi kepemimpinan. Banyak apresiasi diberikan pada perusahaan ini sejalan dengan peningkatan kinerjanya, misalnya Penghargaan Nasional UPAKARTI 2007 Kategori UKM Modern dari Presiden RI (2007), Penghargaan Nasional UKM Pangan Award 2008 dari Menteri Perdagangan RI (2008) dan Penghargaan TOP 250 Indonesia Original Brands 2009 dari Majalah Bisnis Nasional SWA (2009).

Berdasarkan pencapaiannya selama ini, maka PT Mubarokfood Cipta Delicia menjadi unit analisis penelitian ini. UKM ini menjadi subyek yang memiliki konteks kulturalnya sendiri dan kemampuan untuk tetap eksis dengan caranya sendiri. Penelitian ini mencoba menemukan konstruksi sosial disain dan operasionalisasi pengukuran kinerja pada PT Mubarokfood yang merupakan hasil produksi dan reproduksi manusia. Konstruksi sosial terkait dengan sistem pengetahuan atau refleksi dan pengetahuan berkesadaran yang melibatkan seperangkat pengalaman manusia di dalam kaitannya dengan dunia sosio-kulturalnya.

Untuk memahami sosio-kultural yang melingkupi Mubarokfood digunakan konsepsi Geertz tentang agama yang dilihatnya sebagai pola bagi tindakan (*pattern for behavior*). Dalam

hal ini agama merupakan pedoman yang dijadikan kerangka interpretasi tindakan manusia. Selain itu, agama juga merupakan pola dari tindakan, yaitu sesuatu yang hidup dalam diri manusia yang tampak dalam kehidupan kesehariannya. Di sini agama dianggap sebagai bagian dari sistem kebudayaan. Pola bagi tindakan terkait dengan sistem nilai atau sistem evaluatif, dan pola dari tindakan terkait dengan sistem kognitif atau sistem pengetahuan manusia. Hubungan antara pola bagi dan pola dari tindakan itu terletak pada sistem simbol yang memungkinkan pemaknaan dilakukan.

Kajian seperti ini akan menghasilkan suatu pemahaman yang agak berbeda dengan studi sebelumnya yang lebih banyak melepaskan perusahaan dari realitas sosio-kulturalnya. Dengan demikian penelitian ini akan berbeda dengan penelitian sebelumnya dalam hal metoda penelitiannya. Penelitian sebelumnya banyak didominasi oleh metoda kuantitatif (misalnya Kaunani dan Ngoc 2005, Sousa *et al.* 2006, Pinho 2008), sedangkan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif seperti yang juga pernah dilakukan Garengo dan Bititci (2007).

Ada beberapa pertimbangan mengenai pemilihan teori konstruksi sosial untuk memahami sistem pengukuran kinerja pada UKM ini yaitu: **Pertama**, realitas sosial yang akan dipahami melalui observasi secara partisipasi dan wawancara ialah tindakan sosial yang ditampakkan dalam kehidupan sehari-hari dalam menjalankan perusahaan. Menurut Siegel dan Marconi (1989) menilai kinerja sama artinya dengan menilai perilaku. **Kedua**, kajian ini menitikberatkan pada pemahaman tentang yang ada di balik tindakan (*noumena*) yang penampakannya berupa fenomena seperti pengukuran kinerja finansial, survey kepuasan pelanggan, pemberian pelatihan kepada karyawan atau pun pemberian donasi kepada masyarakat sekitar. Yang ada di balik tindakan hanya dapat dipahami dari kerangka kesadaran aktor sendiri melalui pengungkapannya

sendiri. **Ketiga**, berbagai tindakan individu secara terpaksa ditentukan oleh konteks di mana tindakan itu dilakukan, sehingga penafsiran terhadap tindakan tersebut juga terkait dengan konteks di mana tindakan itu berada. Di dalam hal ini, tindakan sosial tersebut dipahami dari kerangka konteks waktu dan tempat. Upaya pendisainan pengukur kinerja UKM ini terkait dengan konteks ruang dan waktu di mana aktivitas tersebut berada, hidup dan berkembang. **Keempat**, individu memiliki kebebasan di dalam melakukan tindakan meskipun ia juga harus berhadapan dengan struktur sosio budaya, agama dan bahkan politik. Berbagai upaya untuk menunjukkan kinerja terbaik adalah tindakan rasional dan dilakukan dengan penuh kesadaran yang merupakan hasil refleksinya di dalam menghadapi berbagai struktur sosio-kultural di sekelilingnya.

Penelitian ini berusaha untuk menjawab beberapa pertanyaan sebagai berikut: (1) bagaimana proses konstruksi sosial atas realitas pengukuran kinerja Mubarokfood melalui varian medan budaya (*cultural sphere*) Kudus? (2) bagaimana gambaran religiusitas lokal yang mempengaruhi konstruksi sosial atas realitas pengukuran kerja Mubarokfood?

TINJAUAN PUSTAKA

Masyarakat, Kebudayaan dan Agama

Definisi kebudayaan menurut Suparlan (1986) adalah keseluruhan pengetahuan yang dipunyai oleh manusia sebagai makhluk sosial, yang isinya adalah perangkat-perangkat, model-model pengetahuan yang secara selektif dapat digunakan untuk memahami dan menginterpretasikan lingkungan yang dihadapi dan untuk mendorong dan menciptakan tindakan-tindakan yang diperlukannya. Dengan kata lain kebudayaan adalah pedoman bagi kehidupan

masyarakat yang diyakini kebenarannya oleh masyarakat tersebut. Melalui pendefinisian ini akan memungkinkan agama dapat dikaji.

Suatu masyarakat yang terbentuk karena kesamaan keyakinan keagamaan, oleh Berger (1994) disebut sebagai komunitas kognitif. Hal ini didasarkan bahwa dalam alam pikiran warga komunitas tersebut, agama diyakini memberi arah pola perilaku dan dari pola ini, corak struktur sosial terbentuk sebagai suatu sistem yang organik. Menurut Thohir (2006), apa yang ingin disampaikan Berger adalah bahwa **pertama**, agama menciptakan komunitas-komunitasnya sendiri. **Kedua**, sebagai sistem keyakinan, agama memberi arah kepada warga komunitas itu untuk berperilaku sesuai dengan pengetahuan yang diajarkan oleh agama tersebut. **Ketiga**, intensitas pengetahuan dan penghayatan keagamaan di antara warga dalam komunitas tersebut, tidaklah sama. Kondisi ini memunculkan kesadaran bersama untuk membagi tugas dan peran.

Penelitian ini menggunakan cara berpikir Geertz yang melihat agama sebagai sistem kebudayaan. Hanya saja, kajian ini mencoba menemukan konstruksi sosial pengukur kinerja suatu usaha kecil menengah dengan menggunakan varian medan budaya masyarakat Kudus. Budaya masyarakat Kudus yang identik dengan budaya agamis diduga mengkonstruksi sistem pengukur kinerja entitas ekonomi yang merupakan hasil produksi dan reproduksi manusia. Konstruksi sosial pengukur kinerja entitas ekonomi terkait dengan sistem pengetahuan atau refleksi dan pengetahuan berkesadaran yang melibatkan seperangkat pengalaman pengelola entitas tersebut di dalam kaitannya dengan dunia sosio-kulturalnya.

Teori Konstruksi Sosial: Memahami Upaya Mengukur Kinerja Perusahaan

Teori konstruksi, yang digagas oleh Berger dan Luckmann (1990), memandang manusia memiliki kebebasan untuk mengekspresikan dirinya tanpa terikat dengan struktur di mana ia

berada. Manusia memiliki subjektivitasnya sendiri. Manusia adalah agen bagi dirinya sendiri, artinya ada arena subjektivitas pada diri individu ketika individu tersebut mengambil tindakan di dalam dunia sosial melalui kesadarannya (Waters, 1994 dalam Syam 2005). Dengan demikian, manusia menjadi agen di dalam konstruksi aktif dari realitas sosial, di mana ketika mereka melakukan tindakan tergantung pada pemahaman atau pemberian makna pada tindakan mereka.

Pengukuran Kinerja Perusahaan

Dalam 20 tahun terakhir, pengukuran kinerja bisnis telah dipelajari dengan menggunakan berbagai perspektif yang berbeda (Franco dan Bourne, 2003). Literatur-literatur sistem pengukuran kinerja seringkali mengajukan model normatif. Sejalan dengan kritik terhadap pendekatan tradisional yang berbasis pengukur finansial, pada tahun 1980an rerangka yang dinamis dan seimbang mulai dibangun dan dianalisis. Kaplan dan Norton (1992) merekomendasikan digunakannya *balance scorecard* sebagai alat pengukur kinerja perusahaan. *Balance scorecard* adalah alat manajemen kinerja yang strategik yang menghubungkan kinerja dengan strategi dengan menggunakan pengukur kinerja multidimensi. Dalam hal ini kinerja unit bisnis diukur dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal dan inovasi dan pembelajaran.

METODA PENELITIAN

Alasan Pemilihan Metoda Kualitatif

Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang lebih dominan menggunakan metoda kuantitatif, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Hal ini didasari beberapa alasan sebagai berikut: **Pertama**, yang dikaji adalah makna dari suatu tindakan (mengukur kinerja) atau apa yang berada di balik tindakan seseorang. **Kedua**, di dalam menghadapi lingkungannya,

individu memiliki strategi bertindak yang tepat bagi dirinya sendiri, sehingga diperlukan pengkajian yang mendalam. **Ketiga**, penelitian tentang keyakinan, kesadaran dan tindakan individu di dalam masyarakat sangat memungkinkan menggunakan penelitian kualitatif karena yang dikaji adalah fenomena yang tidak bersifat eksternal dan berada di dalam diri masing-masing individu. **Keempat**, penelitian kualitatif memberikan peluang untuk meneliti fenomena secara holistik. Fenomena yang dikaji merupakan suatu kesatuan yang tidak terpisahkan karena tindakan yang terjadi di kalangan masyarakat bukanlah tindakan yang diakibatkan oleh satu dua faktor akan tetapi melibatkan sekian banyak faktor yang saling terkait. **Kelima**, penelitian kualitatif memberikan peluang untuk memahami fenomena menurut *emic view* atau pandangan aktor setempat. Di sini peneliti hanyalah orang yang belajar mengenai apa yang menjadi pandangannya terutama terkait dengan disain dan operasionalisasi pengukuran kinerja perusahaan. **Keenam**, proses tindakan yang di dalamnya terkait dengan makna subjektif haruslah dipahami di dalam kerangka “ungkapan” mereka sendiri, sehingga perlu dipahami dari kerangka penelitian kualitatif.

Pengumpulan Data Lapangan

Penelitian dilakukan dalam waktu kurang lebih tiga bulan. Namun dalam kurun waktu tersebut peneliti tidak selalu berada di lapangan. Peneliti berposisi datang dan pergi. Untuk memahami budaya masyarakat setempat dan Mubarokfood sebagai unit analisis maka metoda observasi dilakukan oleh peneliti. *Participant observation* dilakukan peneliti terhadap kehidupan keseharian komunitas setempat. Sedangkan untuk memahami makna di balik tindakan pengukuran kinerja yang dilakukan oleh Mubarokfood, metoda yang dilakukan peneliti adalah dengan wawancara mendalam yang dilakukan di Mubarokfood terhadap orang-orang yang

dianggap memiliki kapasitas menjawab (*knowledgeable respondent*) yang mampu menceritakan secara akurat fenomena yang diteliti, yaitu pimpinan/pemilik Mubarokfood, kabag. personalia dan karyawan. Untuk mendukung data observasi dan interview, maka digunakan arsip dan catatan baik yang berada di dalam Mubarokfood sendiri maupun berita-berita yang dipublikasi di media massa lokal maupun nasional. Dengan prosedur triangulasi ini (*interview, participant observation* dan *organisational records*) kredibilitas data dapat diandalkan.

Analisis data

Prosedur analisis data dilakukan baik dalam pengumpulan data maupun setelah pengumpulan data selesai. Prosedur yang ditempuh adalah melalui reduksi data (*data reduction*), sajian data (*data display*) dan pengambilan kesimpulan (*conclusion drawing*).

HASIL PENELITIAN

MEMAHAMI MASYARAKAT KUDUS

Kabupaten Kudus merupakan salah satu kabupaten di Provinsi Jawa Tengah, yang terletak 51 km sebelah utara Kota Semarang. Kota Kudus—satu-satunya nama kota di Indonesia yang diambil dari bahasa Arab, yaitu Kudus (dari kata *Al Quds*, bahasa Arab yang berarti “suci”)—antara lain terkenal dengan sebutan kota industri, kota wisata religi, kota santri dengan masyarakat yang religius toleran.

Masyarakat Kudus yang termasuk dalam masyarakat pesisir dikarakteristikan sebagai masyarakat yang terbuka, lugas dan egaliter. Hal ini menurut Thohir (2006) ada hubungannya dengan (1) kondisi kawasan tempat tinggal, (2) posisi daerah-daerah pesisir secara geopolitik yang berjauhan dengan daerah pusat kerajaan Jawa (Mataram), dan (3) di dalam sejarahnya memiliki hubungan intensif dengan orang-orang dari Asia Timur Tengah dalam kaitannya

dengan hubungan dagang dan penyiaran Islam. Faktor-faktor tersebut berpengaruh terhadap sistem pengetahuan dan sistem keyakinan yang dijadikan acuan pijakan tindakan bagi umumnya masyarakat Jawa Pesisir Utara, termasuk Kudus, yaitu bernafaskan keislaman.

PT Mubarokfood Cipta Delicia: Wujudkan Mimpi Menjadi Kenyataan

Pengukuran kinerja perusahaan yang merupakan konstruksi sosial dapat dipahami dengan menganalisis hubungan para pelaku di dalam organisasi dan hubungan pelaku organisasi dengan lingkungan eksternalnya. Untuk itu dibutuhkan pemahaman tentang latar belakang historis organisasi ini, kultur organisasi dan sistem tata kelola serta keterlibatan individu dalam konstruksi pengukuran kinerja.

PT Mubarokfood dirintis sejak tahun 1910. Pada masa itu Hj. Alawwiyah bersama H. Mabruri memproduksi jenang sesuai pesanan, kemudian menjualnya di Pasar Bubar Kudus (sekarang areal parkir bus bagi para peziarah Sunan Kudus). Produk jenang selanjutnya diberi merk “HMR”. Pada tahun 1940 setelah H. Mabruri wafat, usaha jenang kemudian dilanjutkan oleh putranya yang bernama H. Achmad Shochib. Tahun berikutnya oleh H. Ahmad Shochib produk jenang ini diberi merk Sinar Tiga Tiga. Pada tahun 1975 diluncurkan produk jenang jenis baru dengan merk Mubarok, Viva, dan Mabrur. Pada tahun 1992 tampuk kepemimpinan perusahaan diserahkan kepada putra H. Ahmad Shochib yang bernama H. Muhammad Hilmy, S.E. Beliau kemudian mendirikan PT Mubarokfood Cipta Delicia yang menerapkan sistem manajemen modern dan didukung karyawan dari berbagai disiplin ilmu. Perkembangan Mubarok telah menjadikan makanan jenang menjadi ikon bagi kota Kudus.

Nama perusahaan saat ini PT Mubarokfood Cipta Delicia dikembangkan dari warisan generasi kedua yang memberi nama Mubarok pada perusahaannya. Latar belakang penamaan ini

didasarkan pada sistem keyakinan yang dimiliki oleh para pemilik perusahaan seperti yang tampak pada hasil wawancara berikut ini.

Nama Mubarak adalah warisan dari generasi kedua..bagaimanapun langkah kerja, kehidupan dan sebagainya itu *kan* akan sia-sia jika tidak dapat berkah dan ridla Allah. Sesuatu harus dapat berkah.. *biar* memberkahi kerja dan kehidupannya...

Konsep *berkah* (dalam bahasa Jawa) atau *barakah* (dalam bahasa Arab) yang berarti tambahan kebaikan (*zaidatul khoir*) merupakan istilah yang memiliki nuansa atau aura yang berbeda dengan yang profan atau duniawi. Dari penjelasan pemilik perusahaan diketahui bahwa motif penyebab atau *because motive* mereka mendirikan perusahaan adalah keinginan yang kuat untuk memperoleh tambahan kebaikan, yaitu memperoleh rahmat Allah dan kebahagiaan.

Ketiga generasi pemimpin usaha jenang ini memiliki slogan/motto yang berbeda yang mendasari operasional perusahaan. Generasi pertama memiliki slogan “Jujur, gigih, amanah, ulet, pantang menyerah,” generasi kedua memiliki slogan “amanah, kreatif-inovatif, visioner” dan generasi ketiga memiliki slogan “...mengukuhkan prestasi”. Perbedaan slogan/motto ini didasarkan pada situasi dan tantangan yang dihadapi masing-masing generasi tersebut pada masanya. Hal ini diungkap oleh salah satu generasi ketiga perusahaan ini dalam suatu wawancara:

Pada generasi pertama motto/slogan yang dianut adalah jujur, gigih, amanah, ulet, pantang menyerah. Jujur sama dengan amanah. Ulet dan pantang menyerah karena dalam konteks pada saat itu tantangan luar biasa [yaitu] masa penjajahan dan mengawali sebuah *home industry* dan merangkak menjadi sedemikian dikenal masyarakat...sehingga di samping amanah tapi juga semangat pantang menyerah

Pada generasi kedua, tetap ada unsur amanah, tapi sudah bergeser, ada sentuhan-sentuhan inovasi...kreatif, dan visioner. Karena memang pada generasi kedua di samping tetap memegang teguh prinsip amanah, juga terlihat inovasi-inovasi tertentu, baik dari sisi kemasan, diversifikasi produk dan sebagainya [pada masa ini muncul produk Viva, Mabrur dan Mubarak, di samping produk awal Sinar 33. Di samping itu muncul varian rasa moka, nangka dan durian untuk jenang yang diproduksi Mubarakfood]. Visioner diterjemahkan pada generasi kedua, sebelum Bapak

lengser sudah menyiapkan, *dirembug* dimusyawarahkan dengan keluarga besar siapa pengelola perusahaan di masa yang akan datang sebelum Bapak menyerahkan tampuk estafet kepemimpinan. Sehingga pada generasi kedua sudah terlihat sisi visi melihat jauh ke depan

Untuk generasi sekarang tetap ada amanah [yang terlihat dari misi]

Dari pernyataan di atas tampak terlihat bahwa perusahaan adaptif dengan lingkungannya, meski tetap ada sistem nilai atau *value* yang tetap dipertahankan/diwariskan dari generasi ke generasi, yaitu amanah. Amanah diartikan oleh pemilik sebagai jujur. Hal ini didasarkan oleh sistem keyakinan pemilik perusahaan yang didasarkan pada ajaran agamanya bahwa setiap orang pada saatnya harus mempertanggungjawabkan atas apapun yang dilakukan termasuk dalam kegiatan bisnis/sosial-ekonomi kepada Allah. Hal ini tampak dari hasil wawancara dengan pemilik perusahaan sebagai berikut:

...karena bagaimanapun sebuah kehidupan, sebuah proses organisasi, proses perusahaan, bahkan secara individu, tidak terlepas dari penilaian-penilaian tertentu termasuk mempertanggungjawabkan apapun yang dikerjakan. Oleh karena itu perusahaan juga seperti itu, artinya tidak hanya jual produk tapi lebih pada sisi kepercayaan, jual kepercayaan...karena akhirnya itu memang harus dipertanggungjawabkan kepada Sang *Khalik*.. sehingga pada sisi ini harus jadi prioritas.

Dalam dokumen perusahaan dinyatakan bahwa tujuan didirikannya PT Mubarokfood adalah mengembangkan Mubarokfood menjadi industri makanan multi produk terkemuka yang berwawasan lingkungan, bernilai ekonomis dan sosial. Berdasarkan hasil wawancara dengan *CEO* Mubarokfood diketahui bahwa visi, misi dan tujuan perusahaan ini menjadi tolok ukur keberhasilan perusahaan. Pemilik perusahaan menyatakan bahwa Mubarokfood dikatakan sukses jika visi, misi dan tujuan perusahaan yang dinyatakan dalam dokumen perusahaan, berhasil dicapai.

PT Mubarokfood mengukuhkan dirinya sebagai *market leader* dalam pangsa pasar jenang di Indonesia. Menurut *CEO* Mubarokfood, perusahaan ini menguasai sekitar 70% pangsa pasar

khususnya segmen menengah atas. Menurut salah satu manajer di perusahaan ini, yang juga senada diungkap oleh pemilik perusahaan, sebutan *market leader* ini dibuktikan dengan banyaknya *follower* yang melakukan imitasi bahkan berupaya menduplikasi produk-produk perusahaan ini sehingga mendorong perusahaan melakukan somasi pada beberapa produsennya. Dari berbagai catatan terkait perusahaan ini diketahui bahwa produk perusahaan yang bermerk Jenang Sinar 33, diikuti produsen lain yang menjual jenang sejenis dengan menggunakan logo kemasan dan nama yang mirip. Ada Sinar 3,3 atau 3o3 atau 333. Upaya duplikasi lain tampak pada produk lain yang menggunakan nama vip (huruf kecil) Mubarok, Al Mubarok, Mubarokatin, Mubarokatun, Muabaraok, Mubaroh, Munbarok, Mubarokah, Maubarok, Muhbaroh, Musbarok, Wabarok atau Mubarok Kombinasi. Hal ini mengacu pada merk VIP dan merk Mubarok yang merupakan varian merk produk yang dihasilkan perusahaan ini.

Masalah persaingan dan tata kelola perusahaan merupakan tantangan besar generasi ketiga. Tantangan generasi pertama terletak pada pengadaan bahan baku ketan. Pada zaman penjajahan saat itu, ketan langka karena ada kebijakan penjajah bahwa ketan tidak boleh dimakan pribumi. Sedangkan masalah besar pada generasi kedua adalah upaya mendapatkan merk dagang dan persaingan usaha yang tidak sehat dari kompetitor.

Budaya perusahaan dibangun pemilik perusahaan berbasis pada sistem keyakinan yang dimilikinya. CEO perusahaan yang juga alumni pondok pesantren Gontor, mengembangkan aura agamis pada lingkungan internal perusahaannya, sejalan dengan kultur eksternal perusahaan. Hal ini tampak misalnya dari pencantuman tulisan basmalah (*bismillahirrahmanirrahim*) di atas kartu presensi karyawan. Hal ini didasarkan pertimbangan

untuk mengingatkan karyawan bahwa bekerja yang mereka lakukan adalah dalam kerangka memenuhi perintah Allah.

Upaya lain yang tampak untuk menumbuhkan aura etis yang agamis adalah pengaturan jam kerja karyawan toko, pengaturan hari kerja, pengaturan pemberian cuti, dan pengaturan seragam karyawan perempuan. Jam kerja karyawan toko diatur dengan memperhatikan jenis kelamin karyawan. Karyawan perempuan ditempatkan pada *shift* pagi yang bekerja jam 07.00-15.00, sedangkan karyawan laki-laki ditempatkan pada *shift* kedua jam 14.30-22.30. Hal ini didasarkan pada kepedulian pemilik perusahaan bahwa ada kewajiban lain yang diemban para karyawan perempuannya untuk mengelola rumah tangga dan anaknya (*because motive*). Masyarakat setempat juga menganggap *ora ilok yen wong wedhok iseh keluyuran wengi-wengi* (sebagai *second-type of motive*).

Hari kerja bagi karyawan kantor diatur Sabtu sampai dengan Kamis, jadi karyawan libur pada hari Jumat. Hal ini didasarkan penghormatan pemilik perusahaan pada tradisi Islam seperti yang diungkap oleh kabag. personalia sebagai berikut:

Bagi karyawan kantor, hari Jumat libur sebab dalam Islam Jumat adalah hari raya umat Islam, hari yang disakralkan. Meski toko tetap buka di hari Jumat, tapi karyawan toko diberi periode libur Jumat secara bergantian.

Untuk mengingatkan karyawan atas nilai-nilai (*values*) keagamaan yang menjadi pondasi kepribadian perusahaan ini maka secara berkala Mubarakfood mengadakan pengajian Jumat Pahing-an, maupun khataman Qur'an. Hal ini salah satu proses pembelajaran untuk menumbuhkan pembiasaan (*habitualization*) menjadikan karyawan berkarakter kuat untuk mendukung lajunya Mubarakfood.

Memahami Konstruksi Sosial Pengukuran Kinerja Mubarakfood

Sistem Pengukuran Kinerja Mubarokfood

Berdasar data yang diperoleh di lapangan, diketahui bahwa pada dasarnya Mubarokfood telah mengarah pada penerapan *multiple bottom line performance* sebagaimana yang disyaratkan dalam tata kelola perusahaan yang baik. Konsep ini memandang keberhasilan perusahaan diukur berdasar kinerja tatakelola, kinerja finansial, kinerja sosial, kinerja lingkungan dan kinerja etiknya. Mubarokfood telah melakukan bahkan lebih dari yang diatur dalam *balance scorecard*. Mubarokfood juga memperhatikan kinerja sosial dan kinerja lingkungannya dengan alasan merupakan salah satu implementasi sistem keyakinan yang dianut oleh pemilik perusahaan. Hal ini tampak dari pernyataan CEO hasil wawancara:

Bagaimanapun ada keterkaitan perusahaan dengan lingkungan. Agar kami menjaga perusahaan bisa berjalan secara harmonis, kami memberikan alokasi dalam RKAP, ada pos-pos sosial. Ini sebenarnya menjadi sesuatu yang menjadi penting, lebih-lebih dalam agama kita. Itu untuk menjaga keseimbangan di internal dan ber-*muamalah* eksternal secara horizontal...Bila tidak kami jadikan kebutuhan, [dampak negatifnya] akan menjadi *social cost* yang tinggi. Sebenarnya bukan berarti kami terpaksa mengalokasikan. Itu sudah jadi tujuan kami. Itu sudah masuk konsep syariah kita..itu kan *shodaqoh, daf'ul bala*.... Artinya bila kita memberi sesuatu untuk lingkungan kita, paling tidak mereka bisa memberi atensi yang kita inginkan.

Profit bukanlah satu-satunya orientasi Mubarokfood. Hal ini tampak dari hasil wawancara dengan pemilik perusahaan berikut:

Kami tidak sekedar mencari keuntungan, tapi juga memberikan sesuatu yang bersifat sosial, berguna bagi masyarakat sekitar. Justru itu adalah sesuatu yang penting yang ditanamkan dari generasi sebelum kami...

Bentuk kinerja sosial yang ditunjukkan adalah adanya alokasi khusus dalam anggaran untuk membantu masyarakat. Sebagai bentuk akuntabilitasnya terhadap lingkungan alam dan masyarakat sekitar, Mubarokfood juga memiliki pengelolaan limbah sederhana meski perusahaan ini memiliki jumlah limbah yang minim. Secara keseluruhan, Mubarokfood telah mengarah pada kesuksesan. Parameter yang digunakan oleh pemilik perusahaan untuk

mengetahui sukses atau belum perusahaan tersebut adalah visi, misi dan tujuan perusahaan.

Tentang hal ini berikut hasil wawancara dengan pemilik perusahaan:

Untuk generasi kami tolok ukur kesuksesan itu adalah visi, misi dan tujuan. Kalau dicermati dari tolok ukur ini, sebagian sudah cukup berhasil, sebagian lain belum berhasil. Sebagian yang kami anggap berhasil [adalah] citra perusahaan cukup profesional..bagaimanapun kami syukuri dari tahun ke tahun terakhir banyak apresiasi dan penghargaan yang kami terima sebagai bukti bahwa kami bisa memantapkan kinerja kami semakin baik

[Namun] kami belum sepenuhnya bisa mewujudkan produk kami menjadi makanan khas Indonesia berkelas dunia ...tapi sinyal ke arah sana sudah sangat positif. Setelah tiga tahun lalu mendapatkan Upakarti, banyak mitra memberi kemudahan, kemitraan mengadakan misi dagang dan ekspo ke beberapa dagang di luar negeri. Itu jadi pintu masuk produk kami menjadi produk berkelas internasional...artinya tidak harus ada di mana-mana, tapi minimal standar kemasan, kualitas kami diakui

Kalau dari sisi domestik *alhamdulillah* kami sudah membuktikan menjadi *market leader*.

Konstruksi Sosial Pengukur Kinerja Mubarokfood: Eksternalisasi, Objektivasi, dan Internalisasi

Eksternalisasi: Momen Adaptasi Mubarokfood

Eksternalisasi merupakan proses awal dalam konstruksi sosial. Ia merupakan momen adaptasi diri dengan dunia sosio-kultural. Dalam momen ini, sarana yang digunakan adalah bahasa dan tindakan. Mubarokfood menggunakan bahasa untuk melakukan adaptasi dengan dunia sosio-kulturalnya dan kemudian menyesuaikan tindakannya dengan dunia sosio-kulturalnya. Pada momen ini, terkadang dijumpai perusahaan yang mampu beradaptasi dan juga ada yang tidak mampu beradaptasi (terjadi penyimpangan sosial). Penerimaan dan penolakan tergantung dari mampu atau tidaknya perusahaan untuk menyesuaikan dengan dunia sosio-kultural tersebut. Momen penyesuaian diri Mubarokfood dengan dunia sosio-kultural Kudus dapat digambarkan berikut ini:

Penyesuaian dengan teks-teks suci yang menjadi dasar tindakan masyarakat Kudus beribadah dan bermuamalah. Teks-teks suci di sini yaitu Al-Qur'an dan Hadits juga digunakan

sebagai pijakan Mubarokfood untuk memberikan legitimasi tentang benar atau tidaknya praktik bisnis yang dilakukan Mubarokfood. Hal ini tampak misalnya dalam kebijakan dan tindakan-tindakan Mubarokfood dalam merancang nama perusahaan, visi, misi dan tujuan perusahaan, operasionalisasi perusahaan untuk mencapai kinerja terbaik perusahaan (misalnya kriteria menyeleksi karyawan, pengaturan hari dan jam kerja karyawan, kegiatan pengajian Pahing-an bagi karyawan, khataman Al-Qur'an bagi karyawan, kepedulian terhadap masyarakat sosial dan lingkungannya). Setiap tindakan Mubarokfood memiliki dasar legitimasi masing-masing. Misalnya kinerja sosial dan lingkungan yang dilakukan Mubarokfood didasari ajaran teks-teks suci bahwa *shodaqoh* (sedekah) itu dapat menolak kerusakan (*daf'ul bala'*). Tindakan lain adalah dimunculkannya kata "*amanah*" dalam misi perusahaan yang juga menjadi salah satu tolok ukur tercapainya kinerja perusahaan. Perusahaan dikatakan sukses bila ia mampu amanah atau jujur. Bila perusahaan amanah maka akan datang *barakah*. *Barakah* dalam bentuk konkritnya dapat berbentuk harta, kedudukan dan sebagainya. Pemilik perusahaan menyandarkan pada teks suci bahwa setiap tindakan (termasuk tindakan perusahaan) akan dipertanggungjawabkan suatu saat kelak di hadapan Tuhan.

Objektivasi: Momen Interaksi Mubarokfood dengan Dunia Sosio-Kultural

Di dalam objektivasi, realitas sosial itu seakan-akan berada di luar diri perusahaan. Ia menjadi realitas objektif. Karena objektif, sepertinya ada dua realitas, yaitu realitas diri/perusahaan yang subjektif dan realitas lainnya yang berada di luar diri/perusahaan yang objektif. Dua realitas itu membentuk jaringan interaksi intersubjektif melalui proses pelembagaan atau institusionalisasi.

Proses belajar budaya tersebut yang dilakukan melalui proses transformasi dan sosialisasi memunculkan proses pelebagaan atau institusionalisasi, yang merupakan tindakan sehari-hari. Tindakan sehari-hari yang telah melembaga tersebut, tidak hanya dipahami oleh pemilik perusahaan sebagai pembuat kebijakan, tetapi juga dipahami oleh individu lainnya (karyawan) dalam kerangka *negosiated meaning*.

Tindakan sosio-ekonomi yang religius pada dasarnya juga merupakan hasil negosiasi antara pemilik karyawan dengan karyawan. Hal ini dipahami melalui ritus-ritus yang terus menerus dilakukan. Karena mekanisme penyusunan tolok ukur dan pengukuran kinerja perusahaan adalah diketahui bersama di kalangan internal perusahaan meski dalam derajat pemahaman yang berbeda, maka hakikat pengukuran kinerja adalah hasil konstruksi bersama melalui pemahaman di antara individu-individu melalui institusionalisasi.

Proses di dalam objektivasi itu diuraikan sebagai berikut:

Pertama, proses pelebagaan atau institusionalisasi merupakan proses untuk membangun kesadaran menjadi tindakan. Di dalam proses pelebagaan tersebut, nilai-nilai yang menjadi pedoman di dalam melakukan interpretasi terhadap tindakan telah menjadi bagian yang tidak terpisahkan sehingga apa yang disadari adalah apa yang dilakukan. Mubarokfood yang melakukan berbagai upaya untuk memuaskan pelanggan, untuk mencapai kinerja sosial atau pun kinerja lingkungannya, tidak melakukan itu atas tindakan pura-pura, tetapi telah menjadi tindakan bertujuan. Mubarokfood tahu tentang apa manfaat tindakan itu bagi dirinya. Melalui proses pelebagaan ini tindakan Mubarokfood telah diperhitungkan secara matang dan konseptual, sehingga tindakannya itu menjadi tindakan rasional bertujuan.

Kedua, habituaisasi atau pembiasaan, yaitu proses di mana tindakan rasional bertujuan itu telah menjadi bagian dari kehidupan sehari-hari. Tidak dibutuhkan lagi berbagai penafsiran terhadap tindakan, karena tindakan tersebut telah menjadi bagian dari sistem kognitif dan sistem evaluatifnya. Peta kesadarannya telah menerima dan sistem evaluasi yang berasal dari sistem nilai juga telah menjadi bagian di dalam seluruh mekanisme kehidupannya. Dengan demikian, ketika suatu tindakan telah menjadi sesuatu yang habitual, maka telah menjadi tindakan mekanis, yang mesti dilakukan begitu saja. Misalnya tindakan pramuniaga Mubarokfood bersikap ramah dalam melayani pelanggan yang datang ke toko, karena itu telah menjadi *habitual actionnnya*. Mubarokfood memberikan mempunyai alokasi dana sosial dalam anggarannya pada tiap-tiap tahun, juga didasari kenyataan adanya habituaisasi tersebut. Kunci dari kedua proses objektivasi ini adalah adanya agen (dalam hal ini pemilik perusahaan) yang memainkan peran sebagai individu atau sekompok individu untuk proses penyadaran, pelebagaan dan habituaisasi.

Internalisasi: Momen Identifikasi Mubarokfood dengan Dunia Sosio-Kultural

Internalisasi dalam konteks penelitian ini adalah proses perusahaan melakukan identifikasi diri di dalam dunia sosio-kulturalnya. Internalisasi merupakan momen penarikan realitas sosial ke dalam Mubarokfood atau realitas sosial menjadi kenyataan subyektif. Realitas sosial itu berada di dalam Mubarokfood dan dengan cara itu maka Mubarokfood akan teridentifikasi di dalam dunia sosio-kulturalnya.

Inti teori kebudayaan dalam perspektif Berger (1994) adalah tentang dialektika *self* dan *body* atau diri di dalam hubungannya dengan dunia sosial. Konsepsi yang dibangun atas dasar lokalitas masyarakat barat yang sekuler, maju dan rasional tersebut haruslah direvisi ulang ketika pola dialektika ini digunakan untuk melihat Mubarok yang hidup dalam masyarakat Kudus yang

transisional yang masih mengagungkan aura spiritualitas. Mubarakfood sebagai sebuah perusahaan selalu dalam proses pergeseran. Namun di antara perubahan yang terjadi, masih terdapat spritualitas yang tak pernah hilang. Dengan kata lain dunia kosmologi masih dominan. Jadi dalam dialektika ini ditemukan konsep yang dapat mewedahi terpeliharanya aura spiritualitas individu dan perusahaan yaitu *self/body*. Fenomena tindakan rasionalitas-magis atau secara lebih empirik materialisasi berkah, keyakinan sedekah menolak *bala'* pada hakikatnya merupakan konstektualisasi diri di tengah tuntutan kepentingan duniawi. Berdasarkan analisis motif pragmatis Berger, manusia tidak dapat hidup dengan menggunakan berkah yang 'tidak nyata' tetapi harus hidup dengan berkah yang 'menduniawi'. Itu berarti Mubaraokfood haruslah menutup dua kebutuhan sekaligus, yaitu kebutuhan spiritual dan kebutuhan materi.

KESIMPULAN DAN KETERBATASAN PENELITIAN

Dari penelitian ini dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Mubarakfood telah menyusun tolok ukur kinerja perusahaan yang pada hakikatnya bertumpu pada nilai-nilai sosio-religius. Dalam proses konstruksi sosial, inti pendirian perusahaan adalah dalam rangka menjalankan *amanah* untuk memperoleh *berkah*.
2. Penelitian ini mendukung pandangan "Islam kolaboratif" seperti yang digagas Syam (2006) yaitu hubungan antara Islam dan budaya lokal yang bercorak akulturatif-sinkretik sebagai hasil konstruksi bersama antara agen dengan masyarakat dalam sebuah proses dialektika yang terjadi secara terus menerus. Dengan menggunakan pemahaman ini proses pendisainan tolok ukur dan pengukuran kinerja Mubarakfood bercorak khas, mengadopsi unsur lokal yang tidak bertentangan dengan Islam dan menguatkan ajaran Islam melalui proses

transformasi secara terus menerus dengan melegitimasi berdasarkan atas teks-teks Islam yang dipahami atas dasar interpretasi elit lokal dan pendiri perusahaan.

3. Konsepsi Weber tentang *disenchantment of the world*, ternyata kurang relevan digunakan sebagai perspektif untuk melihat Mubarakfood. Mubarakfood yang sedang bergerak ke arah rasionalisasi ternyata justru mengembangkan corak baru dalam aura spiritualitasnya, yaitu melakukan rasionalisasi spiritualitas. Wacana ini diwujudkan dalam aktivitas Mubarakfood sehingga tidak terjadi pemutusan dunia spiritual dengan dunia rasional.

Adapun keterbatasan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini hanya berlaku dalam *setting* perusahaan yang diteliti.
2. Penelitian ini tidak menjangkau persoalan apakah variabel pengukuran kinerja, sistem keyakinan pendiri perusahaan dan budaya masyarakat setempat berhubungan secara langsung atau tidak.
3. Penelitian ini sesuai dengan fokus pembahasannya lebih cenderung pada pemahaman terhadap tradisi Islam lokal yang lebih beraksentuasi kepada Islam tradisional, sehingga tradisi-tradisi Islam modernis kurang mendapatkan perhatian dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R.N. dan V. Govindarajan, 2004, *Management Control System* 11th ed. Mc Graw-Hill Companies, Inc.
- Asy'ari, H. (2001), "Agama, Kapitalisme dan Perubahan Sosial Menurut Max Weber: Sebuah Tinjauan," *AddiN*, Edisi XV, Januari, 19-27.

- Badan Pusat Statistik dengan Kementerian Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (2008) Perkembangan Indikator Makro UKM Tahun 2008, *Berita Resmi Statistik*, No. 28/05/Th XI, 30 Mei 2008
- Balai Pelestarian Peninggalan Purbakala Jawa Tengah dan CeRMIN, (2006), *Jejak Para Wali dan Ziarah Spiritual*, Jakarta: Penerbit Buku Kompas.
- Berger, (1990), *Langit Suci: Agama sebagai Realitas Sosial*, Jakarta: LP3ES.
- Berger, P.L. dan T. Luckmann (1990), *Konstruksi Sosial atas Realitas*, Jakarta: LP3ES
- Berger, P.L. dan T. Luckmann (1994), *Tafsir Sosial atas Kenyataan: Sebuah Risalah tentang Sosiologi Pengetahuan*, alih bahasa oleh Hasan Basari, Jakarta: LP3ES.
- Biazzo, S. dan Bernardi, G. (2003), "Organisational self-assessment options: a classification and a conceptual map for SMEs", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 20 No. 8, pp. 881-900.
- Chenhall, R.H. (2003), "Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, pp. 127-68.
- Colletta, N.J., dan U. Kayam, (1987) *Kebudayaan dan Pembangunan Sebuah Pendekatan Terhadap Antropologi Terapan di Indonesia*, Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Dhofier, Z. (1982), *Tradisi Pesantren Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*, Jakarta: LP3ES.
- Franco, M. dan Bourne, M. (2003), "Factors that play a role in managing through measures", *Management Decision*, Vol. 41 No. 8, pp. 698-710.
- Garengo, P., Biazzo, S. dan Bititci, U. (2005), "Performance measurement systems in SMEs: a review for a research agenda", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 7 No. 1, pp. 25-47.
- Garengo, P., Biazzo, S., Simonetti, A. dan Bernardi, G. (2005), "Benchmarking on managerial practices: a tool for SMEs", *TQM Magazine*, Vol. 17 No. 5, pp. 450-5.
- Garengo, P., dan Bititci, U. (2007), "Towards A Contingency Approach to Performance Measurement: An Empirical Study in Scottish SMEs", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 27 No. 8, pp. 802-825.
- Geertz, C. (1970), *The Interpretation of Culture*. London: Sage Publication
- Ittner, C.D. and Larcker, D.F. (1997), "Quality strategy, strategic control systems, and organizational performance", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22 Nos 3/4, pp. 293-314.
- Kaplan, R. and Norton, D. (1992), "The balanced scorecard: the measures that drive performance", *Harvard Business Review*, January/February, pp. 71-9.
- Kaplan, R. and Norton, D. (1996), "Using the balanced scorecard as a strategic management system", *Harvard Business Review*, January/February, pp. 75-85.
- Kaunau, S.L, and Ngoc, S.D., (2005) "Impact of Human Resources Management, Small Medium Enterprises Performance in Vietnam", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 11 No. 1, pp. 79-95.
- Koentjaraningrat, (1993), *Kebudayaan Mentalitas dan Pembangunan*, Jakarta: PT Gramedia.
- Kuntowijoyo (1991), *Paradigma Islam Interpretasi Untuk Aksi*, Bandung: Penerbit Mizan.
- Ismail, T.H. 2007, Performance Evaluation Measures in The Private Sector: Egyptian Practice, *Managerial Auditing Journal* 22 (5): 503-524.

- Nanni, A.J., Dixon, J.R. and Vollman, T.E. (1992), "Integrating performance measurement: management accounting to support the new manufacturing realities", *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 4, pp. 1-19.
- Pinho, J.C. (2007), "TQM and Performance in SME: The Mediating Effect of Customer Orientation and Innovation", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 25 No. 3, pp. 256-276.
- Reid, G.C. and Smith, J.B. (2000), "The Impact of Contingencies on Managerial Accounting Systems Development", *Management Accounting Research*, Vol. 11, pp. 427-50.
- Shirley, D.J. and Reitsperger, W.D. (1991), "Linking Quality Strategy with Management Control Systems: Empirical Evidence from Japanese Industry", *Accounting Organizations and Society*, Vol. 16 No. 7, pp. 601-18.
- Siegel, R. and Marconi, (1989), *Behavioral Accounting*, Sage Publication.
- Sousa, S.D., E.M. Aspinwall and A.G. Rodrigues (2006), "Performance Measure in English Small and Medium Enterprises, Survey Result," *Benchmarking an International Journal*, Vol. 13 No. ½, pp. 120-124.
- Suparlan, P. (1981), "Metoda Pengamatan" dalam *Metoda Penelitian Kebudayaan*. Jakarta: Ditjen Sejarah dan Kebudayaan Tradisional
- Suparlan, P. (1986), "Kebudayaan dan Pembangunan" dalam *Media IKA*, No. 11, Th. Xiv.
- Syam, N. (2005), *Islam Pesisir*, Yogyakarta: LKiS.
- Tambunan, Mangara dan Ubaidillah (2004), "UKM di bawah Pemerintahan SBY-JK (2004-2009): Momentum Baru Menjadikan UKM Berdaya Saing dan Naik Kelas?" *Infokop* Nomor 25 Tahun XX, 1-19
- Tanjung, Deddy E. 2009. Mari Merebut Pasar Mikro di Rumah Sendiri. *Radar Lampung*, 24 Maret.
- Thohir, M. (2006), *Orang Islam Jawa Pesisiran*, Semarang: Fasindo Press.
- Triuwono, I. (1997), *Organisasi dan Akuntansi Syariah*, Yogyakarta: LKiS.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 Tentang *Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah*
- Wahid, A. (2001), *Menggerakkan Tradisi Esai-Esai Pesantren*, Yogyakarta: LKiS.
- Yin, R.K. (1994), *Case Study Research, Design and Methods*, Sage, Thousand Oaks, CA.