

TATA KELOLA MANAJEMEN & KEUANGAN USAHA MIKRO KECIL MENENGAH



PUTU KRISNA ADWITYA SANJAYA
I PUTU NURATAMA

"Untuk memperkokoh peran UMKM sebagai tulang punggung perekonomian Nasional maka satu juta UMKM harus Naik Kelas"

Drs. A.A Gede Ngurah Puspayoga

(Menteri Koperasi dan UKM Republik Indonesia 2014-2019)



Penerbit: CV. Cahaya Bintang Cemerlang

Anggota:  **KAPRI** : No. 0278/SL/2020  No: 04933-0615-20

**TATA KELOLA
MANAJEMEN & KEUANGAN USAHA
MIKRO KECIL MENENGAH**

**TATA KELOLA
MANAJEMEN & KEUANGAN USAHA
MIKRO KECIL MENENGAH**

Penulis:

**PUTU KRISNA ADWITYA SANJAYA
I PUTU NURATAMA**

ISBN 978-623-6032-02-2

Editor :

Muh. Yunus, S.Sos.,M.Kes

Penyunting:

Muh. Nur Fajrin

Putri Irmawati

Desain Sampul dan Tata Letak

Muh. Yunus Nabbi

Penerbit:

Percetakan CV. CAHAYA BINTANG CEMERLANG

Redaksi :

Jl. Dr. Wahidin Sudirohusodo BTN Indira Residence Blok E No.
10

Sungguminasa Kab. Gowa

No. HP: 085256649684

Email : muhyunusnabbi@gmail.com

Distributor Tunggal

Percetakan CV. CAHAYA BINTANG CEMERLANG

Jl. Dr. Wahidin Sudirohusodo BTN Indira Residence Blok E No.
10

Sungguminasa Kab. Gowa

No. HP: 085256649684/ WA: 085290480054

<http://cv-cahayabintangcemerlang.co.id>

Anggota UMKM Nomor : **04933-0615-20**

Anggota IKAPI Nomor : **027/SSL/2020**

Cetakan Pertama, 6 Februari 2021

Hak cipta dilindungi Undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan
dengan cara Apapun tanpa ijin tertulis dari Penerbit.

“ Pusatkan pikiranmu kepada-Ku, berbakti kepada-Ku, dan setelah kau mendisiplinkan jiwamu, maka Aku akan menjadi tujuanmu yang tertinggi dan kau akan tiba kepada-Ku”

(Bhagavad Gita IX.34)

“ Tubuh dibersihkan dengan air, pikiran disucikan dengan kebenaran, jiwa disucikan dengan pelajaran suci dan tapa brata, kecerdasan dengan pengetahuan yang benar “

(MD V. 109)

“ Jadi yoga tidak selalu melakukan tapa,brata dan semadhi, yoga dapat berarti pula melakukan kewajiban/pekerjaan yang seimbang dalam menjalankan kehidupan kita masing-masing, terlepas dari keberhasilan ataupun kegagalan, kita tetap harus berusaha dan berjuang untuk melakukan kewajiban/pekerjaan tersebut “

(BG 2.48)



DAFTAR ISI

Sampul Halaman	i
Sampul Redaksi Penerbit	iv
Daftar Isi	vii
Prakata	ix
Bab I Bagaimana Agar Usaha UMKM Naik Kelas??? ..	1
Bab II Konsep Pengembangan Usaha dan Tata Kelola Perusahaan	13
Bab III Visi dan Misi	27
Bab IV Fungsi Manajemen: POAC	37
Bab V Perencanaan Strategis dan Rencana Aksi	45
Bab VI <i>Action, Control</i> dan Evaluasi	61
Bab VII Tata Kelola Perusahaan yang Baik (<i>Good Corporate Governance</i>)	75
Bab VIII <i>Capability Maturity Model (CMM)</i>	79
Bab IX Urgensitas Tata Laksana Keuangan Berbasis Teknologi Informasi	95
Bab X <i>Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Timely (SMART)</i>	115
Bab XI Analisis SWOT	123

PRAKATA

... Sebuah perjalanan seribu mil dimulai dengan satu langkah ...

(Lao Tzu)

Angayu Bagya puja dan puji syukur saya panjatkan karena atas *Asung Kertha Wara Nugraha Ida Sang Hyang Widhi Wasa* Tuhan Yang Maha Esa, yang dengan rahmat dan karunia-Nyalah telah memberi petunjuk kepada kami untuk dapat menyelesaikan penulisan buku ini. Embrio awal buku ini disusun adalah disaat kami berhasil memperoleh hibah Program Kemitraan Masyarakat yang bersumber dari Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi (Kemristekdikti) Republik Indonesia serta beberapa pengalaman kami yang secara langsung pernah diberi kesempatan untuk menjadi narasumber di berbagai ajang maupun di media daerah yang terkait dengan perekonomian dalam konteks pengembangan tata kelola Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) yang kemudian oleh *reviewer*, tim monitoring dan evaluasi (monev) hibah program kemitraan masyarakat dikti, rekan sejawat dosen di Fakultas Ekonomi Bisnis dan Pariwisata Universitas Hindu Indonesia serta beberapa pelaku usaha mikro kecil mendorong untuk dipublikasikannya buku yang anda baca ini.

Instrumen kunci dari suatu pembangunan terletak pada perencanaan. Perencanaan merupakan pilar utama bagi implementasi kegiatan dan perencanaan yang baik adalah elemen berbagai indikator yang akan dikontrol, sebuah rencana yang baik harus mengakomodasi keseluruhan komponen yang saling terkait sehingga tercipta integrasi seluruh kekuatan dan peluang. Perencanaan pembangunan ekonomi di daerah menjadi sebuah kebutuhan yang absolut karena terkait dengan pengalokasian faktor-faktor produksi diantara daerah dan sektor-sektor ekonomi. Faktor – faktor produksi akan bergerak antar daerah berdasarkan mekanisme pasar dan mendorong sektor – sektor ekonomi untuk tumbuh dengan cepat. Problem dari pembangunan ekonomi daerah adalah berkenaan dengan ketersediaan sumber daya atau faktor produksi beserta alokasi distribusi dalam kaitannya dengan daerah lain, hal ini menunjukkan bahwa pembangunan ekonomi daerah difokuskan pada rencana pengembangan sumber daya lokal untuk memenuhi kebutuhan masyarakatnya dan permintaan daerah-daerah lain yang berkaitan dengannya oleh karenanya perlu dilakukan terobosan yang fundamental salah satunya adalah memberdayakan sektor Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM).

Keberadaan sektor UMKM yang selama ini dapat dikatakan termarginalkan, dewasa ini makin menancapkan akarnya betapa sektor UMKM sangatlah vital dalam menyokong perekonomian, hal ini ditandai dengan eksisnya sektor UMKM ketika Negara ini dihempaskan oleh badai krisis ekonomi pada tahun 1997. Sektor UMKM sebagai instrumen perekonomian Negara maupun daerah khususnya Provinsi Bali dapat memberi dampak turunan (*multiplier effect*) pada pemerataan pendapatan yang berujung kepada penanggulangan kemiskinan sampai saat ini masih dihadapkan pada beberapa permasalahan seperti minimnya akses permodalan, kurang terampilnya kualitas sumber daya, kesulitan bahan baku hingga sulitnya memasarkan produk ditengah gencarnya serbuan

produk-produk impor. Namun kiranya haruslah optimis dalam menyakini dengan kemajuan sektor UMKM sebagai *instrument* kompetitif dalam penanggulangi kemiskinan serta meningkatkan pemerataan pendapatan masyarakat sekaligus sebagai jangkar stabilitas perekonomian.

Buku ini disusun secara gamblang, lugas yang dirancang dengan kajian teori, studi empiris, *based on practical research study* dengan pendekatan ilmiah eminen. Sebagai buku teks, buku ini sangat bermanfaat bagi para mahasiswa, akademisi maupun praktisi yang dengan sengaja ditulis menggunakan gaya bahasa yang ringan agar lebih mudah memahaminya secara simultan. Rancangan dan *draft* buku ini telah kami berikan kepada mahasiswa terutama yang mengambil mata kuliah Pengantar Ekonomi Mikro, Makro, Kewirausahaan, Perekonomian Indonesia, Manajemen pengantar dan beberapa rekan sejawat dan beberapa mitra sasaran pelaku UMKM. Ternyata materi dalam buku ini disambut dengan gegap gempita oleh para mahasiswa yang mengambil mata kuliah tersebut. Input dari para mahasiswa dan juga kolega dosen, hal tersebut lah yang menjadi bahan pertimbangan serius serta masukan yang amat bernilai bagi kami selaku penulis. Para mahasiswa dan rekan sejawat dosen inilah yang dengan penuh semangat mendorong agar buku ini segera dipublikasi. Untuk itu, kepada merekalah saya haturkan beribu terima kasih.

Sebuah karya dan inovasi sebetulnya cukup sulit untuk diinterpretasikan sebagai upaya satu orang saja, tanpa melibatkan bantuan orang lain. Demikian pula pada buku ini. Buku ini tidak akan mungkin rampung tanpa ada motivasi yang simultan dan berkelanjutan dari berbagai pihak. Kami menyampaikan terima kasih yang mendalam kepada segenap pimpinan di Universitas Hindu Indonesia, Yayasan Pendidikan Widya Kerthi serta kepada rekan sejawat kami di Fakultas

Ekonomi Bisnis dan Pariwisata Universitas Hindu dan juga mahasiswa Apriana Asta, Yudha yang telah membantu terkait proses pengumpulan data, mengumpulkan referensi, saran dan koreksi yang diperlukan.

Kepada penerbit CV. Cahaya Bintang Cemerlang , kami mengucapkan terima kasih atas kesediannya menerbitkan buku ini. Terima kasih juga kami sampaikan kepada Bapak Muh. Yunus, S.ST., M,Kes selaku Direktur CV. Cahaya Bintang Cemerlang dan segenap tim kreatif yang banyak membantu dalam proses penerbitan buku ini sehingga buku ini layak menjadi konsumsi publik dan memungkinkannya buku ini sampai ke tangan pembaca sekalian.

Secara terkhusus, kami ingin menyampaikan terima kasih yang mendalam kepada orang tua, istri, kerabat dan handai taulan yang telah dengan sabar dan selalu mendorong kami untuk berkarya dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi sebagai akademisi maupun praktisi termasuk juga sebagai bagian parsial dari masyarakat Nusantara. kami sangat menyadari bahwa dalam proses penyusunan, analisis maupun penyajian, buku ini masih jauh dari kata paripurna. Tiada gading yang tak retak itulah kata pepatah namun berupaya mencari gading yang tak retak sudah kami upayakan sedemikian rupa. Segala masukan, saran, komentar yang bersifat konstruktif akan sangat kami terima dengan rasa senang hati.

Denpasar 21 Januari 2021

PUTU KRISNA ADWITYA SANJAYA
I PUTU NURATAMA

BAB I

BAGAIMANA AGAR USAHA UMKM NAIK KELAS ???



BAB I

BAGAIMANA AGAR USAHA UMKM NAIK KELAS ???

1.1 Usaha UMKM

Sebagian pengusaha ataupun pelaku UMKM (Usaha Mikro Kecil Menengah) berfikir bagaimana agar usaha saya bisa berkembang? Sebagian lagi berfikir butuh banyak tambahan modal untuk membuat usahanya berkembang, jika tidak ada suntikan dana maka usaha tidak akan pernah berkembang. Bahkan ada pengusaha UMKM yang berfikir bahwa usahanya tidak akan mungkin berkembang dengan berbagai alasannya.

Berdasarkan data Bank Indonesia yang dipublikasi pada buku Profil Bisnis Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) yang diterbitkan pada tahun 2015, dinyatakan bahwa UMKM di Indonesia memiliki proporsi sebesar 99,99 persen dari total keseluruhan pelaku usaha. Bisnis UMKM menyumbang PDB (Produk Domestik Bruto) sekitar 60 persen dan membuka lapangan pekerjaan bagi masyarakat. Berdasarkan fakta tersebut kita ketahui bahwa sebagian besar usaha di Indonesia adalah UMKM, coba kita bayangkan jika serentak UMKM ini naik kelas, maka akan mempengaruhi ekonomi Indonesia secara signifikan.

Dalam perspektif usaha, UMKM diklasifikasikan dalam empat kelompok (Bank Indonesia, 2015), yaitu:

1. UMKM sektor informal, contohnya pedagang kaki lima.
2. UMKM Mikro adalah para UMKM dengan kemampuan sifat pengrajin namun kurang memiliki jiwa kewirausahaan untuk mengembangkan usahanya.

3. Usaha Kecil Dinamis adalah kelompok UMKM yang mampu berwirausaha dengan menjalin kerjasama (menerima pekerjaan sub kontrak) dan ekspor.
4. *Fast Moving Enterprise* adalah UMKM yang mempunyai kewirausahaan yang cakap dan telah siap bertransformasi menjadi usaha besar.

Definisi tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) disebutkan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 adalah "Sebuah perusahaan yang digolongkan sebagai UMKM adalah perusahaan kecil yang dimiliki dan dikelola oleh seseorang atau dimiliki oleh sekelompok kecil orang dengan jumlah kekayaan dan pendapatan tertentu". Pengusaha kecil pada umumnya kurang memperhatikan strategi bisnis bahkan tidak memiliki rencana pengembangan usaha. Mereka berfokus bagaimana menjual barang tanpa memikirkan bagaimana melakukan perbaikan kepada produk yang mereka pasarkan supaya lebih baik. Kebanyakan pengusaha UMKM berfokus hanya pada penjualan barangnya dan hasil usaha yang mereka dapatkan biasanya akan dihabiskan untuk konsumsi pribadi dan keluarganya. Dapat kita bayangkan, jika semua pelaku UMKM menghabiskan seluruh keuntungannya hanya untuk konsumsi pribadi tentu tidak akan ada perkembangan usahanya. Usaha yang dijalankan hanya jalan ditempat, tidak mandiri dan hanya menunggu bantuan suntikan dana.

Tentu anda sekarang berfikir, bagaimana UMKM bisa naik kelas? Atau saat ini usaha anda masih kategori UMKM dan anda berfikir sekarang bagaimana agar usaha saya dapat naik kelas?. Apakah bisa pengusaha UMKM naik kelas? Tentu bisa. Untuk naik kelas ada ilmunya atau kita bisa sebut ada rumusnya. Nah terus rumusnya apa?

1.2 Strategi Rumus

Sebelum kita bahas rumusnya, kita perlu pahami terlebih dahulu bahwa Usaha dan yang menjalankannya adalah dua hal yang berbeda. Usaha tidak akan berlanjutan jika tidak ada yang menjalankannya. Artinya kunci perkembangan UMKM adalah mengembangkan orang yang menjalankan UMKM. Pelaku UMKM yang perlu di *upgrade*. Jika pengusahanya memiliki *mindset* yang tepat, memiliki pengetahuan untuk naik kelas maka usaha yang dijalankannya pun tentu akan dapat naik kelas.

Sekarang anda sudah mengerti, bahwa untuk berkembang maka manusianya perlu memiliki mindset sukses dan mengetahui rumus sukses. Nah rumus sukses itu seperti apa? Lanjutkan terus membaca ya.

Rumus Sukses dan Mindset Sukses

Setiap orang punya keyakinan tentang dirinya. Ada yang sangat yakin bahwa dirinya akan menjadi orang hebat, pengusaha yang sukses. Ada juga orang yang berfikir bahwa usahanya akan begini-begini saja, biasa-bisa saja dan tidak sedikit pengusaha yang berfikir seperti ini. Bahkan ada yang berfikir bahwa jika dirinya sudah ditakdirkan susah, ya seperti itu yang terjadi.

Joe Hartanto (2018) dalam bukunya *Properti Cash Machine* mengatakan bahwa yang membedakan orang sukses dan orang gagal adalah bahwa ia tidak pernah menjadikan kegagalannya sebagai batu penghalang. Jadikan kegagalan sebagai batu pijakan yang membuat anda dapat melejit lebih tinggi. Dapat kita petik makna yang disampaikan bahwa orang sukses memiliki mindset yang berbeda, kita sebut ini sebagai mindset sukses. Sukses dan gagal ada rumusnya, tentu yang

kita mau ketahui adalah bagaimana rumus sukses itu kan? Mari kita bahas rumus sukses.

Adi W Gunawan (2009) dalam bukunya *Quantum Life Transformation* mengembangkan rumus sukses secara universal. Adapun rumus sukses tersebut dijabarkan sebagai berikut

Human Factor x God Faktor = Sukses

Dari persamaan diatas dapat diartikan bahwa kesuksesan akan terjadi apabila kita melakukan upaya atau kerja dan Tuhan merestui apa yang kita lakukan. *God factor* juga disebut dengan faktor karma. Faktor *God* atau karma tentu ada diwilayah yang sulit untuk kita bahas, asumsikanlah bahwa Tuhan merestui semua keinginan baik kita, maka yang perlu diperhatikan disini adalah faktor manusianya. Maka rumus diatas diturunkan lagi sebagai berikut.

Human Factor x God Factor = SUKSES

BE x DO X God Factor = SUKSES

BE terdiri dari 5 komponen

1. Impian
2. Yakin
3. Syukur
4. Pasrah
5. Doa

Sedangkan Do terdiri dari 3 komponen

1. *Activity*
2. *Skill*
3. *Knowlede*

Jika kita kuantitatifkan rumus tersebut maka dapat kita simulasikan seperti dibawah ini:

BE x DO = Sukses atau Hasil

$$1 \times 1 = 1$$

$$10 \times 1 = 10$$

$$100 \times 1 = 100$$

Asumsi diatas adalah komponen BE berubah sedangkan komponen DO dianggap konstan. Jika sebaliknya, komponen DO kita ubah dan komponen BE kita asumsikan konstan maka diperoleh hasil sebagai berikut:

$$1 \times 10 = 10$$

$$1 \times 100 = 100$$

Dari hasil tersebut diatas, kita dapat simpulkan bahwa perubahan pada BE dan DO akan makin menentukan besarnya kesuksesan. Maka tidak heran jika BE dan DO sama sama besar maka kesuksesan akan berkali lipat besarnya. Contoh Untuk mencapai 100 maka BE bisa kita buat 10 dan DO juga 10. Sederhana nampaknya ya.

Dari rumus tersebut diatas dapat diartikan juga jika BE = 0 dan DO sangat tinggi hasilnya adalah 0, demikian pula sebaliknya BE besar dan DO = 0 maka hasilnya 0 juga. Maka untuk sukses jika kita mengacu pada rumusan sukses diatas adalah meningkatkan BE dan Juga meningkatkan Do. Nah bagaimana caranya? Kita bahas secara singkat dibawah ini.

Untuk meningkatkan DO agar makin tinggi, yang kita dapat lakukan adalah Menyusun impian dengan baik. Impian disini dapat juga kita artikan sebagai Visi dan Perencanaan atau bisa juga perencanaan bisnis. Setelah membuat perencanaan kita perlu yakin, kemudian kita perlu syukuri apapun pencapaian yang telah kita dapatkan, kemudian pasrahkan apapun hasilnya dan terakhir adalah Doa.

Yakin disini bisa kita artikan bebas dari keragu raguan. Keragu raguan dapat menjatuhkan. Seperti yang dikatakan Krisna kepada Arjuna yang dapat kita baca pada *Bhagavad Gita* Bab 4 Sloka 40 dan 42 yang diterjemahkan oleh Darmayasa (2015).

Bhagavad Gita Bab 4 Sloka 40

Mereka yang selalu berada dalam keragu raguan, yang tidak memiliki keyakinan yang mantap, dan yang kecerdasan spiritualnya tidak berkembang, maka orang seperti itu kejatuhan spiritualnya adalah pasti. (Karena) Mereka yang dipenuhi oleh segala jenis keraguan, tidak akan pernah memperoleh kebahagiaan, baik didunia ini maupun di dunia lain setelah kematian.

Bhagavad Gita Bab 4 Sloka 42

Oleh karena itu, wahai Arjuna, potonglah segala keraguan yang muncul di dalam hatimu akibat dari kebodohan dan kegelapan dengan pedang ilmu pengetahuan suci jnana. Mantapkanlah dirimu didalam kesadaran spiritual, dan bangkitlah.

Dapat kita simpulkan bahwa keragu raguan itu tidaklah baik untuk kita. Keraguan perlu dihilangkan dengan jalan pengetahuan. Pengetahuan dapat kita peroleh dari belajar melalui buku buku, seminar-seminar, belajar dari guru guru atau mentor yang sudah berpengalaman dan ataupun pengetahuan yang kita peroleh dari pengalaman kita. Tumbuhkan keyakinan dalam diri bahwa impian atau rencana sukses yang telah dibuat adalah baik adanya. Apapun hasilnya syukuri, seberapa kecilpunpun kemajuan atau hasil yang telah dicapai disyukuri dan apapun hasilnya pasrahkan dan tentunya diiringi dengan Doa.

Setelah membahas BE, maka kita bahas DO. DO adalah apa yang anda lakukan. Activity (Kegiatan, Kerja atau Upaya), *skills* (Keterampilan atau kecakapan) dan *Knwoledge* (Pengetahuan). Untuk meningkatkan DO, pengusaha perlu memiliki pengetahuan bagaimana mengelola suatu bisnis, bagaimana strategi untuk menjalankan impian atau rencana pengembangan usaha yang sudah dibuat. Perlu memiliki skill untuk membuat produk ataupun jasa yang dipasarkan menjadi semakin baik, *skills* untuk memajemen usaha dan melakukan kerja atau upaya merealisasikan rencana kegiatan (*action plan*) yang sudah dirumuskan. Apabila hal tersebut sudah dilakukan maka DO akan semakin meningkat.

Untuk menjadi besar, Anda perlu berfikir besar. Untuk bisa berfikir besar anda perlu mindset yang tepat maksudnya adalah pola pikir yang tepat untuk berkembang. David J. Schwartz (2015) dalam bukunya berjudul *The Magic of Thinking* menyimpulkan bahwa orang yang berfikir besar adalah pribadi yang menciptakan gambaran optimis, positif, dan berwawasan kedepan dalam benaknya dan benak orang lain. Agar berfikir besar, kita harus mengutarakan perkataan dan frasa yang

menghasilkan citra mental positif yang besar pula. Beberapa kalimat kalimat yang menggambarkan pikiran negatif dan kalimat kalimat yang menggambarkan pikiran positif dan besar disajikan dibawah ini.

Contoh 1 ...

Kalimat negatif: Tidak ada gunanya lagi, kita sudah kalah

Kalimat positif dan besar: Kita belum kalah. Mari kita coba lagi. Ada sebuah cara baru.

Contoh 2 ...

Kalimat negatif: Saya pernah berbisnis dan gagal. Saya sudah jera

Kalimat positif dan besar: Saya pernah bangkrut, tapi itu kesalahan saya sendiri. Saya akan mencoba lagi

Contoh 3 ...

Kalimat negatif: Saya sudah mencoba menjualnya, tapi produk ini tidak laku. Orang tidak membutuhkannya.

Kalimat positif dan besar: Sejauh ini saya memang tidak berhasil menjual produk ini. Namun saya tau produk ini berguna. Saya akan menemukan cara untuk menjualnya.

Contoh 4 ...

Kalimat negatif: Pesaing kita lebih baik dalam semua hal. Bagaimana kita bisa mengalahkan mereka?

Kalimat positif dan besar: Pesaing memang Tangguh. Kita tidak menyangkali itu, tapi tidak ada orang yang punya semua kelebihan. Mari kita rundingkan masalah ini dan

memikirkan cara melampaui penjualan mereka dikandang sendiri.

Contoh 5 ...

Kalimat negatif: Saya terlalu muda (tua) untuk menduduki jabatan itu

Kalimat positif dan besar: Usia muda (tua) adalah keunggulan yang berbeda

Beberapa contoh kalimat diatas adalah beberapa contoh yang menggambarkan kalimat-kalimat negatif dan kalimat lawannya atau kalimat positif dan besar. Pola kalimat positif tersebut banyak digunakan oleh pemikir besar. Nah mungkin Anda sekarang bertanya, bagaimana untuk cara mengembangkan kosa kata agar menjadi pemikir besar? David J. Schwartz (2015) memberikan empat cara yang bisa anda terapkan untuk mengembangkan kosa kata demi menjadi pemikir besar.

1. Ucapkan perkataan dan frasa yang menyenangkan, positif dan besar untuk menggambarkan perasaan Anda.
2. Ucapkan perkataan serta frasa yang menyenangkan dan ceria saat menggambarkan orang lain.
3. Ucapkan Bahasa positif untuk membesarkan hati orang lain. Pujilah orang lain setiap ada kesempatan
4. Ucapkan perkataan positif untuk menyampaikan rencana bagi orang lain.

1.3 Impian Bisnis

Nah sekarang kita mulai memahami bagaimana cara agar pengusaha UMKM bisa naik kelas. Pengusaha UMKM perlu

meng_ *upgrade* dirinya, memiliki mindset positif, berfikir besar, membuat impian atau rencana bisnis untuk mengembangkan usahanya, setidaknya dalam 5 tahun kedepan, memiliki keyakinan bahwa rencana yang dibuat tercapai dengan baik. Disamping itu Pengusaha juga perlu menjalankan rencana yang telah disusun, Bahasa kerennya adalah *take action*. Pelajari *skills* yang dibutuhkan, lakukan rencana aksi yang sudah dibuat, lakukan evaluasi terhadap hasil yang sudah dicapai. Apabila ada kelemahan lakukan rencana perbaikan dan selalu melakukan perbaikan secara terus menerus (*continuous improvement*).

Semua hal tersebut diatas kami buat dalam satu model yang kami sebut konsep pengembangan usaha. Model ini mencakup bagaimana tata kelola perusahaan yang baik dan bagaimana usaha yang sudah ada sekarang ini bisa makin berkembang dan dapat diukur dengan pasti. Anda pasti sekarang mulai penasaran dan bertanya bagaimana model pengembangan usaha tersebut kan? Untuk mengetahuinya lanjutkan membaca ya.

BAB II

KONSEP PENGEMBANGAN USAHA DAN TATA KELOLA PERUSAHAAN



BAB II

KONSEP PENGEMBANGAN USAHA DAN TATA KELOLA PERUSAHAAN

“Rich people constanly learn and grow. Poor people think they already know”

(T. Harv Eker, dalam Joe Hartanto, 2018)

2.1 Karakteristik UMKM

Sebelum membahas konsep pengembangan usaha UMKM, kita perlu mengetahui terlebih dahulu bagaimana karakteristik UMKM, peranan strategis UMKM dalam perekonomian Indonesia dan kendala serta hambatan yang muncul dalam UMKM. Hal tersebut telah dirangkum oleh Bank Indonesia (2015) dalam buku yang berjudul *Profil Bisnis Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah (UMKM)*. Berikut karakter, peranan strategis dan kendala serta hambatan UMKM:

Karakteristik UMKM dan Usaha Besar

Karakter usaha UMKM dan Usaha Besar dapat dirangkum sebagai berikut:

Usaha Mikro:

-  Jenis barang atau komoditi tidak selalu tetap; sewaktu-waktu dapat berganti.
-  Tempat usahanya tidak selalu menetap; sewaktu-waktu dapat pindah tempat.

- ✚ Belum melakukan administrasi keuangan yang sederhana sekalipun.
- ✚ Tidak memisahkan keuangan keluarga dengan keuangan usaha.
- ✚ Sumber daya manusia (pengusaha) belum memiliki jiwa wirausaha yang memadai.
- ✚ Tingkat pendidikan rata-rata relatif sangat rendah.
- ✚ Umumnya belum akses kepada perbankan, namun sebagian sudah akses ke lembaga keuangan non bank.
- ✚ Umumnya tidak memiliki izin usaha atau persyaratan legalitas lainnya termasuk Nomor Pokok Wajib Pajak.
- ✚ Contoh: Usaha perorangan dagangan seperti kaki lima serta pedagang di pasar.

Usaha Kecil

- ✚ Jenis barang atau komoditi yang diusahakan umumnya sudah tetap tidak gampang berubah.
- ✚ Lokasi atau tempat usaha umumnya sudah menetap tidak berpindah pindah.
- ✚ Pada umumnya sudah melakukan administrasi keuangan walau masih sederhana.
- ✚ Keuangan perusahaan sudah mulai dipisahkan dengan keuangan keluarga.
- ✚ Sudah membuat neraca usaha.
- ✚ Sudah memiliki izin usaha dan persyaratan legalitas lainnya termasuk NPWP.

- ✚ Sumberdaya manusia (pengusaha) memiliki pengalaman dalam berwira usaha.
- ✚ Sebagian sudah akses ke perbankan dalam keperluan modal.
- ✚ Sebagian besar belum dapat membuat manajemen usaha dengan baik seperti *business planning*.

Contoh: Pedagang di pasar grosir (agen) dan pedagang qq pengumpul lainnya.

Usaha Menengah

- ✚ Memiliki manajemen dan organisasi yang lebih baik, dengan pembagian tugas yang jelas antara lain, bagian keuangan, bagian pemasaran dan bagian produksi.
- ✚ Telah melakukan manajemen keuangan dengan menerapkan sistem akuntansi dengan teratur sehingga memudahkan untuk auditing dan penilaian atau pemeriksaan termasuk oleh perbankan.
- ✚ Telah melakukan aturan atau pengelolaan dan organisasi perburuhan.
- ✚ Sudah memiliki persyaratan legalitas antara lain izin tetangga.
- ✚ Sudah memiliki akses kepada sumber-sumber pendanaan perbankan.
- ✚ Pada umumnya telah memiliki sumber daya manusia yang terlatih dan terdidik.
- ✚ Contoh: Usaha pertambangan batu gunung untuk kontruksi dan marmer buatan.

Usaha Besar

- Usaha ekonomi produktif yang dilakukan oleh badan usaha dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan lebih besar dari Usaha Menengah, yang meliputi usaha nasional milik negara atau swasta, usaha patungan, dan usaha asing yang melakukan kegiatan ekonomi di Indonesia
- Selain itu, berdasarkan aspek komoditas yang dihasilkan, UMKM juga memiliki karakteristik tersendiri antara lain:
 - Kualitasnya belum standar. Karena sebagian besar UMKM belum memiliki kemampuan teknologi yang memadai. Produk yang dihasilkan biasanya dalam bentuk *handmade* sehingga standar kualitasnya beragam.
 - Desain produknya terbatas. Hal ini dipicu keterbatasan pengetahuan dan pengalaman mengenai produk. Mayoritas UMKM bekerja berdasarkan pesanan, belum banyak yang berani mencoba berkreasi desain baru.
 - Jenis produknya terbatas. Biasanya UMKM hanya memproduksi beberapa jenis produk saja. Apabila ada permintaan model baru, UMKM sulit untuk memenuhinya. Kalaupun menerima, membutuhkan waktu yang lama.
 - Kapasitas dan daftar harga produknya terbatas. Dengan kesulitan menetapkan kapasitas produk dan harga membuat konsumen kesulitan.

Bahan baku kurang terstandar. Karena bahan bakunya diperoleh dari berbagai sumber yang berbeda.

- ✚ Kontinuitas produk tidak terjamin dan kurang sempurna. Karena produksi belum teratur maka biasanya produk-produk yang dihasilkan sering apa adanya.

2.2 Peranan Strategis UMKM dalam perekonomian Indonesia.

- ✚ Bisnis UMKM memiliki peranan strategis dalam perekonomian Indonesia, Adapun peranan strategis tersebut antara lain:
- ✚ Kedudukannya sebagai pemain utama dalam kegiatan ekonomi diberbagai sektor;
- ✚ Penyedia lapangan kerja yang terbesar;
- ✚ Pemain penting dalam pengembangan kegiatan ekonomi lokal dan pemberdayaan masyarakat;
- ✚ Pencipta pasar baru dan sumber inovasi;
- ✚ Sumbangannya dalam menjaga neraca pembayaran melalui kegiatan ekspor

2.3 Kendala Bisnis UMKM

- ✚ Adapun kendala kendala bisnis UMKM bersumber dari kendala internal dan kendala eksternal. Beberapa kendala hambatan yang sering muncul dalam UMKM:

Kendala Internal

Modal

-  Sekitar 60-75 persen UMKM belum mendapat akses atau pembiayaan ke lembaga keuangan utamanya perbankan.
-  Diantara penyebabnya, hambatan geografis. Belum banyak perbankan mampu menjangkau hingga ke daerah pelosok dan terpencil. Kemudian kendala administratif, manajemen bisnis UMKM masih dikelola secara manual dan tradisional, terutama manajemen keuangan. Pengelola belum dapat memisahkan antara uang untuk operasional rumah tangga dan usaha.

Sumber Daya Manusia (SDM)

-  Kurangnya pengetahuan mengenai teknologi produksi terbaru dan cara menjalankan *quality control* terhadap produk.
-  Kemampuan membaca kebutuhan pasar masih belum tajam, sehingga belum mampu menangkap dengan cermat kebutuhan yang diinginkan pasar.
-  Pemasaran produk masih mengandalkan cara sederhana *mouth to mouth marketing* (pemasaran dari mulut ke mulut). Belum menjadikan media sosial atau jaringan internet sebagai alat pemasaran.
-  Dari sisi kuantitas, belum dapat melibatkan lebih banyak tenaga kerja karena keterbatasan kemampuan menggaji.

- ✚ Karena pemilik UMKM masih sering terlibat dalam persoalan teknis, sehingga kurang memikirkan tujuan atau rencana strategis jangka panjang usahanya.

Hukum

- ✚ Pada umumnya pelaku usaha UMKM masih berbadan hukum perorangan.

Akuntabilitas

- ✚ Belum mempunyai sistem administrasi keuangan dan manajemen yang baik.

Eksternal

Iklm usaha masih belum kondusif.

- ✚ Koordinasi antar stakeholder UMKM masih belum padu. Lembaga pemerintah, institusi pendidikan, lembaga keuangan, dan asosiasi usaha lebih sering berjalan masing-masing.
- ✚ Belum tuntasnya penanganan aspek legalitas badan usaha dan kelancaran prosedur perizinan, penataan lokasi usaha, biaya transaksi atau usaha tinggi, infrastruktur, kebijakan dalam aspek pendanaan untuk UMKM.

Infrastruktur

- ✚ Terbatasnya sarana dan prasarana usaha terutama berhubungan dengan alat-alat teknologi.

Kebanyakan UMKM menggunakan teknologi yang masih sederhana

Akses

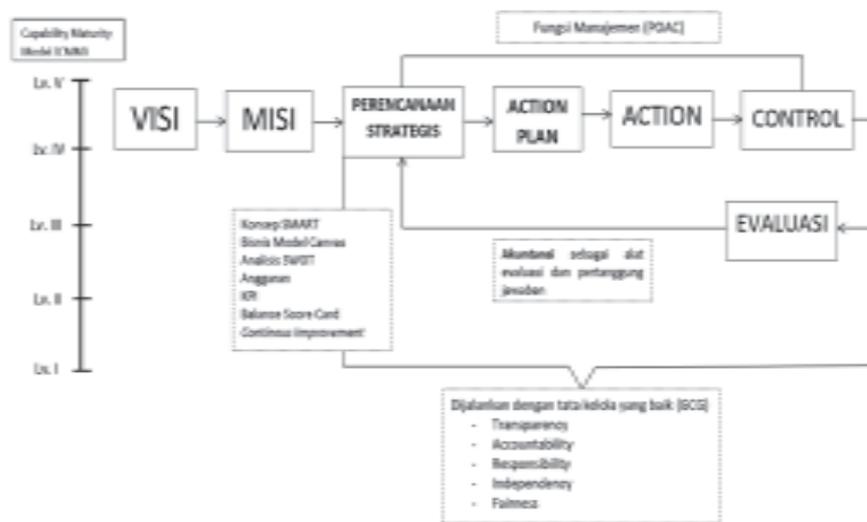
-  Keterbatasan akses terhadap bahan baku, sehingga seringkali UMKM mendapatkan bahan baku yang berkualitas rendah.
-  Akses terhadap teknologi, terutama bila pasar dikuasai oleh perusahaan atau grup bisnis tertentu.
-  Belum mampu mengimbangi selera konsumen yang cepat berubah, terutama bagi UMKM yang sudah mampu menembus pasar ekspor, sehingga sering terlibas dengan perusahaan yang bermodal lebih besar.

Berdasarkan karakteristik UMKM, adanya Peranan Strategis UMKM dalam perekonomian Indonesia yang cukup besar, serta kendala bisnis yang sering dihadapi oleh UMKM baik kendala internal ataupun kendala eksternal, maka kami membuat suatu konsep pengembangan usaha UMKM yang didisain agar usaha UMKM dapat naik kelas ke jenjang yang lebih tinggi dengan harapan semakin meningkatnya UMKM maka perekonomian Indonesia juga akan terpengaruh dan semakin meningkat.

Konsep ini diperoleh dari studi literatur dan pengalaman dilapangan. Menggabungkan beberapa konsep untuk mendesain agar UMKM atau usaha apapun itu dapat berkembang semakin baik dan terus meningkat sesuai desain yang diinginkan oleh pelaku usaha serta didukung dengan konsep perbaikan yang terus menerus terhadap usaha yang dijalankan serta adanya alat ukur yang pasti untuk mengukur pencapaian yang diinginkan dengan kenyataan yang terjadi. Alat ukur ini salah satunya adalah laporan keuangan yang dibuat berdasarkan proses akuntansi yang baik. Semua ini dikemas

dengan tatakelola perusahaan yang baik. Sehingga diharapkan UMKM yang menerapkan konsep ini akan berkembang dengan baik. Adapun konsep pengembangan usaha ini digambarkan secara sederhana dalam bagan dibawah ini.

Gambar 1
Konsep pengembangan usaha



Sumber : Pemikiran Penulis, 2020

Konsep ini dimulai dari Menyusun Visi Perusahaan. Visi ini kemudian dikembangkan menjadi Misi. Setelah Visi dan Misi disusun dengan baik maka dibuat perencanaan strategis. Perencanaan strategis tersebut yang akan menjadi landasan bagi pengusaha untuk bergerak mengembangkan usahanya, setidaknya rencana strategis dibuat untuk jangka waktu panjang seperti 5 tahun. Setelah rencana strategis dibuat maka perlu disusun rencana aksi (*action plan*). Rencana aksi ini kemudian dilakukan eksekusi.

Agar pekerjaan sesuai dengan rencana aksi yang telah disusun maka dibutuhkan kontrol atau pengawasan. Bentuk kontrol atau pengawasan disini bisa berupa supervisi, pengawasan, inspeksi hingga audit. Setelah satu periode maka dilakukan evaluasi terhadap tindakan tindakan yang telah dilakukan. Proses evaluasi akan menghasilkan kesimpulan mana yang sudah berjalan dengan baik dan mana yang belum. Apabila ada yang berjalan tidak sesuai dengan rencana maka cari tau penyebabnya dan lakukan rencana perbaikan. Apabila ada faktor faktor yang membuat rencana berhasil dilaksanakan dengan baik maka bisa dilakukan tindakan duplikasi untuk mempercepat tercapainya tujuan.

Tindakan evaluasi perlu didukung oleh laporan keuangan yang dihasilkan dari proses akuntansi. Laporan keuangan perlu dilakukan standarisasi agar dapat dijadikan alat evaluasi. Untuk UMKM sudah ada standar akuntansi yang mengatur, yakni Standar Akuntansi Keuangan (SAK) entitas Usaha Mikro Kecil dan Menengah yang diterbitkan oleh Ikatan Akuntan Indonesia (IAI) tahun 2016 dimana standar ini mulai berlaku efektif per 1 januari 2018.

Dengan membandingkan antara rencana dalam bentuk anggaran keuangan dengan realisasi dalam bentuk laporan keuangan yang disusun secara periodik maka akan diperoleh suatu bentuk analisa mengenai bagaimana perusahaan tersebut beroperasi, apakah sudah berjalan dengan efektif dan efisien atau belum. Penggunaan laporan keuangan sebagai bentuk evaluasi akan menghasilkan alat ukur yang handal. Dengan alat ukur ini kita dapat melihat kinerja dari perusahaan UMKM ini dari waktu ke waktu. Apabila laporan keuangan tidak dibuat maka mustahil untuk melakukan evaluasi yang akurat bahkan tidak dapat diukur kinerja perusahaannya.

Setelah dilakukan evaluasi perusahaan kembali menyusun rencana strategis atau setidaknya melakukan pembaharuan apabila diperlukan. Pembaharuan ini dibuat berdasarkan hasil evaluasi yang sudah dibuat sebelumnya.

Untuk dapat berkembang maka pengusaha UMKM perlu dibekali dengan beberapa konsep dan alat bantu untuk dapat mengembangkan usahanya. Adapun alat bantu dan konsep tersebut antara lain. Adanya konsep SMART dalam membuat rencana. Melakukan Analisa konsep bisnis dan pengembangannya berdasarkan konsep Bisnis Model Canvas. Perusahaan juga perlu dibekali dengan analisis SWOT untuk melihat kelemahan, keunggulan serta peluang dan ancaman yang dapat terjadi pada usahanya, sehingga pengusaha memperoleh gambaran mengenai resiko dan dapat memajemen resiko yang terjadi.

Selain konsep tersebut diatas, perusahaan juga sebaiknya perlu membuat *Key Performance Indicator* (KPI) untuk mengukur jalannya usaha. Selain hal tersebut diatas, pengukuran kinerja menggunakan *Balance Score Card* (BSC) dapat memberikan pandangan dan gambaran kepada pengusaha mengenai bagaimana kinerja perusahaan yang dijalankannya. Setelah mengetahui kinerja usahanya, maka pengusaha perlu menerapkan prinsip perbaikan secara terus menerus (*continuous improvement*).

Apabila konsep ini dijalankan dengan konsisten maka usaha UMKM akan makin meningkat. Peningkatan ini dapat kita pandang berdasarkan konsep *Capital Maturity Model* (CMM). Model ini memiliki 5 level. Pengusaha UMKM yang berada di level 1 akan ditarget untuk naik ke level 2. Pengusaha UMKM yang berada di level 2 didorong untuk berkembang ke level 3

dan seterusnya. Dengan perbaikan secara terus menerus dan konsisten maka UMKM akan semakin meningkat dan terus berbenah sehingga dapat menjadi usaha skala besar.

Nah, sekarang mungkin anda mulai tertarik untuk mengetahui bagaimana membuat visi dan misi serta mengetahui lebih jauh mengenai bagaimana menjalankan konsep ini. Penjelasan lebih detail akan dibuat pada bab bab selanjutnya.

BAB III

VISI DAN MISI



BAB III

VISI DAN MISI

The Purpose of our lives is to be happy
(Dalai Lama, dalam Tom MC Ifle: 2013)

3.1 Konseptual

Visi dapat diartikan secara sederhana sebagai suatu niat terdalam anda membangun bisnis sedangkan Misi adalah bagaimana cara anda mencapai nita tersebut. Siapa yang harus membuat visi dan misi ini? Bolehkan Visi dan Misi ini dibuat oleh karyawan? Apakah Visi dan Misi ini penting? Tentu banyak yang bertanya seperti itu, mungkin Anda juga?

Menurut Tom (2013) yang harus membuat visi adalah *owner*. Untuk membuat misi bisa diserahkan kepada *general manager*, dan yang membuat goal adalah manajer. UMKM tentu tidak memiliki *manager* apalagi *general manager*. Biasanya kedua hal tersebut dirangkap oleh *owner*. Maka dari sisi UMKM visi, misi dan goal harus ditetapkan dengan sadar oleh pemilik usaha.

Heri (2017) mendefinisikan Visi adalah serangkaian kata yang menunjukkan impian, cita-cita atau nilai inti sebuah organisasi, perusahaan atau instansi. Visi merupakan tujuan masa depan sebuah instansi, organisasi, atau perusahaan. Visi juga adalah pikiran-pikiran yang ada di dalam benak para pendiri. Pikiran-pikiran tersebut adalah gambaran tentang masa depan yang ingin dicapai.

Selain itu, visi juga adalah Pandangan mengenai arah sebuah manajemen. Mau dibawa ke arah mana manajemen tersebut? Agar bisa membangun kesuksesan, maka perlu ada arah jelas mengenai laju perusahaan atau instansi.

Jika dirangkum, definisi atau pengertian visi adalah sebagai berikut:

-  Visi adalah suatu tulisan yang menyatakan Cita-cita suatu perusahaan, instansi, atau organisasi di masa depan.
-  Visi adalah suatu tulisan singkat, fokus, dan jelas, yang merupakan arah sebuah perusahaan, instansi, atau organisasi.
-  Pengertian Visi adalah sebuah gagasan tertulis mengenai tujuan utama pendirian sebuah perusahaan, instansi, atau organisasi.

Jika visi adalah gagasan mengenai tujuan utama, maka misi Adalah tahapan-tahapan yang harus dilalui untuk mencapai visi tersebut. Selain itu, misi juga merupakan deskripsi atau tujuan mengapa perusahaan, organisasi atau instansi tersebut berada di tengah-tengah masyarakat.

Menurut Toufiqurokhman (2016) Pernyataan visi yang baik mengungkapkan pelanggan, produk atau jasa, teknologi, pasar, pemikiran untuk bertahan hidup (pertumbuhan dan keuntungan), pemikiran untuk karyawan, pemikiran untuk citra publik atau masyarakat, dan perusahaan. Ada 4 Proses perumusan visi yaitu:

1. Tentukan rentang waktu dan lingkup analisis secara tepat.

2. Identifikasi trend sosial, ekonomi, politik, dan teknologi yang akan mempengaruhi masa depan.
3. Identifikasi kondisi persaingan.
4. Evaluasi sumber daya dan kapabilitas internal.

Misi juga bisa dikatakan sebagai Penjabaran sebuah visi. Jika visi hanya dituliskan dalam satu kalimat saja, maka misi akan dijabarkan dengan beberapa kalimat yang mudah untuk dipahami pembaca atau siapa saja yang melihatnya.

Jika diambil kesimpulan, maka pengertian atau definisi misi adalah:

-  Misi adalah penjabaran-penjabaran dari sebuah visi perusahaan, instansi, atau
-  Misi adalah langkah-langkah atau tahapan-tahapan yang harus dilalui sebuah perusahaan, instansi, atau organisasi untuk mencapai visi utama.

Misi adalah langkah-langkah yang bisa diambil untuk merangsang adanya pencapaian visi utama.

3.2 Contoh Kasus

Beberapa contoh visi dan misi perusahaan besar dapat dilihat dibawah ini.

1. Holsim Indonesia

Visi

- o Menyediakan solusi berkelanjutan untuk membangun masa depan masyarakat.

Misi

- Membangun Holcim Indonesia menjadi perusahaan yang memberikan nilai tambah bagi para pemangku kepentingan dengan:
- Menyediakan solusi pembangunan sesuai prinsip berkelanjutan bagi setiap segmen pelanggan tertentu
- Memperhatikan keselamatan kerja dan kelestarian lingkungan
- Membina kemampuan sumber daya manusia, berinovasi dan membangun jaringan yang kuat.

2. Pos Indonesia

Visi

- Menjadi pemimpin pasar di Indonesia dengan menyediakan layanan surat pos, paket, dan logistik yang handal serta jasa keuangan yang terpercaya

Misi

- Berkomitmen kepada pelanggan untuk menyediakan layanan yang selalu tepat waktu dan nilai terbaik
- Berkomitmen kepada karyawan untuk memberikan iklim kerja yang aman, nyaman dan menghargai kontribusi,
- Berkomitmen kepada pemegang saham untuk memberikan hasil usaha yang menguntungkan dan terus bertumbuh
- Berkomitmen untuk berkontribusi positif kepada masyarakat
- Berkomitmen untuk berperilaku transparan dan terpercaya kepada seluruh pemangku kepentingan.

3. Pertamina

Visi

- Menjadi Perusahaan Energi Nasional Kelas Dunia.

Misi

- Menjalankan usaha minyak, gas, serta energi baru dan terbarukan secara terintegrasi, berdasarkan prinsip-prinsip komersial yang kuat.

4.PT Sido Muncul

Visi

- Menjadi industri jamu yang dapat memberikan manfaat pada masyarakat dan lingkungan

Misi

- Meningkatkan mutu pelayanan di bidang herbal tradisional
- Mengembangkan research/penelitian yang berhubungan dengan pengembangan pengobatan dengan bahan-bahan alami.
- Meningkatkan kesadaran masyarakat akan pentingnya membina kesehatan melalui pola hidup sehat, pemakaian bahan-bahan alami dan pengobatan secara tradisional.

Ikut mendorong pemerintah/instnais resmi agar lebih berperan dalam pengembangan pengobatan tradisional.

5. PT. BNI tbk

Visi

- Menjadi Bank kebanggaan nasional yang Unggul, Terkemuka dan Terdepan dalam Layanan dan Kinerja

Pernyataan Visi

- Menjadi Bank kebanggaan nasional, yang menawarkan layanan terbaik dengan harga kompetitif kepada segmen pasar korporasi, komersial dan konsumen

Misi

- Memberikan layanan prima dan solusi yang bernilai tambah kepada seluruh nasabah, dan selaku mitra pilihan utama (*the bank choice*)
- Meningkatkan nilai investasi yang unggul bagi investor.
- Menciptakan kondisi terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi.
- Meningkatkan kepedulian dan tanggung jawab terhadap lingkungan sosial.
- Menjadi acuan pelaksanaan kepatuhan dan tata kelola perusahaan yang baik.

6. PT Danone Aqua

Visi

- AQUA telah menjadi bagian dari keluarga sehat Indonesia lebih selama lebih dari 30 tahun. Sebagai pelopor air minum dalam kemasan sejak didirikan tahun 1973, kini AQUA menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari hidup sehat masyarakat Indonesia. Dulu dan kini,

AQUA tetap dan selalu menjadi yang terbesar dan terdepan di Indonesia. Volume penjualan AQUA merupakan volume penjualan terbesar di dunia untuk kategori air mineral.

Misi

- AQUA selalu ingin melakukan program untuk menyehatkan konsumen Indonesia, diantaranya program AKSI (AQUA untuk Keluarga Sehat Indonesia) dan AuAI (AQUA untuk Anak Indonesia).

7. Unilever

Visi

- *"To become the first choice of consumer, costumer and community"*

Misi

- Menjadi yang pertama dan terbaik di kelasnya dalam memenuhi kebutuhan dan aspirasi konsumen
- Menjadi rekan yang utama bagi pelanggan, konsumen dan komunitas.
- Menghilangkan kegiatan yang tak bernilai tambah dari segala proses.
- Menjadi perusahaan terpilih bagi orang-orang dengan kinerja yang tinggi.
- Bertujuan meningkatkan target pertumbuhan yang menguntungkan dan memberikan imbalan di atas rata-rata karyawan dan pemegang saham.

- Mendapatkan kehormatan karena integritas tinggi, peduli kepada masyarakat dan lingkungan hidup.

8. PT Otsuka Indonesia

- Menyediakan hasil usaha dan keuntungan yang layak serta berkelanjutan kepada para pemegang saham perusahaan.
- Selain delapan perusahaan besar tersebut, masih banyak lagi contoh visi dan misi perusahaan. Apabila Anda belum memiliki visi dan misi maka buatlah segera visi dan misi. Apabila mengalami kesulitan maka dapat melihat contoh contoh yang disajikan diatas.

BAB IV

FUNGSI MANAJEMEN *POAC*



BAB IV

FUNGSI MANAJEMEN: *POAC*

4.1 Manajemen Konsep

Manajemen berperan sangat penting dalam menjalankan perusahaan. Untuk dapat menjalankan perusahaan secara efektif dan efisien maka manajemen perusahaan perlu menjalankan fungsi manajemen. Fungsi manajemen yang dikemukakan oleh Terry (1975) dalam Candra Wijaya dan Muhammad Rifa'l (2016) terdiri dari empat fungsi yang terdiri dari:

1. *Planning*
2. *Organizing*
3. *Actuating*
4. *Controlling*

Berikut penjelasan lebih lanjut mengenai masing-masing poin tersebut:

1. *Planning*

Planning atau perencanaan meliputi pengaturan tujuan dan mencari cara bagaimana untuk mencapai tujuan tersebut. *Planning* telah dipertimbangkan sebagai fungsi utama manajemen dan meliputi segala sesuatu yang manajer kerjakan. Membuat keputusan biasanya menjadi bagian dari perencanaan karena setiap pilihan dibuat berdasarkan proses penyelesaian setiap rencana. *Planning* penting karena banyak berperan dalam menggerakkan fungsi manajemen yang lain. Contohnya, setiap

manajer harus membuat rencana pekerjaan yang efektif di dalam kepegawaian organisasi.

Johnson, dkk (1973) dalam Candra Wijaya dan Muhammad Rifai (2016) berpendapat bahwa perencanaan adalah suatu rangkaian tindakan yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan perencanaan disusun berbagai visi, misi, strategi, tujuan dan sasaran organisasi yang pada tingkat awal menggunakan pengambilan keputusan (*decision making*) yang juga merupakan inti dari manajemen.

Menurut Husein (2009) ada empat macam pendekatan utama dalam pembuatan suatu perencanaan. Adapun keempat pendekatan tersebut adalah:

1. Pendekatan Atas Bawah (*Top Down*)
2. Pendekatan Bawah Atas (*Bottom Up*)
3. Pendekatan Campuran
4. Pendekatan Kelompok

Pendekatan atas bawah adalah pendekatan dimana perencanaan dilakukan oleh pimpinan organisasi kemudian unit organisasi dibawahnya sebagai pelaksana. Pendekatan bawah - atas adalah pendekatan yang dilakukan dengan cara pimpinan puncak memberikan gambaran situasi dan kondisi kemudian kewenangan diberikan kepada manajemen tingkat bawahnya untuk membuat perencanaan. Pendekatan campuran adalah kombinasi antara pendekatan atas bawah dengan pendekatan bawah atas. Sedangkan pendekatan kelompok adalah perencanaan dibuat oleh sekelompok tenaga ahli dalam perusahaan.

2. *Organizing*

Organizing adalah proses dalam memastikan kebutuhan manusia dan fisik setiap sumber daya tersedia untuk menjalankan rencana dan mencapai tujuan yang berhubungan dengan organisasi. *Organizing* juga meliputi penugasan setiap aktifitas, membagi pekerjaan ke dalam setiap tugas yang spesifik, dan menentukan siapa yang memiliki hak untuk mengerjakan beberapa tugas.

Aspek utama lain dari *organizing* adalah pengelompokan kegiatan ke departemen atau beberapa subdivisi lainnya. Misalnya kepegawaian, untuk memastikan bahwa sumber daya manusia diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Mempekerjakan orang untuk pekerjaan merupakan aktifitas kepegawaian yang khas. Kepegawaian adalah suatu aktifitas utama yang terkadang diklasifikasikan sebagai fungsi yang terpisah dari *organizing*.

Agar tujuan tercapai maka dibutuhkan pengorganisasian. Dalam organisasi biasanya diwujudkan dalam bentuk bagan organisasi. Yang kemudian dipecah menjadi berbagai jabatan. Pada setiap jabatan biasanya memiliki tugas, tanggung jawab, wewenang dan uraian jabatan (*job description*).

Semakin tinggi suatu jabatan biasanya semakin tinggi tugas, tanggung jawab dan wewenangnya. Biasanya juga semakin besar penghasilannya. Dengan pembagian tugas tersebut maka pekerjaan menjadi ringan. Berat sama dipikul, ringan sama dijinjing. Disinilah salah satu prinsip dari manajemen, yaitu membagi-bagi tugas sesuai dengan keahliannya masing-masing.

Husein (2009) menjelaskan mengenai langkah langkah dalam proses pengorganisasian sebagai berikut:

- a. Merinci seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan organisasi agar sesuai dengan visi dan misinya.
- b. Membagi beban kerja kedalam aktivitas aktivitas yang secara logis dan memadai dapat dilakukan oleh seorang atau oleh sekelompok orang.
- c. Mengkombinasikan pekerjaan anggota organisasi dengan cara yang logis dan efisien.
- d. Menetapkan mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan anggota organisasi dalam satu kesatuan yang harmonis.
- e. Memantau efektifitas organisasi dan mengambil Langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan atau meningkatkan efektifitas.

3. *Actuating*

Perencanaan dan pengorganisasian yang baik kurang berarti bila tidak diikuti dengan pelaksanaan kerja. Untuk itu maka dibutuhkan kerja keras, kerja cerdas dan kerjasama. Semua sumber daya manusia yang ada harus dioptimalkan untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi. Pelaksanaan kerja harus sejalan dengan rencana kerja yang telah disusun. Kecuali memang ada hal-hal khusus sehingga perlu dilakukan penyesuaian.

Fungsi penggerakan di dalam manajemen yang pokok menurut Husein (2009) adalah sebagai berikut:

- a. Mempengaruhi seseorang atau orang – orang supaya bersedia menjadi pengikut
- b. Melakukan daya tolak pada seseorang (orang-orang)

- c. Membuat seseorang atau orang – orang suka mengerjakan tugas dengan lebih baik
- d. Mendapatkan, memelihara dan memupuk kesetiaan pada pimpinan, tugas dan organisasi tempat mereka bekerja.
- e. Menanamkan, memelihara dan memupuk rasa tanggung jawab seseorang atau orang – orang terhadap Tuhannya, negara, dan masyarakat.

4. Controlling

Agar pekerjaan berjalan sesuai dengan visi, misi, aturan dan program kerja maka dibutuhkan pengontrolan. Baik dalam bentuk supervisi, pengawasan, inspeksi hingga audit. Pengendalian atau pengawasan di dalam manajemen memiliki berbagai fungsi pokok. Fungsi pokok pengendalian tersebut adalah:

- a. Mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan atau kesalahan dengan melakukan pengendalian secara rutin.
- b. Memperbaiki berbagai penyimpangan yang terjadi
- c. Mendinamisasi organisasi
- d. Mempertebal rasa tanggung jawab.

BAB V

PERENCANAAN STRATEGIS DAN RENCANA AKSI



BAB V

PERENCANAAN STRATEGIS DAN RENCANA AKSI

5.1 Konseptual

Perencanaan strategis adalah proses sistematis yang disepakati organisasi dan membangun keterlibatan diantara *stakeholders* utama tentang prioritas yang hakiki bagi misanya dan tanggap terhadap lingkungan operasi. Perencanaan strategis khususnya digunakan untuk mempertajam fokus organisasi, agar semua sumber organisasi digunakan secara optimal untuk melayani misi organisasi itu (Michael Allison, Jude Kaye, 2013).

Perencanaan strategis dan perencanaan operasional itu melibatkan dua jenis pemikiran yang berbeda. Keputusan strategis sifatnya fundamental, memberi arah, dan berorientasi masa depan. Sebaliknya keputusan operasional terutama mempengaruhi pelaksanaan sehari-hari keputusan strategis. Keputusan strategis memiliki implikasi jangka panjang, sedangkan keputusan operasional memiliki implikasi jangka pendek.

Perencanaan strategis dan perencanaan jangka Panjang memiliki perbedaan. Menurut Michael Allison, Jude Kaye (2013) perbedaan antara perencanaan strategis dan perencanaan jangka panjang sebagai berikut:

5.2 Perencanaan Jangka Panjang

- ✓ Melihat masa depan sebagai hal yang bisa diprediksi

- ✓ Melihat perencanaan sebagai proses periodik
- ✓ Menganggap trend saat ini akan berlanjut
- ✓ Menganggap masa depan yang paling mungkin dan menekankan kerja untuk memetakan kejadian dari tahun ke tahun yang diperlukan untuk mencapainya.
- ✓ Tanyakan dalam bisnis apa kita sekarang

5.3 Perencanaan Strategis

- ✓ Melihat masa depan sebagai sesuatu yang tidak bisa diprediksi
- ✓ Melihat perencanaan sebagai proses terus menerus
- ✓ Mengharapkan trend baru, perubahan dan kejutan
- ✓ Mempertimbangkan serangkaian masa depan yang dimungkinkan dan menekankan pengembangan strategi berdasarkan penilaian lingkungan organisasi
- ✓ Tanyakan dalam bisnis apa kita seharusnya? Apakah kita melakukan hal yang benar?

Pearce and Robinson (1994) dan Belohvah and GiddensEring (1987) dalam Rahayu Puji Suci (2015) mengartikan strategi sebagai *comprehensive, general plan of major actiones through which a firm intends to achieve its long-term objectives in a dynamic environment. 14 basic approaches (generic strategies) can be identified : concentration, market development, product development. Joint venture, strategic alliances, consortia, concentric diversivication, conglomerate divesification, turn a round, divesture, and liquidation.*

Apa saja yang berhubungan dengan strategi maka harus memiliki sifat sebagai berikut:

1. Strategi merupakan *long range planning*. Strategi adalah suatu perencanaan jangka panjang yaitu merupakan perencanaan yang strategik atau menunjukkan arah perusahaan atau organisasi.
2. Strategi harus bersifat *general plan*. Dalam hal ini strategi harus bersifat umum dan berlaku untuk seluruh bagian dalam perusahaan ataupun dalam organisasi
3. Strategi harus komprehensif. Strategi harus melibatkan seluruh bagian di dalam perusahaan atau organisasi
4. Strategi harus *integrated* Diharapkan dengan strategi maka dapat menyatukan pandangan seluruh bagian dalam perusahaan.
5. Strategi harus eksternal. Strategi harus mempertimbangkan lingkungan eksternal perusahaan atau organisasi baik *stakeholders* ataupun lingkungan makro.

Beberapa Contoh *strategic goal* dalam suatu divisi dapat dilihat dibawah ini (Tom MC Ifle, 2018)

Finance Objective

- *Financial Growth: To exceed \$10 million in the next ten years.*
- *Financial Growth: To increase revenue by 10 percents annually.*

Marketing Objective

- *Current Customer: Achieve and maintain outstanding customer service.*
- *Current Customer: Develop and use a customer database.*

- *New Customer: Introduce existing products into a new market.*
- *New Customer: Introduce new products to new and existing markets.*
- *New Customer: To expand sales to the global marketplace.*

Product Innovation

- *Product/Service/Program Mngt: To have all product meet standard of excellence guidelines. (Some businesses prefer to list their individual product or services as separate objectives.)*

Operation

- *Operations Mngt: Capitalize on physical facilities (location, capacity, etc.).*
- *Operations Mngt: Increase community outreach.*

Human Resource

- *People: Employ professionals who create success for customers.*
- *Training: To develop the leadership abilities and potential of our team.*

Contoh *strategic goal* diatas dapat Anda gunakan untuk menyusun rencana strategis di perusahaan Anda. Mungkin Anda akan mulai berfikir, apa rencana strategis yang perlu saya buat, apakah harus rencana yang tidak masuk akal? Ataukah rencana yang keren dan besar? Jadi membuat rencana strategis harus masuk akal menurut Anda. Rencana strategis ini adalah mimpi

Anda, sekarang tergantung Anda, apakah Anda mau bermimpi besar atau kecil? Anda punya impian besar tentu punya peluang terwujud, Anda bermimpi kecil tentu juga punya peluang terwujud. Peluang terwujudnya akan semakin besar sebanding dengan tindakan yang Anda lakukan. Coba Anda lihat Kembali rumus sukses yang telah dibahas pada awal buku ini, Anda akan makin memahami maksud kami.

Biasanya pengusaha UMKM belum memiliki divisi dalam usahanya, sumberdaya terbatas. Bahkan kadang kerap ditemui bahwa pemilik bisnis merangkap semua pekerjaan. Nah jika begitu bagaimana rencana strategis yang bisa dibuat?

Untuk menjawab pertanyaan ini tentu kita perlu melihat keadaan bisnis Anda terlebih dahulu. Apa yang sudah Anda miliki, baik dari sisi asset, SDM, kualitas produk dan lain sebagainya. Misal saja usaha Anda adalah pedagang dan produsen dupa. Produk yang anda pasarkan adalah dupa tanpa aroma, keunggulannya adalah tidak pedih di mata. Setiap bulan Anda hanya mampu menjual misalnya 50 bungkus ukuran besar. Penjualan yang dilakukan adalah di toko kecil yang Anda buat didepan rumah Anda, kebetulan rumah Anda adalah dipinggir jalan. Ini misalkan saja keadaannya seperti itu.

Berdasarkan keadaan tersebut bagaimana saya membuat rencana strategisnya? Saya yakin tentu Anda menginginkan usaha Anda berkembang, benar kan? Rencana disini perlu Anda buat sesuai dengan keinginan dan kenyamanan Anda. Jadi ya ini sifatnya personal Anda sebagai pemilik bisnis, jika anda yakin dan nyaman dengan target yang Anda susun, ya buat dan lakukan. Jika masih bingung contoh dibawah ini dapat menjadi gambaran bagi Anda.

Rencana Strategis berdasarkan contoh diatas dapat dibuat sebagai berikut:

1. Meningkatkan jumlah pelanggan tetap. Setiap tahun meningkat 500 pelanggan tetap.
2. Meningkatkan mutu produk dan efisiensi biaya
3. Meningkatkan jumlah penjualan produk menjadi 500 bungkus setiap bulannya.
4. Meningkatkan kapasitas produksi
5. Dalam satu atau dua tahun sudah memiliki tambahan toko minimal satu.
6. Membuat catatan keuangan yang konsisten dengan tujuan sebagai alat ukur (Misal saat ini belum memiliki catatan keuangan)
7. Dan seterusnya... sesuaikan dengan mau seperti apa usaha yang Anda ingin bangun.

Setelah anda membuat rencana strategis Anda perlu menyusun *action plan* atau rencana aksi. Tujuannya adalah agar Anda memiliki panduan dalam bertindak. Apa itu *action plan*? Penjelasan nya dibawah ini.

Action Plan

Menurut Rina Sugiarti (2018) Rencana yang akan dilakukan atau lebih dikenal dengan *action plan* diperlukan untuk dapat memetakan apa yang harus dilakukan demi mencapai target yang telah ditetapkan. Sebelum menyusun *action plan*, ada beberapa hal penting dan mendasar yang perlu dipahami.

1. Target adalah suatu sasaran yang ingin dicapai, di mana sasaran tersebut belum pernah dicapai sebelumnya. Misalnya pencapaian *sales* tahun 2016 adalah 3 miliar, maka target sales pada tahun 2017 diharapkan meningkat 20 persen menjadi 3,6 miliar.

2. Mempelajari konsep perubahan
 - Jika kita mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka kita akan mendapatkan hasil yang sehari-hari
 - Atau kita mendapatkan hasil yang lebih buruk dari pencapaian sebelumnya, diakibatkan adanya perubahan pada faktor internal atau eksternal seperti:
 - Tren yang sudah berubah, kompetitor yang semakin banyak
 - Pelanggan yang semakin kritis
 - Mesin yang semakin aus
 - Pergantian orang, adanya orang baru
 - Walaupun kita mengerjakan pekerjaan rutin tetapi target tercapai, sesungguhnya pencapaian target tersebut lebih karena *by accident bukan by design*, misalnya:
 - Kenaikan penjualan sejalan dengan kenaikan pertumbuhan ekonomi
 - Permintaan meningkat karena daya beli masyarakat membaik, atau karena trend terhadap produk yang dijual membaik.

Berdasarkan kondisi tersebut di atas, maka ada persyaratan penting pada action plan yang harus dipenuhi:

1. *Action plan* bukan penjabaran target. Misalnya target sales 3,6 miliar, maka *action plan*-nya adalah target divisi A adalah 2 miliar, target divisi B adalah 1,6 miliar.
2. *Action plan* bukan berisi pekerjaan rutin, pekerjaan yang sehari-hari sudah dilakukan. Misalnya memonitor pencapaian *sales* tiap bulan, mengunjungi pelanggan setiap 6 bulan sekali

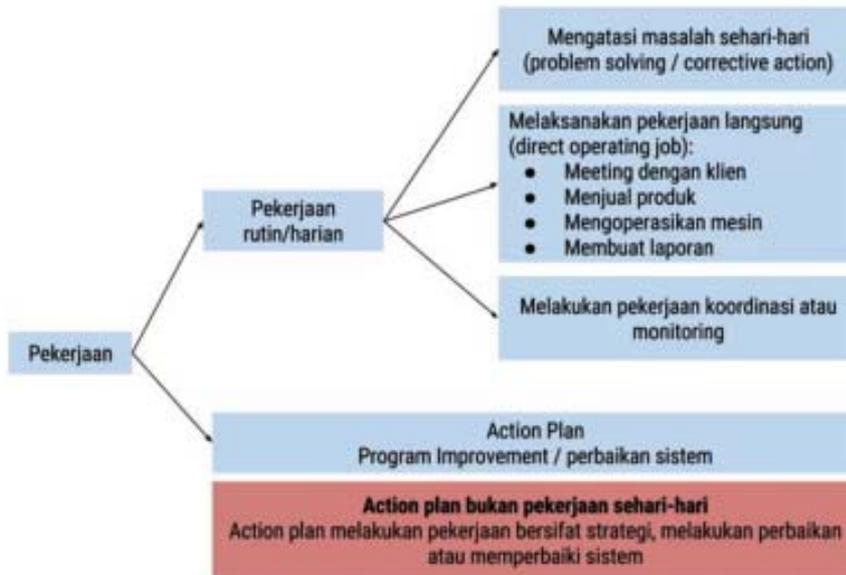
padahal sudah rutin dilakukan, melakukan meeting koordinasi, melakukan audit ISO 9001 setiap 6 bulan, membahas setiap klaim yang masuk, dan tugas lainnya yang bersifat rutinitas.

3. *Action plan* adalah aktivitas kerja baru yang belum pernah dilakukan sebelumnya. Action plan juga bisa berupa program *improvement* yang belum pernah dilakukan sebelumnya untuk mengatasi kelemahan sistem yang ada.

Ilustrasi di bawah ini memetakan perbedaan pekerjaan rutin dan *action plan*:

Gambar 2

Action Plan



Sumber: Rina Sugiarti, 2018

Mengacu pada gambar di atas, masalah terbesar dari suatu perusahaan dalam menjalankan suatu *action plan* adalah:

- Kekurang pahaman akan konsep tersebut di atas, tidak ada pemisahan antara pekerjaan rutin dengan *action plan*.
- Banyak perusahaan yang terjebak dengan rutinitas, sehingga tidak ada waktu untuk mengerjakan suatu *action plan*. Perusahaan terjebak dengan rutinitas dikarenakan beberapa hal seperti:
 - Untuk mengerjakan pekerjaan rutin saja, waktunya sudah tidak cukup (sudah pulang malam)
 - Pekerjaan rutin tidak bisa ditunda sedangkan *activity plan* bisa ditunda, akhirnya prioritas jatuh pada pekerjaan rutin
 - Kurang orang
 - dan lain sebagainya
- Banyak Manajemen yang terjebak pada pencapaian hasil (pencapaian target) bukan pada cara untuk mencapai target tersebut (*action plan*). Setiap kali meeting hanya difokuskan pada pencapaian hasil atau target. Kurang memonitor pelaksanaan *action plan* sebagai penyebab tidak tercapainya target yang telah ditetapkan. Akibatnya, penekanan pada pentingnya *action plan* menjadi diabaikan karena tidak dikontrol oleh manajemen.

Cara membuat rencana kerja:

1. Tentukan untuk apa rencana kerja itu disusun. Tentukan tujuan itu dari awal agar bisa mempersiapkan pekerjaan

dengan baik, sebagian besar rencana kerja berlaku untuk jangka waktu tertentu, misalnya 6 bulan atau 1 tahun.

2. Tulis pendahuluan dan latar belakang. Untuk rencana kerja profesional, harus dibuat pendahuluan dan latar belakang agar diperoleh informasi yang dibutuhkan untuk memahami rencana kerja itu. Pendahuluan sebaiknya singkat dan menarik. Uraikan mengapa membuat rencana kerja itu dan informasikan tentang pekerjaan yang akan dilaksanakan selama kurun waktu tertentu. Latar belakang sebaiknya menyoroti alasan mengapa membuat rencana kerja itu, misalnya dengan menyajikan detil atau statistik laporan terbaru, mengidentifikasi masalah yang perlu diatasi, atau alasan lainnya berdasarkan masukan dan umpan balik yang diterima selama mengerjakan pekerjaan sebelumnya.
3. Tentukan tujuan dan target. Tujuan dan target adalah dua hal yang saling terkait. Dalam rencana kerja, keduanya sama-sama mengarah ke pencapaian hasil. Bedanya, tujuan bersifat umum, sedangkan target lebih spesifik. Tujuan adalah gambaran keseluruhan pekerjaan. Tuliskan apa saja hasil akhir yang diinginkan dari rencana kerja itu. Usahakan cakupannya luas.

Target sebaiknya spesifik dan nyata.

Kalau target-target yang ada terlalu beragam, pecah menjadi jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Misalnya, target jangka pendek perusahaan untuk meningkatkan jumlah audiens sebesar 30 persen dalam tiga bulan berbeda dengan target jangka panjang untuk memperkuat visibilitas merek (*brand*) di media sosial selama setahun. Target biasanya

ditulis dalam kalimat aktif menggunakan kata kerja tindakan dengan makna spesifik. Misalnya, "merencanakan", "menulis", "meningkatkan", dan "mengukur". Hindari kata kerja dengan makna samar seperti "memelajari", "memahami", dan "mengetahui".

4. Susun rencana kerja dengan target-target yang "SMART". SMART adalah akronim yang biasa digunakan untuk mencari hasil yang lebih nyata dan bisa dikerjakan dalam rencana kerja. *Specific* berarti terperinci. *Measurable* berarti terukur. *Achievable* berarti bisa dicapai. Relevan adalah terkait kepentingan. *Time bound* adalah terikat waktu. Konsep SMART akan dibahas pada bab tersendiri.

Setelah memahami apa itu *action plan* atau rencana aksi maka anda sudah mulai bisa membayangkan apa buhungan antra rencana strategis dengan rencana aksi. Kami yakin anda sudah dapat mulai menyusun rencana aksi berdasarkan rencana strategis yang sudah Anda buat sebelumnya. Apabila belum, berikut ada contoh rencana aksi berdasarkan rencana strategis yang sebelumnya dijadikan contoh diatas.

Dibawah ini disajikan Kembali rencana strategis yang dijadikan contoh diatas:

Rencana Strategis:

1. Meningkatkan jumlah pelanggan tetap. Setiap tahun meningkat 500 pelanggan tetap.
2. Meningkatkan mutu produk dan efisiensi biaya
3. Meningkatkan jumlah penjualan produk menjadi 500 bungkus setiap bulannya.

4. Meningkatkan kapasitas produksi
5. Dalam satu atau dua tahun sudah memiliki tambahan toko minimal satu.
6. Membuat catatan keuangan yang konsisten dengan tujuan sebagai alat ukur (Misal saat ini belum memiliki catatan keuangan)
7. Dan seterusnya... sesuaikan dengan mau seperti apa usaha yang Anda ingin bangun.

Dari enam rencana strategis tersebut, maka perlu dibuatkan action plan-nya atau rencana aksi yang akan Anda gunakan sebagai panduan anda bertindak pada saat menjalankan usaha Anda.

Rencana Strategis:

1. Meningkatkan jumlah pelanggan tetap. Setiap tahun meningkat 500 pelanggan tetap.

Rencana Aksi:

1. Melakukan promosi melalui grup WA yang diikuti, lakukan seminggu sekali minimal kepada 200 orang setiap kali promosi.
2. Membuat video testimoni pelanggan yang sudah menggunakan dupa, upload ke *social media*, minimal disaksikan oleh 500 orang. Sebarkan juga link video kepada grup WA dan secara langsung melalui WA kepada setidaknya 200 orang atau lebih.
3. Membuat spanduk besar didepan toko yang mudah terlihat dari kejauhan

4. Membuat kartu member dengan ketentuan membeli 5 bungkus gratis kartu member. Rancang hadiah atau benefit jika memiliki kartu member.

Rencana Strategis:

1. Meningkatkan mutu produk dan efisiensi biaya

Rencana Aksi:

1. Membeli mesin kecil untuk meningkatkan dan mempercepat kapasitas produksi sehingga efisiensi biaya produksi meningkat
2. Menggunakan bahan yang lebih berkualitas (misalnya saat ini kualitas bahan yang anda gunakan masih bisa ditingkatkan)

Rencana Strategis:

1. Meningkatkan jumlah penjualan produk menjadi 500 bungkus setiap bulannya.

Rencana Aksi:

1. Konsisten mengirimkan promosi kepada pelanggan yang sudah memiliki kartu member. Beri kabar atau ucapan atau berita menarik disertai konten promosi yang lembut sehingga terjadi pembelian Kembali
2. Konsisten dalam mempromosikan produk di sosial media
3. Bekerja sama dengan gojek atau grab untuk melakukan pengiriman, infokan kepada pelanggan jika ada promosi gratis ongkos kirim.

Rencana Strategis:

1. Dalam satu atau dua tahun sudah memiliki tambahan toko minimal satu.

Rencana Aksi:

1. Sisihkan 10 persen dari total penjualan setiap bulan untuk menyewa toko kedua. (Misalnya sewa toko kedua setahunnya adalah 30 juta, maka apabila penjualan Anda sebulan adalah misalnya 30 juta, maka sisihkan 3 juta setiap bulannya. Jadi sebenarnya dalam sepuluh bulan saja sudah memiliki uang 30 juta untuk menyewa toko kedua, sisanya sebesar 6 juta mungkin bisa anda pergunakan sebagai dana renovasi toko.

Jadi seperti itu contoh membuat rencana aksi berdasarkan rencana strategis yang sudah disusun sebelumnya sehingga saat menjalankan bisnis, Anda sudah mengetahui hal-hal apa saja yang akan Anda kerjakan. Tentu setelah menyusun ini yang perlu anda lakukan adalah *action* atau bertindak untuk menjalankan rencana yang sudah anda susun ini.

Setelah memiliki rencana strategis pengembangan usaha dan rencana aksi juga sudah disusun, kemudian Anda jalankan rencana tersebut. Menurut Anda, kira kira kemungkinan tercapainya apakah semakin meningkat? Silahkan dijawab sendiri ya.

BAB VI

ACTION, CONTROL DAN EVALUASI



BAB VI

ACTION, CONTROL DAN EVALUASI

6.1 Konseptual

Setelah Anda memiliki rencana strategis dan rencana aksi, maka Langkah selanjutnya adalah melakukan aksi. Semua rencana yang telah anda buat tidak akan menjadi sesuatu jika anda tidak melakukan apa apa. Jika kita andaikan membangun bisnis sama seperti membangun rumah, maka dengan Anda memiliki rencana strategis dan rencana aksi, Anda seperti sudah memiliki gambar rumah yang Anda impikan. Jika Anda tidak melakukan kegiatan untuk membangun rumah yang sudah Anda rancang, tentu rumahnya tidak akan terbentuk, hanya sekedar gambar saja.

Jadi sekarang tugas anda adalah melaksanakan apa yang sudah anda rencanakan. Bagun bisnis Anda sesuai dengan rencana yang sudah Anda susun. Lakukan rencana aksi yang sudah anda buat. Apakah dengan melakukan aksi saja sudah cukup? Belum, Anda butuh yang disebut dengan kontrol dan evaluasi.

6.2 Control

Aktivitas *control* adalah salah satu dari fungsi manajemen. Penjelasan singkat dari aktivitas ini sudah disajikan dalam bab fungsi manajemen. Anda selalu pengusaha UMKM adalah biasanya merangkap sebagai manajemen perusahaan. Maka fungsi pengendalian ini (*control*) perlu Anda lakukan dalam menjalankan kegiatan usaha. Kenapa? Tentu Anda ingin kan usaha Anda berjalan sesuai dengan yang anda inginkan?

sesuai dengan yang anda sudah rencanakan? Nah untuk memastikan itu dapat terlaksana dengan baik maka dibutuhkan *control*. Walaupun usaha itu Anda lakukan sendiri, tetap laksanakan aktivitas *control* ini.

Anda tentu sudah mengetahui kan manfaat aktivitas *control* ini, karena sudah membaca bab mengenai fungsi manajemen, jika lupa maka, dibawah ini disajikan Kembali beberapa manfaat aktivitas pengendalian ini:

- a. Mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan atau kesalahan dengan melakukan pengendalian secara rutin.
- b. Memperbaiki berbagai penyimpangan yang terjadi
- c. Mendinamisasi organisasi
- d. Mempertebal rasa tanggung jawab.

Menurut Mardiasmo (2018), Pengendalian manajemen meliputi beberapa aktivitas, yaitu:

1. Perencanaan
2. Koordinasi antar bagian dalam organisasi
3. Komuniskasi informasi
4. Pengambilan keputusan
5. Memotivasi orang orang dalam organisasi agar berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi
6. Pengendalian, dan
7. Penilaian kinerja

Mardiasmo (2018) juga menjelaskan bahwa kegagalan organisasi dalam mencapai tujuannya dapat terjadi karena adanya kelemahan atau kegagalan pada salah satu atau beberapa tahap dalam proses pengendalian manajemen.

Tipe pengendalian manajemen juga dapat dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu:

1. Pengendalian preventif. Dalam tahap ini pengendalian manajemen terkait dengan perumusan strategi dan perencanaan strategik yang dijabarkan dalam bentuk program program
2. Pengendalian operasional. Dalam tahap ini pengendalian manajemen terkait dengan pengawasan pelaksanaan program yang telah ditetapkan dengan alat berupa anggaran. Anggaran digunakan untuk menghubungkan perencanaan dengan pengendalian.
3. Pengendalian kinerja. Dalam tahap ini pengendalian manajemen terkait dengan analisis evaluasi kinerja berdasarkan tolok ukur kinerja yang telah ditetapkan.

6.3 Evaluasi

Tahap evaluasi adalah biasanya dilakukan pada akhir periode yang ditentukan. Kegiatan evaluasi hampir sama dengan kegiatan kontrol. Bedanya kegiatan kontrol dilakukan saat melaksanakan kegiatan dengan tujuan agar kegiatan sesuai dengan rencana dan apabila ada masalah segera dicari solusi agar rencana yang telah dibuat berjalan dengan semestinya. Sedangkan kegiatan evaluasi dilaksanakan pada akhir periode, kegunaannya adalah melakukan evaluasi menyeluruh terhadap kegiatan yang sudah dilaksanakan dalam periode tersebut. Outputnya adalah akan diperoleh informasi mengenai

penyebab rencana berhasil dan penyebab rencana masih belum dapat dilaksanakan atau hambatan selama melakukan kegiatan.

Untuk penyebab rencana dapat berjalan lancar, dapat ditiru di periode selanjutnya, sehingga aktivitas dapat berjalan dengan efektif. Untuk kendala, dapat dicarikan solusi agar masalah tersebut dikemudian hari tidak menjadi hambatan lagi.

Menurut Suryana dalam Helmy, perusahaan perlu melakukan evaluasi strategi. Apa itu evaluasi strategi? Merupakan tahapan final dari manajemen strategi. Biasanya, manajer ingin mengetahui informasi tentang kapan strategi tertentu tidak berjalan dengan baik. Semua strategi sangat diperlukan untuk modifikasi di masa yang akan datang, sebab lingkungan secara konstan akan selalu berubah. Pengertian evaluasi yaitu proses monitoring atas aktivitas perusahaan dan hasil suatu performa sehingga performa aktual dapat dibandingkan dengan performa yang diinginkan.

Ada tiga aktivitas evaluasi strategi yang fundamental, yaitu:

1. Pengamatan faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar untuk strategi saat ini.
2. Ukuran Kinerja (*performance*).
3. Adanya tindakan korektif

Evaluasi strategi sangat penting, sebab sukses sekarang tidak menjamin sukses besok. Kesuksesan selalu menciptakan masalah baru dan berbeda. Ketiga aktivitas strategi di atas, yaitu aktivitas formulasi, implementasi dan aktivitas evaluasi strategi diatas muncul pada tingkatan hierarki organisasi besar, seperti

tingkat *corporate*, divisi atau unit-unit bisnis strategi, dan level fungsional.

Dari uraian di atas dapat diringkas bahwa dalam tahapan manajemenstrategik meliputi kegiatan sebagai berikut:

1. Pembuatan srategi (*Strategy Formulation*), yang meliputi kegiatan:
 - o Pengembangan visi, misi dan tujuan jangka panjang,
 - o Mengidentifikasi peluang dan ancaman dari luar, serta kekuatan dan kelemahan dari dalam organisasi,
 - o Mengembangkan alternatif strategi,
 - o Penentuan strategi yang paling sesuai untuk diadopsi.
2. Penerapan Stratagi (*Strategy Implementation*), meliputi kegiatan:
 - o Penentuan sasaran operasional tahunan
 - o Kebijakan (*policy*) organsasi/perusahaan,
 - o Memotivasi karyawan , dan
 - o Mengalokasikan sumberdaya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan.
3. Evaluasi Strategi (*Strategy Evaluation*), yang meliputi kegiatan:
 - o Usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil dari pembuatan strategi dan penerapan strategi, termasuk
 - o Mengukur kinerja individu dan organisasi/perusahaan, serta

- Mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.

Proses Evaluasi dan Pengendalian Strategi (Wheelen & Hunger)

- Menentukan apa yang akan diukur
- Menetapkan standar kinerja
- Mengukur kinerja aktual
- Membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditetapkan
- Mengambil tindakan perbaikan.

Hal yang harus diperhatikan sebelum mengambil tindakan perbaikan:

- ✓ Apakah penyimpangan yang terjadi hanya merupakan suatu kebetulan?
- ✓ Apakah proses yang sedang berjalan tidak berfungsi dengan baik?
- ✓ Apakah proses yang sedang berjalan tidak sesuai dengan upaya pencapaian standar yang diinginkan?

Tindakan harus diambil tidak hanya untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi, tetapi juga untuk mencegah berulangnya penyimpangan tersebut.

Proses Evaluasi dan Pengendalian Rencana Bisnis

- Evaluasi strategik adalah suatu proses mendapatkan informasi mengenai pelaksanaan rencana-rencana bisnis dan kinerjanya serta membandingkan informasi tersebut dengan standar yang telah ditentukan.

- Pengendalian strategi adalah suatu proses merubah rencana bisnis yang diakibatkan adanya perubahan kondisi/situasi, adanya tambahan pengetahuan atau membuat penyesuaian untuk mengarahkan aktivitas-aktivitas agar sesuai dengan rencana.

Peter Drucker menulis bahwa untuk hidup dan tumbuh, perusahaan haruslah beroperasi secara efisien (*do things right*) dan efektif (*do the right thing*). Untuk mengetahui tingkat keefisienan dan keefektifan suatu kinerja maka diperlukan suatu evaluasi terhadap hasil-hasil perusahaan yang merupakan akibat dari keputusan masa lampau.

Melakukan evaluasi dan pengendalian strategik sangat penting bagi perusahaan dengan alasan:

- Adanya perubahan kondisi dan situasi pasar serta perekonomian dimana pasar semakin berkembang, teknologi berubah dan pesaing-pesaing baru bermunculan.
- Semakin rumit dan kompleksnya organisasi akan membutuhkan suatu kontrol yang lebih baik.
- Dengan semakin terdesentralisirnya kekuasaan dan wewenang, para manajer membutuhkan suatu alat untuk mengetahui aktivitas dan kinerja para bawahannya.

Proses evaluasi dan pengendalian strategik akan melalui beberapa tahap atau langkah yaitu menentukan suatu standar untuk mengukur kinerja perusahaan dan membuat batas toleransi yang dapat diterima untuk tujuan, sasaran dan strategi.

Peter Drucker mengusulkan lima kriteria untuk penentuan standar pengukuran kinerja tersebut, yaitu:

- ✓ Posisi pasar. Penilaian yang nyata terhadap keberhasilan perusahaan adalah mengukur posisi pangsa pasarnya dibandingkan dengan para pesaing. Apakah pangsa pasar telah meningkat atau cenderung menurun?
- ✓ Kinerja inovasi (Divisi Riset dan Pengembangan). Bagaimana urutan pengeluaran riset dan pengembangan (sebagai persentase penjualan) dalam industri?
- ✓ Produktivitas. Kinerja ini berhubungan dengan “nilai tambah” output. Penjualan per karyawan merupakan salah satu ukuran produktivitas.
- ✓ Likuiditas dan aliran kas (*cas flow*). Kriteria aliran kas biasanya lebih baik daripada masalah keuntungan.

Keuntungan atau kemampulabaan. Kriteria ini akan mengukur:

- Apakah margin keuntungan meningkat atau menurun.
- Menghitung dan mengukur hasil kinerja yang telah dicapai.
- Membandingkan antara standar dengan hasil yang dicapai dan jika melampaui batas toleransi, harus dianalisa penyebab-penyebabnya.
- Mengambil tindakan perbaikan jika diperlukan.

Dalam mengevaluasi kinerja terhadap rencana bisnis, seseorang harus selalu menanyakan “apakah tujuan dan sasaran perusahaan? serta bagaimana kinerja perusahaan dalam mendukung pencapaian tujuan/sasaran tersebut? Jawaban dari

pertanyaan ini akan menghasilkan suatu daftar dari tujuan (dirinci pada tujuan dari pihak-pihak yang terkait dengan perusahaan), sasaran dan hasil kinerja perusahaan. Kemudian pimpinan harus memberikan suatu nilai (0-10) yang menggambarkan tingkatan mengenai pencapaiannya.

Kerangka Kerja Evaluasi Strategi (*Strategy Evaluation Framework*)

Ada tiga kegiatan utama dalam evaluasi strategi, yaitu:

1. Memeriksa dan juga menguji basis strategi organisasi yang telah digariskan.
2. Membandingkan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sebenarnya.
3. Membuat koreksi untuk memastikan bahwa kinerja organisasi sesuai dengan rencana.

Banyak hal yang bisa dievaluasi, misalnya apakah pendapatan daerah meningkat, pengangguran berkurang dan lapangan kerja meningkat, perekonomian meningkat, kesejahteraan meningkat, pendidikan meningkat, transportasi meningkat, kesehatan meningkat dll.

Peluang dan tantangan eksternal, dan kekuatan dan kelemahan internal perubahannya harus dievaluasi dan dimonitoring secara berkelanjutan:

- ✓ Apakah kekuatan internal masih kuat?
- ✓ Apakah memiliki tambahan kekuatan internal lainnya? Bila ada, apa?
- ✓ Apakah kelemahan internal masih lemah?

- ✓ Apakah masih ada kelemahan internal lainnya? Jika ada, apa?
- ✓ Apakah peluang eksternal masih ada peluang?
- ✓ Apakah ada peluang eksternal yang lain? Bila ada, apa?
- ✓ Apakah ancaman eksternal masih mengancam?
- ✓ Apakah ada ancaman eksternal lainnya? Bila ada, apa?
- ✓ Apakah kita mudah menyerang musuh yang akan mengambil alih?

Proses dalam Evaluasi dan Pengendalian Strategi meliputi:

- Meminta semua unit bisnis untuk menyerahkan laporan bulanan tentang status penjualan dan biaya untuk setiap line produk termasuk trend dalam beban
- Meminta semua unit bisnis untuk menyediakan laporan tahunan yang menyajikan laba operasi, biaya, dan beban sebagaimana juga aset yang dapat diidentifikasi dalam dollar, termasuk tambahan dan pengurangan kepemilikan
- Meminta semua unit bisnis untuk menyediakan laporan kuartalan mengenai aktivitas kompetitif dan trend keseluruhan yang mempengaruhi setiap line produk mereka
- Meminta semua unit bisnis untuk menginformasikan kepada kantor pusat sebelum melakukan suatu rencana finansial yang beresiko.

Dalam sistem evaluasi dan pengendalian, langkah pertama yang penting adalah menentukan apa yang akan diukur. Pengukuran harus terkait dengan kuantitas, kualitas, penetapan waktu dan harus bisa diperiksa secara obyektif. Pengendalian strategis, taktis dan operasional membentuk hierarki pengendalian yang sama dengan hierarki strategis.

Faktor-faktor penting penentu keberhasilan (*critical success factor*) akan menentukan informasi apa saja yang perlu dikumpulkan bagi setiap unit bisnis sebagai bagian dari sistem informasi strategis. Sebuah sistem evaluasi dan pengendalian yang tepat harus mampu melengkapi kesimpulan seperti yang ditunjukkan dalam model manajemen strategik.

BAB VII

TATA KELOLA PERUSAHAAN YANG BAIK (*GOOD CORPORATE GOVERNANCE*)



BAB VII

TATA KELOLA PERUSAHAAN YANG BAIK (GOOD CORPORATE GOVERNANCE)

7.1 Tata Kelola

Berdasarkan Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor : PER - 01/MBU/2011 mendefinisikan *Good Corporate Governance* adalah sebagai berikut: Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*), yang selanjutnya disebut GCG adalah prinsip-prinsip yang mendasari suatu proses dan mekanisme pengelolaan perusahaan berlandaskan peraturan perundang-undangan dan etika berusaha. Penerapan prinsip GCG atau tata kelola perusahaan yang baik dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan nilai ekonomi jangka panjang bagi para investor dan pemangku kepentingan (*stakeholders*).

Contoh dari penerapan GCG adalah sistem pengendalian dan pengawasan intern, mekanisme pelaporan atas dugaan penyimpangan, tata kelola teknologi informasi, pedoman perilaku etika, dsb.

7.2 Prinsip tata kelola perusahaan yang baik

1. Transparansi (*transparency*), yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan;

2. Akuntabilitas (*accountability*), yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban Organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif;
3. Pertanggungjawaban (*responsibility*), yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat;
4. Kemandirian (*independency*), yaitu keadaan di mana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat;
5. Kewajaran (*fairness*), yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak Pemangku Kepentingan (*stakeholders*) yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundangundangan.

BAB VIII

CAPABILITY MATURITY MODEL (CMM)



BAB VIII

CAPABILITY MATURITY MODEL (CMM)

8.1 Konseptual

Saat membaca judul bab ini pasti akan muncul pertanyaan sebagai berikut: Apa itu *Capital Maturity Model* (CMM)? Apa hubungannya hal ini dengan pengembangan usaha? Bagaimana model ini bekerja dan bagaimana hubungannya dengan pengembangan UMKM? Tentu banyak pertanyaan lainnya yang muncul dibenak pembaca yang budiman sekalian. Untuk itu mari kita bahas dibawah ini.

Menurut Reffo (2011) CMM merupakan mekanisme kualifikasi sebuah *Software Development House* yang dapat memberikan gambaran tentang kemampuan perusahaan tersebut dalam melakukan *development software*. *Capability Maturity Model* adalah sebuah model yang dikembangkan oleh Software Engineering Institute atas permintaan *Departement of Defense* (DOD) Amerika Serikat dengan tujuan membuat ujian saringan masuk bagi kontraktor yang mendaftarkan diri untuk menjadi konsultan.

Pengertian secara harfiah:

Capability, diartikan menjadi kapabilitas yang berarti kemampuan yang bersifat laten. *Capability* lebih mengarah kepada integritas daripada kapabilitas yang berarti itu sendiri.

Maturity, berarti matang atau dewasa. Matang merupakan hasil proses. Dewasa merupakan hasil pertumbuhan

Model, didefinisikan sebagai suatu penyederhanaan yang representatif terhadap keadaan di dunia nyata

Jadi secara umum *Capability Maturity Model* (CMM) adalah suatu model kematangan kemampuan (kapabilitas) proses yang dapat membantu pendefinisian dan pemahaman proses-proses suatu organisasi. Secara harfiah, CMM dapat didefinisikan sebagai berikut : CMM adalah sebuah penyederhanaan representatif yang digunakan untuk mengukur tingkat kematangan sebuah *software development house* dalam menyajikan, membuat, dan mengembangkan perangkat lunak sebagaimana telah dijanjikan secara tertulis dalam perjanjian kerja sama.

Keyword utama dari CMM adalah mengukur. Mengukur didefinisikan sebagai suatu proses untuk memetakan sebuah kondisi ke dalam sebuah skala/ukuran.

Nilai-nilai yang dilihat dalam pengukuran CMM:

- Apa yang diukur (Parameter)
- Bagaimana cara mengukurnya (Metode)
- Bagaimana standar penilaiannya (Skala Penilaian)
- Bagaimana Interpretasinya (Bagi Manusia)

8.2 Perkembangan CMM

CMM dikembangkan pertama kali oleh SEI (*Software Engineering Institute*) yang berbasis di Carnegie Mellon University in Pittsburgh berdasarkan pesanan dari Departemen Pertahanan Amerika Serikat. CMM awalnya ditujukan sebagai suatu alat untuk secara objektif menilai kemampuan kontraktor pemerintah untuk menangani proyek perangkat lunak yang diberikan.

Walaupun berasal dari bidang pengembangan perangkat lunak, model ini dapat juga diterapkan sebagai suatu model umum yang membantu pemahaman kematangan kapabilitas proses organisasi di berbagai bidang. Misalnya rekayasa perangkat lunak, rekayasa sistem, manajemen proyek, manajemen resiko, teknologi informasi, serta manajemen sumber daya manusia.

CMM dirumuskan oleh *Software Engineering Institute* di *Carnegie Mellon University* dengan mengamati proyek pembangunan perangkat lunak di seluruh dunia, mulai dari proyek kecil sampai proyek raksasa. Pengalaman yang dimiliki organisasi tersebut dirangkum dalam seperangkat aturan yang disebut CMM.

8.3 CMM dan ISO

Jika disetarakan dengan standar yang ditetapkan oleh Badan Standarisasi Internasional (ISO) maka CMM dapat disetarakan dengan ISO 9001 (bagian dari seri ISO 9000). Perbedaan yang cukup mendasar antara CMM dan ISO 9001 adalah pada fokus item pengujian atas sebuah proyek pengembangan aplikasi perangkat lunak komputer.

ISO 9001 lebih fokus pada standar minimum yang wajib dipenuhi dalam proses pengembangan *software* yang berkualitas. Sedangkan CMM dikembangkan sebagai *framework* yang dapat digunakan secara berkelanjutan dalam peningkatan proses dibandingkan hanya sekedar menetapkan standar minimum yang harus dipenuhi dalam memenuhi sebuah *software* yang berkualitas.

8.4 Tahapan dalam CMM

Tahapan dalam CMM dibagi menjadi lima level. Tahapan tahapan CMM dapat dibaca dibawah ini

1. *Initial*

Ciri-ciri dari fungsi initial adalah tidak ada manajemen proyek, tidak adanya *quality assurance*, tidak adanya mekanisme manajemen perubahan (*change management*), tidak ada dokumentasi, adanya seorang ahli yang tau segalanya tentang perangkat lunak yang dikembangkan, dan sangat bergantung pada kemampuan individual.

Sukses pada level ini didasarkan pada kerja keras dan kompetensi yang tinggi orang-orang yang ada di dalam organisasi tersebut atau dapat juga dikatakan perusahaan ini belum menjalankan tujuan dan sasaran yang telah didefinisikan oleh CMMI.

Level *initial* bercirikan sebagai berikut :

- Tidak adanya manajemen proyek
- Tidak adanya *quality assurance*
- Tidak adanya mekanisme manajemen perubahan (*change management*)
- Tidak ada dokumentasi
- Adanya seorang guru/dewa yang tahu segalanya tentang perangkat lunak yang dikembangkan.
- Sangat bergantung pada kemampuan individual

2.Repeatable

Ciri-ciri dari fungsi repeatable adalah kualitas perangkat lunak mulai bergantung pada proses bukan pada orang, ada manajemen proyek sederhana, ada quality assurance sederhana, ada dokumen sederhana, ada *software configuration management* sederhana, tidak adanya *knowledge management*, tidak adanya komitmen untuk selalu mengikuti SDLC dalam kondisi apapun, tidak adanya statistik kontrol untuk estimasi proyek dan rentan perubahan struktur organisasi.

Semua pekerjaan yang berhubungan dengan dengan proses-proses yang terjadi saling menyesuaikan diri agar dapat diambil kebijakan. Setiap orang yang berada pada proses ini dapat mengakses sumber daya yang cukup untuk mengerjakan tugas masing-masing. Setiap orang terlibat aktif pada proses yang membutuhkan. Setiap aktivitas dan hasil pekerjaan berupa memonitor, mengontrol, meninjau, serta mengevaluasi untuk menjaga konsistensi pada deskripsi yang telah diberikan.

Level *Repeatable* bercirikan sebagai berikut:

- Kualitas perangkat lunak mulai bergantung pada proses bukan pada orang
- Ada manajemen proyek sederhana
- Ada *quality assurance* sederhana
- Ada dokumentasi sederhana
- Ada *software configuration* manajemen sederhana
- Tidak adanya *knowledge management*
- Tidak ada komitmen untuk selalu mengikuti SDLC dalam kondisi apapun

- Tidak ada statistik kontrol untuk estimasi proyek
- Rentan terhadap perubahan struktur organisasi.

3. *Defined*

Ciri-ciri dari level *Defined* adalah *Software Development Life Cycle* (SDLC) sudah ditentukan, ada komitmen untuk mengikuti SDLC dalam keadaan apapun, kualitas proses dan produk masih bersifat kualitatif atau hanya perkiraan saja, tidak menerapkan *Activity Based Costing*, dan tidak adanya mekanisme umpan balik yang baku.

Proses ini dicirikan dengan terjadinya penyesuaian dari kumpulan proses standar sebuah organisasi menurut pedoman-pedoman pada organisasi tersebut, menyokong hasil kerja, mengukur, dan proses menambah informasi lain menjadi milik organisasi. Proses akan bersifat stabil, terprediksi dan dapat diulang.

Level *Defined* bercirikan:

- SDLC sudah dibuat dan dibakukan
- Ada komitmen untuk mengikuti SDLC dalam keadaan apapun
- Kualitas proses dan produk masih bersifat kualitatif bukan kualitatif (tidak terukur hanya kira-kira saja)
- Tidak menerapkan *Activity Based Costing*
- Tidak ada mekanisme umpan balik yang baku

4. Managed

Proses ini merupakan sasaran kuantitatif untuk kualitas dan kinerja proses ditetapkan dan digunakan sebagai kriteria dalam manajemen proses. Tujuan yang terukur untuk kualitas dan produktivitas telah dibentuk. Perhitungan yang rinci dari standard proses pengembangan sistem dan kualitas produk secara rutin akan dikumpulkan dan disimpan dalam database. Terdapat suatu usaha untuk mengembangkan *individual project management* yang didasari dari data yang telah terkumpul

Level *Managed* bercirikan:

- Sudah adanya *Activity Based Costing* dan digunakan untuk estimasi untuk proyek berikutnya
- Proses penilaian kualitas perangkat lunak dan proyek bersifat kuantitatif.
- Terjadi pemborosan biaya untuk pengumpulan data karena proses pengumpulan data masih dilakukan secara manual
- Cenderung bias. Ingat *effect thorne*, manusia ketika diperhatikan maka perilakunya cenderung berubah.
- Tidak adanya mekanisme pencegahan *defect*
- Ada mekanisme umpan balik

5. Optimizing

Pengumpulan data secara otomatis, adanya mekanisme pencegahan defect, adanya mekanisme umpan balik yang sangat baik, dan adanya peningkatan kualitas dari SDM dan juga peningkatan kualitas proses. Proses pengembangan sistem

yang distandardisasi akan terus dimonitor dan dikembangkan yang didasari dari perhitungan dan analisis data yang dibentuk pada level 4. Ini dapat termasuk perubahan teknologi dan praktek – praktek terbaik yang digunakan untuk menunjukkan aktivitas yang diperlukan pada standard proses pengembangan sistem.

Level *Optimized* bercirikan:

- Pengumpulan data secara otomatis
- Adanya mekanisme pencegahan *defect*
- Adanya mekanisme umpan balik yang sangat baik
- Adanya peningkatan kualitas dari SDM dan peningkatan kualitas proses.

8.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pelaksanaan CMM

- Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan merupakan kunci sukses dari program perbaikan proses, beserta mekanisme-mekanisme untuk memfasilitasi pengembangan, implementasi, dan penerapan proses, metode, dan alat-alat. (Kitson, 1992).

1. Menyiapkan prioritas sesuai dengan visi perusahaan dan strategi bisnis
2. Koordinasi Proses Organisasi
3. Kinerja dari Waktu pemasaran, kualitas, biaya, dan hasil produk akan didukung oleh proses organisasi.

- Kepemilikan Proses

Seorang pemilik proses yaitu *Software Engineering Process Group* (SEPG) bertanggung jawab atas efektivitas proses dan efisiensi, metode, dan alat. Mengetahui bahwa manajer proyek dan pemilik proses mungkin memiliki pandangan yang bertentangan, maka kebijakan harus dalam bentuk tertulis untuk menangani konflik tersebut. Dalam hal terjadinya jalan buntu antara proyek manajer dan pemilik proses, keduanya akan menyajikan analisis risiko ke Komite Eksekutif untuk persetujuan akhir dari proses yang telah di sesuaikan.

- Kesadaran

Sebuah aspek penting dalam implemetasi dari model ini adalah untuk membuat seluruh organisasi menyadari inisiatif dan proses. Hal ini dapat dicapai melalui seminar dan lokakarya.

- Pedoman Rapat

Dalam rangka memfasilitasi pelaksanaan kegiatan kelompok kerja, sejumlah pertemuan membutuhkan pemandu yang mana petunjuk diperlukan untuk menetapkan kebijakan. (Laporte, 1997) Fasilitator dalam pertemuan tersebut memainkan peran yang sangat penting menjelaskan hasil pada akhir pertemuan.

- Pengambilan Keputusan

Sebuah metode partisipatif pengambilan keputusan dengan mengacu pada proses perbaikan akan sangat membantu dalam menangkap praktek-praktek terbaik dari berbagai kelompok sehingga memperkaya proses organisasi dan kualitas produk dan mengurangi waktu pemasaran (Paulk, 1993).

- Tim Evaluasi

Survei periodik untuk mengevaluasi efisiensi tim akan menjadi alat yang efektif untuk meningkatkan kemampuan. Survey tersebut (Pfeffer, 1998) dapat mengatasi masalah berikut:

1. Tujuan dan sasaran
2. Pemanfaatan sumber daya
3. Kepercayaan dan resolusi konflik
4. Kontrol dan kepatuhan terhadap prosedur
5. Komunikasi antar pribadi
6. Pemecahan masalah
7. Eksperimentasi dan kreativitas.

Hal ini akan membantu dalam memberikan masukan yang diperlukan pada waktu yang tepat untuk meningkatkan kemampuan pengetahuan manajemen organisasi.

Hubungan CMM dengan pengembangan usaha:

Walaupun CMM identik dengan pengembangan software, namun model ini juga dapat digunakan untuk menilai tingkat kematangan proses manajemen. Level dan ciri – ciri masing masing level untuk menilai kemandirian proses manajemen sebagai berikut (Tom MC Iffe: 2018):

Level 1: *Initial*

Adapun ciri cirinya sebagai berikut:

- Tidak ada dokumentasi proses
- Tidak ada pengukuran
- Hasil tidak konsisten
- Kesuksesan bergantung pada manusia yang *heroics*

Level 2: Disciplined Process (Repeatable)

Adapun ciri cirinya sebagai berikut:

- Sudah ada *flow cart*
- Ada indikator tetapi belum konsisten
- Indikator berhubungan dengan proses lain
- Data bisa diandalkan, sudah ada laporan
- Masih banyak kekurangan dalam proses kerja

Level 3: Standar, Consistent Proses (Defined and Managed)

Adapun ciri cirinya sebagai berikut:

- Standarisasi proses diseluruh proses utama
- Supervisor menggunakan *process management system* untuk me_ *manage* anak buah
- Identifikasi masalah menggunakan data

Level 4: Predictable Process (managed and controlled)

Adapun ciri cirinya sebagai berikut:

- Antisipasi masalah pada proses *up stream*
- Menggunakan *Statistical Process Control* (SPC).
- Secara statistik bisa dibuktikan stabilitas proses
- Sesuai dengan *customer requirement*

Level 5: Optimized Process (continuously improving)

Adapun ciri cirinya sebagai berikut:

- Manajemen yang stabil

- *Continuous improvement*: mengurangi variasi proses
- Inovasi dan *break-through*
- Produk unggul dipasar dengan pelayanan prima

Setelah melihat penjelasan diatas, jika kita melihat bisnis UMKM, maka mayoritas UMKM berada pada level 1. Maka untuk perbaikan, pebisnis UMKM perlu berbenah untuk meningkatkan dirinya ke level 2. Apabila sudah masuk ke level 2, maka pengusaha perlu melakukan perbaikan lagi agar masuk ke level 3 dan seterusnya. Alhasil semakin meningkat level usaha maka skala bisnis juga akan meningkat.

Cara agar bisnis UMKM meningkat adalah kuncinya ada pada pengusaha UMKM itu sendiri. Apakah pengusahanya mau berbenah diri untuk meningkatkan usahanya atau dia sudah nyaman di level usahanya saat ini dan merasa bahwa usahanya sudah cukup sampai di level tersebut. Karena jika ingin naik ke level yang lebih tinggi maka dibutuhkan usaha yang berbeda, disamping itu masalahnya atau kendalanya juga akan berbeda.

Saat memulai usaha, masalah yang dihadapi pengusaha tentu berbeda dengan saat dia menjalankan usahanya di level 1. Biasanya hal yang dihadapi masih berupa bagaimana mencari pembeli, bagaimana mendapatkan bahan baku, karyawan masih minum atau tidak ada, bahkan sering dijumpai pemilik merangkap semua bidang. Saat mau masuk ke level 2 tentu kendala dan masalah yang dihadapi berbeda juga dengan saat di level 1. Biasanya kendalanya adalah pada proses kerja, dimana saat baru membuat indikator kinerja, karyawan banyak yang tidak paham, mungkin ada penolakan oleh karyawan dan lain sebagainya. Serta naik ke level yang lebih tinggi yakni level 3 sampai dengan level 5 tentu berbeda juga masalah yang

dihadapi. Pengusaha UMKM yang bisa masuk ke level 2 atau bahkan level 3 dari model CMM ini rasanya statusnya akan meningkat ke usaha kecil bahkan menengah dan tentu apabila mau di jual atau dicarikan bantuan dana ke Bank misalnya akan lebih memungkinkan dibandingkan masih di level 1.

Apabila pengusaha sudah bertekad untuk berkembang, maka untuk dapat mendukung perkembangan usahanya, pengusaha perlu dibekali dengan alat bantu. Alat bantu ini akan membuat pengusaha lebih mudah dalam melakukan perbaikan dan modifikasi dalam usahanya. Beberapa alat bantu yang dapat digunakan oleh pengusaha untuk mengembangkan usahanya antara lain:

1. Konsep SMART
2. Bisnis Model Canvas
3. Analisis SWOT
4. Anggaran
5. *Key Performance Indicator (KPI)*
6. *Balance Score Card*
7. *Continuous Improvement*
8. *Standard Operating Procedure (SOP)*

Sebenarnya masih ada banyak konsep. Manum delapan alat bantu yang sudah disebutkan diatas akan sangat banyak membantu pengusaha UMKM dalam meningkatkan usahanya. Bagaimana cara kerja alat bantu tersebut? Akan dijelaskan pada bab bab tersendiri.

BAB IX

URGENSI TATA LAKSANA KEUANGAN BERBASIS TRKNOLOGI INFORMASI



BAB IX

URGENSITAS TATA LAKSANA KEUANGAN BERBASIS TEKNOLOGI INFORMASI

9.1 Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa Inggris yaitu *manage* yang berarti mengurus, mengelola, mengendalikan, mengusahakan, memimpin, sedangkan pengertian manajemen secara etimologis adalah seni melaksanakan dan mengatur. Pengertian manajemen juga dipandang sebagai disiplin ilmu yang mengajarkan proses mendapatkan tujuan organisasi dalam upaya bersama dengan sejumlah orang atau sumber milik organisasi.

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan bersama, dan untuk mencapai tujuan secara efektif diperlukan manajemen yang baik dan benar. Manajemen melibatkan aktifitas – aktifitas koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif (Sudaryo 2018). Efisiensi berarti melakukan pekerjaan secara tepat sasaran, artinya mendapatkan *output* maksimal dari input minimal. Sedangkan efektivitas berarti melakukan pekerjaan yang benar, artinya menjalankan aktivitas – aktivitas yang secara langsung membantu organisasi mencapai berbagai sasarannya. Manajemen melibatkan tanggung jawab untuk memastikan pekerjaan – pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan cara efisien dan efektif oleh orang – orang tertentu.

Menurut Badrudin (2013) menyatakan bahwa *“management is the art and science of organizing and directing*

human effort applied to control the forces utilize the materials of nature for the benefit of man". Manajemen adalah ilmu dan seni mengorganisasi serta memimpin usaha manusia, menerapkan pengawasan dan pengendalian tenaga, serta memanfaatkan bahan alam bagi kebutuhan manusia. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses penggunaan sumber daya organisasi dengan menggunakan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Richard L. Daft (2011) empat fungsi manajemen dalam menggunakan sumber daya untuk mencapai suatu tujuan organisasi, yaitu:

- 1) Perencanaan (*planning*), artinya menentukan tujuan untuk kinerja organisasi di masa depan, serta memutuskan tugas dan penggunaan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu.
- 2) Pengorganisasian (*organizing*), meliputi penentuan dan pengelompokan tugas ke dalam departemen, penentuan otoritas, serta alokasi sumber daya di antara organisasi.
- 3) Kepemimpinan (*leading*), merupakan penggunaan pengaruh untuk memberikan motivasi kepada karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Memimpin berarti menciptakan budaya dan nilai bersama, mengomunikasikan tujuan kepada karyawan di seluruh organisasi, serta memberikan masukan kepada karyawan agar memiliki kinerja dengan tingkat yang tinggi.
- 4) Pengendalian (*controlling*) yaitu mengawasi aktivitas karyawan dan menentukan apakah organisasi dapat memenuhi target tujuannya, serta melakukan koreksi bila diperlukan.

9.2 Urgentitas

Negara Kesatuan Republik Indonesia dewasa ini tengah bersiap menghadapi revolusi industri generasi ke 4, hal ini sering disebut revolusi *industry 4.0*. Revolusi Industri 4.0 ditandai dengan digunakannya beragam teknologi canggih seperti seperti kecerdasan buatan, Internet, robotika canggih, dan 3 dimensi *printing*. Dengan membuat *roadmap making* Indonesia 4.0, pemerintah telah berfokus pada 5 sektor dan mendorong 10 prioritas nasional diharapkan dapat mengejar perubahan revolusi industri ini. Kementerian perindustrian melalui program *making* Indonesia 4.0 memuat 10 inisiatif nasional yakni: (1) Perbaiki alur aliran barang dan material, (2) Desain ulang zona industri, (3) Mengakomodasi standar-standar keberlanjutan (*sustainability*), (4) Memberdayakan UMKM dan Lembaga Keuangan Mikro (LKM), (5) Membangun infrastruktur digital nasional, (6) Menarik minat investasi asing, (7) Peningkatan kualitas SDM, (8) Pembangunan ekosistem inovasi, (9) Insentif untuk investasi teknologi, (10) Harmonisasi aturan dan kebijakan (Krisna, 2018).

Dalam era digital ini dibutuhkan kemampuan yang berbeda dibandingkan era sebelumnya. Penguasaan teknologi informasi menjadi sangat penting dalam era ini. Menurut Hoedi dan Wahyudi (2018) Pola kerjasama antara dunia akademik dan industri sangat diperlukan untuk mempercepat realisasi Industri 4.0. Revolusi *industry 4.0* diprediksi akan membawa dampak negatif ekonomi. Dampak negatif ini terjadi terutama pada negara-negara berkembang yang tingkat kesenjangan sosial dan ekonominya masih relatif tinggi (Hoedi dan Wahyudi, 2018).

Untuk menghindari dampak negatif yang mungkin terjadi, masyarakat mau tidak mau harus mengimplementasikan

teknologi informasi kedalam kegiatan mereka, jika tidak maka akan semakin tertinggal. Revolusi industri juga memunculkan ekonomi berbasis teknologi atau yang lebih dikenal dengan ekonomi digital (Hendra, 2017). Untuk itu maka pengusaha harus mulai menerapkan *system* digital dalam menjalankan kegiatannya. Banyak sekali peranan Teknologi Informasi (TI) diantaranya adalah dapat meningkatkan tranformasi bisnis melalui kecepatan, ketepatan dan efisiensi pertukaran informasi dalam jumlah yang besar. Arief (2009) menyimpulkan dalam makalahnya bahwa salah satu strategi untuk meningkatkan dasa saing usaha berbasis mikro adalah melalui pemanfaatan TI.

Penggunaan TI sudah sejak lama diimplementasikan dalam penyusunan laporan keuangan. Kombinasi teknologi informasi dan akuntansi kemudian melahirkan bahasan mengenai Sistem Informasi Akuntansi (SIA). Menurut Bodnar (2010) SIA mencakup penggunaan teknologi informasi untuk menyediakan informasi bagi pengguna. Marshall (2014) menyatakan bahwa SIA yang didesain dengan baik dapat menambah nilai organisasi dengan: (1) Meningkatkan kualitas dan mengurangi biaya produk atau jasa, (2) Meningkatkan efisiensi, (3) Berbagi pengetahuan, (4) Meningkatkan efisiensi dan efektivitas rantai pasokanya, (5) Meningkatkan struktur pengendalian internal, (6) Meningkatkan pengambilan keputusan.

Peranan akuntansi dalam dunia bisnis sangatlah besar. Horgen dan Harrison (2007) menyatakan bahwa akuntansi adalah "bahasa bisnis, semakin baik anda memahami bahasa tersebut, maka semakin baik anda dapat mengelola bisnis". Tentu dalam hal ini peranan akuntansi sangatlah penting. Para pemilik bisnis menggunakan informasi akuntansi untuk menetapkan tujuan, mereka mengevaluasi kemajuan dalam mencapai tujuan tersebut dan mengambil tindakan korektif jika

diperlukan (Horgen dan Harrison: 2007). Dalam menyusun laporan keuangan di Indonesia ada standar yang harus digunakan, yakni Standar Akuntansi Keuangan (SAK). Standarisasi laporan keuangan sangatlah penting, karena dapat memunculkan persepsi yang sama kepada para pembaca laporan dan laporan tersebut akan dapat diperbandingkan.

Dalam perekonomian nasional, ternyata peranan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) tidak dapat diremehkan (Krisna, 2018). *Annual Report Central Bank of Indonesia (2015)* menyatakan bahwa UMKM memiliki proporsi sebesar 99,99 persen dari total keseluruhan pelaku usaha di Indonesia atau sebanyak 56,54 juta unit. Tentu data tersebut menggambarkan potensi yang harus digali lebih dalam. Apabila UMKM yang saat ini ada semakin berkembang, tentu dapat dibayangkan bagaimana perekonomian akan meningkat pesat.

Dalam menghadapi revolusi industri 4.0 nampaknya pemerintah berharap banyak pada UMKM dan lembaga keuangan mikro, karena poin nomor 4 dalam 10 prioritas nasional dalam inisiatif *making* Indonesia 4.0 adalah Memberdayakan UMKM. Hal ini dapat dipahami karena dengan UMKM naik kelas maka perekonomian akan semakin berkembang, *multiplier effect* terjadi di mana-mana, pendapatan rakyat akan semakin besar yang kemudian berimbas kepada kesejahteraan rakyat dan pada akhirnya penerimaan Negara dari sisi pajakpun diharapkan akan meningkat. Namun hal ini nampaknya tidak mudah, kenyataannya industri UMKM masih belum dapat menggunakan teknologi dengan maksimal, sebagian besar masih mengandalkan metode konvensional. Hal ini tentu dapat diartikan ketidaksiapan industri UMKM Indonesia menghadapi revolusi industri 4.0 yang semakin mendekat. Ketidaksiapan ini menimbulkan resiko, dimana saat ini kita sedang menghadapi

persaingan global. Ketidak siapan ini akan menyebabkan UMKM ini tidak dapat naik kelas bahkan dapat tumbang menghadapi serangan produk global yang makin efisien karena memanfaatkan perkembangan teknologi. Maka mengajak bisnis UMKM segera mungkin mengadopsi teknologi amatlah diperlukan.

Pemerintah harus terus mendorong penerapan teknologi kepada bisnis UMKM. Salah satu yang penting adalah pencatatan keuangan dengan sistem berbasis TI. Seperti yang dijelaskan diatas, bahwa akuntansi adalah bahasa bisnis, jadi agar UMKM dapat berkembang maka pemilik UMKM harus memahami bahasa bisnis tersebut yakni akuntansi. Seperti yang diketahui bersama bahwa pemilik UMKM kurang memperhatikan pencatatannya. Sebagian yang sadar untuk melakukan pencatatan masih menggunakan sistem manual bahkan tidak standar. Sebagian besar mengeluhkan kesulitan dalam membuat pembukuan karena terbatasnya pengetahuan dan Sumber Daya Manusia (SDM) yang mereka miliki. Lebih parahnya mereka tidak memiliki pemahaman mengenai konsep pemisahan entitas dalam mengelola keuangannya, yakni pemisahan pengelolaan keuangan antara pribadi dan usaha. Sehingga sangat banyak ditemui keuangan usaha bercampur dengan keuangan pribadi. Hal ini menyebabkan risiko tersendiri yakni sulitnya UMKM berkembang karena uang yang seharusnya untuk usaha malah digunakan untuk konsumsi pribadi (Krisna, Suta dkk, 2019). Dengan tidak memiliki laporan keuangan maka UMKM tidak dapat diukur kinerjanya dan tentu sulit mengidentifikasi masalah yang terjadi sehingga tindakan koreksi yang tepat sulit dibuat. Maka berdasarkan uraian tersebut diatas pencatatan keuangan berbasis teknologi informasi memiliki keharusan untuk segera diterapkan terutama untuk menyiapkan UMKM dalam menyongsong Indonesia revolusi 4.0.

Kondisi UMKM yang telah dipaparkan diatas tentu akan semakin parah jika lokasi usaha terletak di daerah pedesaan. Seperti yang diketahui bersama bahwasannya semakin kearah ke desa maka penggunaan teknologi makin berkurang, demikian juga kesadaran pelaku usaha mikro kecil untuk membuat catatan keuangan yang standar semakin rendah, diperparah lagi dengan belum memadainya kualitas sumber daya manusia yang mumpuni dalam melakukan hal tersebut (Krisna, 2018). Untuk mengatasi hal ini dipandang penting untuk menyadarkan pelaku UMKM terutama daerah pedesaan untuk membuat laporan keuangan berbasis TI.

Gambar 3

Perlu Sinergitas Triple Helix membangun kesaran penggunaan Teknologi Informasi



(Sumber : Dok_Krisna)

Sejalan atas permasalahan yang dihadapi oleh pelaku ekonomi seperti UMKM, hal yang serupa juga terjadi pada kebanyakan lembaga keuangan mikro, yakni dalam proses pencatatan siklus keuangannya masih bersifat sangat konvensional yakni dengan mempergunakan buku besar (kas), mempergunakan *microsoft excel* yang tentu saja berdampak terhadap tingginya resiko kesalahan pencatatan serta bukan mungkin akan berakibat fatal terhadap kerugian lembaga keuangan mikro akibat tidak tertagihnya pituang usaha.

Perkembangan Teknologi Informasi (TI) yang berkembang dewasa ini memberikan banyak kemudahan pada berbagai kegiatan bisnis karena teknologi ini menitik beratkan pada pengaturan sistem informasi dengan penggunaan komputer sehingga TI dapat memenuhi kebutuhan informasi dunia bisnis dengan sangat cepat, tepat waktu, relevan, dan akurat. Penggunaan teknologi komputer dalam akuntansi telah lumrah digunakan dan menjadi semakin penting terutama dalam menyongsong revolusi industri 4.0. Banyak *software* akuntansi yang telah beredar dan dipergunakan oleh kalangan bisnis di Indonesia. Ada *software* buatan luar negeri seperti *Mind Your Own Business (MYOB)*, *Microsoft Office Accounting Express*, ada juga *software* buatan dalam negeri yang juga telah terkenal dan banyak digunakan seperti *Accurate* dan *Zahir*. Semua *software* tersebut dibuat untuk tujuan memudahkan pengguna untuk mencatat transaksinya, memudahkan membuat laporan keuangan, memudahkan melacak transaksi dan banyak kemudahan lainnya dengan menggunakan *software* akuntansi tersebut. Bahkan orang yang tidak memiliki latar belakang pendidikan akuntansi, dengan latihan singkat dapat mengoperasikan *software* tersebut sehingga dapat membuat laporan keuangan dengan sangat baik.

Dengan penggunaan *software* akuntansi selain memudahkan pekerjaan pembukuan seperti yang dijelaskan diatas, juga dapat memberi kesan bisnis tersebut dikelola dengan professional. Pencatatan utang dan piutang diorganisasi dengan baik, sehingga *customer* yang ingin mengkonfirmasi data dapat dengan mudah dilakukan penelusuran data. Selain dapat menghindari adanya kerugian sebagai akibat jeleknya pencatatan hal ini juga akan memunculkan kepercayaan bagi perusahaan tersebut.

Dengan banyaknya keuntungan menggunakan *software*, diharapkan pelaku usaha dapat menggunakannya. Namun banyak entitas usaha ekonomi mikro yang ada belum menggunakan teknologi ini dengan baik. Pencatatan masih banyak dilakukan secara manual dengan melakukan pencatatan di buku. Walaupun ada penggunaan komputer sebagai syarat menerapkan teknologi informasi ini, namun penggunaanya masih sangat terbatas yakni hanya memanfaatkan *fiture Microsoft Office* seperti *word* dan *excel*. Penggunaan *excel* pun tidak maksimal mempergunakan fungsi-fungsi yang dimiliki. Hal ini lebih disebabkan oleh kurangnya Sumber Daya Manusia yang memahami hal ini.

9.3 Hakekat Sistem Teknologi Informasi dalam Entitas Bisnis

Teknologi Informasi secara prinsipil adalah suatu item teknologi yang digunakan untuk mengolah data, termasuk memproses, mendapatkan, menyusun, menyimpan, memanipulasi data dalam berbagai cara untuk menghasilkan informasi yang cepat, akurat dan berkualitas. Suatu sistem teknologi informasi wajib mendukung tujuan utama suatu entitas bisnis yakni mencapai profit. Tujuan sistem informasi

dari suatu entitas bisnis haruslah selaras dan terintegrasi sehingga sistem mampu mendukung tujuan yang ingin dicapai. Selanjutnya informasi jadi bernilai apabila telah dianalisis dengan cermat. Perangkat lunak atau *software* yang digunakan untuk menghasilkan informasi harus mencocokkan dengan bisnis proses perusahaan yang dimaksud.

Sistem informasi keuangan adalah sistem informasi yang memberikan informasi kepada orang atau kelompok baik di dalam organisasi atau perusahaan maupun di luar perusahaan mengenai masalah keuangan. Keuangan itu merupakan semacam *denyut nadi* bagi entitas bisnis. Suatu manajemen keuangan bertujuan untuk mengelola sumber daya keuangan perusahaan menjadi optimal dan memberikan keuntungan yang maksimal serta mampu meminimalkan resiko yang akan terjadi. Keuangan perusahaan bila disimpan terus menerus maka akan mengalami kerugian, sebaiknya keuangan “dialirkan” kembali agar menghasilkan profit, sehingga sistem informasi keuangan yang berbasis teknologi akan sangat berperan dalam proses pengembangan entitas bisnis.

Struktur organisasi dari level manajemen puncak mampu melakukan proses pengolahan data menjadi informasi dan akhirnya menjadi pengetahuan (*knowledge*) yang dapat digunakan sebagai bagian dari proses untuk mengambil keputusan sehingga keputusan yang di ambil terstruktur dan terarah (*executive information system*). Kecepatan menyajikan informasi yang tepat dan akurat juga menjadi alat bantu bagi manajemen dalam membuat keputusan dan meningkatkan kinerja perusahaan. Tantangan paling berat adalah kesiapan tiap entitas bisnis untuk menyiapkan rencana dan strategi untuk menghadapi persaingan yang lebih global. Peran sistem informasi keuangan terpadu dalam entitas bisnis sangat penting

untuk mengetahui informasi yang menyangkut posisi keuangan, kinerja serta perubahan posisi keuangan suatu entitas bisnis. Laporan keuangan bermanfaat bagi sejumlah pemakai (manajemen, kreditur, pemerintah, pemegang saham) sebagai dasar pengambilan keputusan. Adapun fungsi sistem informasi keuangan adalah :

Untuk menentukan hasil dari pelaksanaan operasi perusahaan yang meliputi adanya pemisah keterangan jumlah barang dan dana dari catatan-catatan entitas bisnis serta dapat digunakan sebagai dasar membuat laporan bagi pimpinan

Untuk dapat mengikuti arus harta dan hutang perusahaan. Di dalam fungsi ini meliputi pemeliharaan terhadap bermacam buku dan rekening seperti kas, rekening- rekening milik dan lain-lain.

Untuk mempermudah perencanaan kegiatan perusahaan, tindak lanjut dari pada pelaksanaan dan perbaikan dari rencana-rencana.

Penyusunan sistem informasi keuangan suatu entitas bisnis juga mempunyai beberapa tujuan yang harus dipertimbangkan dengan baik, yakni :

Sistem Informasi Keuangan yang disusun itu harus memenuhi prinsip cepat yaitu bahwa Standar Akuntansi Keuangan (SAK) harus mampu menyediakan data yang diperlukan tepat pada waktunya dan dapat memenuhi kebutuhan.

Sistem Informasi keuangan yang disusun itu harus mempunyai prinsip aman yang berarti bahwa Sistem Informasi keuangan harus membantu menjaga harta milik perusahaan, untuk dapat menjaga keamanan harta milik

perusahaan maka Sistem Informasi Akuntansi Keuangan (SI AK) harus disusun dengan pertimbangan pengawasan-pengawasan intern.

Sistem informasi keuangan yang disusun harus mempunyai prinsip murah yang berarti bahwa biaya untuk menyelenggarakan Sistem Informasi keuangan ini harus dapat ditekankan sehingga relatif tidak mahal.

Model sistem informasi keuangan berbasis teknologi yaitu subsistem input dan subsistem output. Sistem informasi keuangan mencakup tiga subsistem output yaitu subsistem peramalan, subsistem manajemen dana, subsistem pengontrolan. Sedangkan untuk input terdiri dari subsistem *finance intelegent*, subsistem audit keuangan, dan subsistem pemrosesan transaksi. Untuk bagian keuangan manajer (bendahara) keuangan dalam suatu entitas bisnis, sistem informasi ini dapat digunakan dalam menentukan jenis keputusan investasi apakah jangka panjang atau jangka pendek, serta manajemen keuangan dapat menggunakannya untuk menstabilkan atau menyeimbangkan kondisi keuangan.

9.4 Akselerasi Mutu Modal Pengelola Usaha Mikro

Akselerasi kualitas mutu modal sumber daya manusia dengan cara memberikan sosialisasi, tutorial maupun pendampingan untuk mendapatkan berbagai keperluan yang berhubungan dengan upaya untuk pemberdayaan maupun ekspansi usaha mikro bila dimungkinkan. Hal tersebut diyakini sebagai sebuah upaya untuk meningkatkan pengetahuan dan *skills* pelaku usaha dalam hal memperkuat tata kelola lembaga keuangan yang profesional dan akuntabel.

Gambar 4
Unit Usaha Mikro Perlu sentuhan Teknologi Melalui
Program Mentoring



(Sumber : Dok_Krisna)

Penerapan teknologi informasi sangat *urgent* untuk diimplementasikan mengingat teknologi informasi memiliki peran strategis bagi tata kelola maupun pengembangan suatu entitas bisnis, terutama dalam bidang Akuntansi. Peranan teknologi informasi dalam bidang akuntansi misalnya meningkatkan efisiensi dan efektifitas, mengembangkan kinerja perusahaan, untuk perlindungan asset dan meningkatkan produktivitas, mempermudah pekerjaan.

Akuntansi adalah suatu proses pencatatan yang berlangsung terus menerus, dimulai dari adanya transaksi, kemudian transaksi dilakukan analisis untuk kemudian dicatat dalam jurnal, setelahnya dilakukan pengelompokan transaksi sejenis yang disebut buku besar kemudian dibuatkan neraca saldo, apabila dibutuhkan dibuatkan juga jurnal penyesuaian dan setelahnya dapat dibuat laporan keuangan. Urutan ini disebut siklus akuntansi. Dapat dibayangkan apabila siklus ini dibuat secara manual, maka akan dibutuhkan limit waktu panjang apalagi volume transaksi perusahaan sangat besar. Semakin besar volume transaksi semakin lama waktu yang dibutuhkan untuk membuat laporan keuangan secara manual.

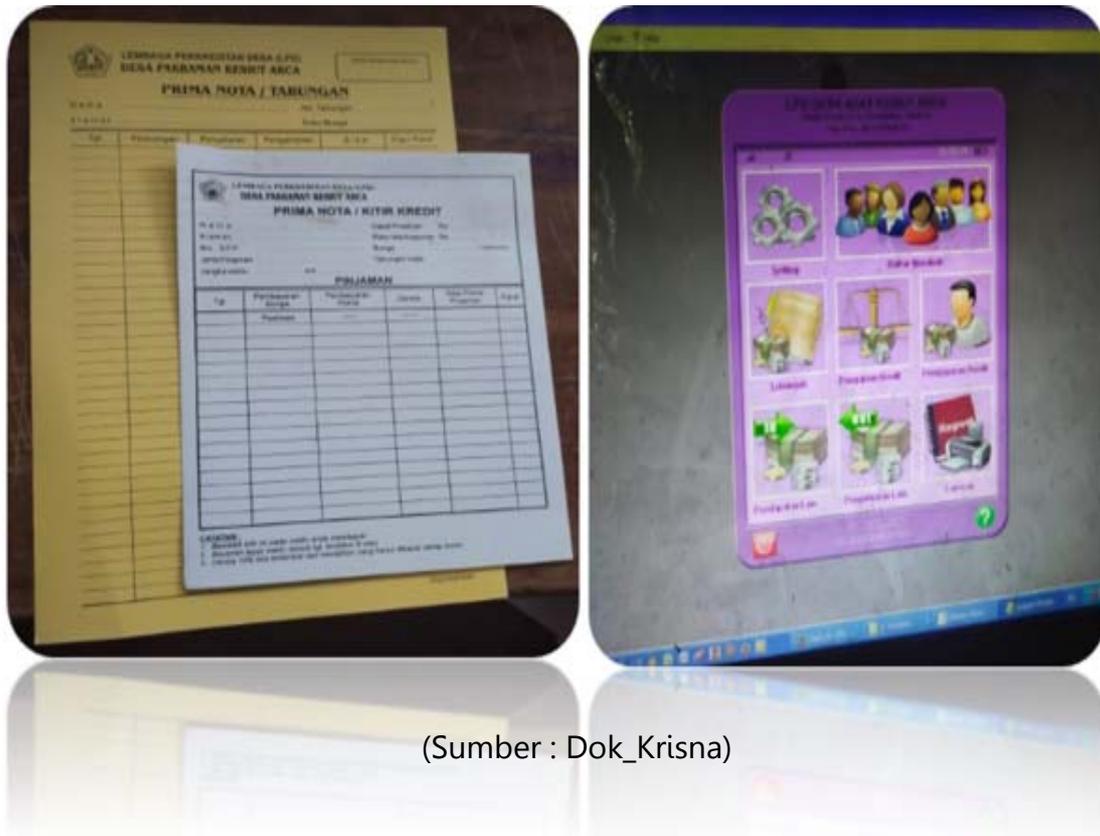
Apabila perusahaan memanfaatkan teknologi informasi dalam pengelolaan akuntansinya maka pengerjaan siklus akuntansi diatas menjadi semakin mudah dan cepat. Ada banyak keuntungan yang bisa diperoleh, seperti misalnya produktifitas karyawan semakin meningkat karena tugas menyusun laporan lebih singkat maka karyawan memiliki tambahan waktu untuk mengerjakan pekerjaan yang lainnya. Keuntungan lainnya adalah catatan lebih rapi, meminimalisasi kesalahan, memudahkan control terhadap catatan dan lain sebagainya.

Banyak penelitian yang telah dilakukan mengenai pemanfaatan teknologi informasi terhadap efektivitas sistem informasi akuntansi. Beberapa penelitian misalnya oleh Ratnaningsih dan Suaryana (2014) menemukan bahwa kecanggihan teknologi informasi berpengaruh positif terhadap efektivitas sistem informasi akuntansi. Putra, Atmadja dkk (2014) menemukan bahwa Pemanfaatan teknologi informasi mempunyai pengaruh positif terhadap Efektivitas Sistem Informasi Akuntansi (SIA). Penelitian yang dilakukan oleh Febriady (2013) pada laporan pemerintah kota padang

menemukan bahwa Pemanfaatan teknologi informasi berpengaruh signifikan positif terhadap keandalan dan ketepatanwaktuan pelaporan keuangan pada instansi pemerintah daerah Kota Padang. Berdasarkan penelitian-penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa memang benar pemanfaatan teknologi informasi akan mampu meningkatkan efektivitas dan ketepatan waktuan pelaporan akuntansi.

Pengelolaan usaha mikro semisal lembaga keuangan mikro seperti Koperasi atau Lembaga Perkreditan Desa (LPD) pada prinsipnya sama seperti bank. Proses bisnisnya mulai dari menghimpun dana masyarakat dan menyalurkannya sebagai kredit. Tentu dalam proses ini ada hal-hal yang perlu diperhatikan. Misalnya dana untuk masyarakat yang dihimpun tentu akan mendapatkan imbal berupa bunga, bunga ini wajib dibayarkan oleh Lembaga keuangan mikro (Krisna, Dewi, 2020). Saat penyaluran kredit, ada kewajiban dari nasabah peminjam untuk membayar bunga. Baik bunga tabungan dan bunga simpanan tentu harus dicatat dengan teliti oleh bagian akuntansi. Kesalahan pencatatan tentu berisiko membuat kerugian bagi lembaga keuangan mikro. Selain itu lembaga keuangan mikro juga harus melakukan kontrol terhadap kredit yang disalurkan, control disini dimaksudkan agar lembaga keuangan mikro terhindar dari kredit macet. Pencatatan yang kurang baik dapat menyebabkan entitas usaha (lembaga keuangan mikro) tidak mampu mengidentifikasi nasabah yang lupa menunaikan kewajibannya, sehingga merugikan entitas usaha. Apabila pencatatan dilakukan secara manual maka semakin banyaknya nasabah maka risiko kesalahan menjadi semakin tinggi. Seharusnya risiko kerugian seperti ini dapat ditanggulangi dengan melakukan pencatatan yang baik dengan menggunakan teknologi informasi.

Gambar 5
Transformasi Pencatatan Keuangan dari Manual menjadi Teknologi Sistem



Dengan memanfaatkan teknologi informasi, maka pencatatan dan pembuatan laporan akan dapat dilakukan secara efektif dan efisien, sehingga akan dapat memunculkan banyak *revenue* seperti berkurangnya biaya tenaga kerja, penghematan penggunaan kertas, menghemat ruang penyimpanan karena banyak laporan disimpan dalam hardisk,

ketepatan waktu dalam membuat laporan keuangan dan laporan analisa lainnya, ketelitian dalam pencatatan, memudahkan perhitungan bunga, baik bunga simpanan maupun bunga pinjaman, memudahkan dalam mencari data nasabah dan berapa saldo nasabah tersebut sehingga hal ini dapat meningkatkan kepuasan nasabah.

Penggunaan teknologi informasi juga dapat membantu proses monitoring. Dengan menggunakan *software* akuntansi untuk melakukan pencatatan maka akan memudahkan entitas usaha untuk melakukan proses monitoring. Monitoring dilakukan dengan melihat umur piutang dari nasabah, sehingga apabila ada indikasi piutang nasabah tersebut bermasalah, maka entitas usaha segera dapat melakukan tindakan. Pemanfaatan teknologi informasi ini akan meningkatkan pengendalian interen perusahaan.

Selain hal tersebut diatas, implementasi teknologi informasi dalam pencatatan akuntansi dapat digunakan untuk melakukan proses evaluasi. Seperti yang diketahui bersama, akuntansi adalah laporan *riil time* yang terjadi di entitas usaha. Dengan menyandingkan antara anggaran yang telah dibuat sebelumnya dengan angka-angka pada laporan keuangan, maka akan dapat melakukan proses evaluasi kinerja. Jadi jika laporan kinerja ini dilaporkan kepada masyarakat melalui sistem yang terintegrasi, maka akan meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. Tentu ini juga dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap entitas usaha itu sendiri untuk meningkatkan pelayanan kepada nasabah maupun masyarakat akan semakin meningkat.

BAB X

***SPECIFIC, MEASURABLE, ACHIEVABLE,
REALISTIC AND TIMELY (SMART)***



BAB X

SPECIFIC, MEASURABLE, ACHIEVABLE, REALISTIC AND TIMELY (SMART)

10.1 Konsep SMART

Salah satu konsep yang terkenal untuk merumuskan tujuan secara efektif adalah konsep S.M.A.R.T (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Timely*). Konsep ini pertama kali digunakan oleh George T. Doran pada tahun 1981. Mungkin Anda sudah pernah mendengar konsep SMART ini atau barangkali belum pernah mendengar konsep ini? Apabila belum maka berikut ini akan dibahas mengenai konsep ini.

Gambar 6 Ilustrasi Konsep SMART



Prof. George T. Doran (1939-2011), creator of the S.M.A.R.T acronym for setting management objectives.

Sumber: <https://techdebtpolicy.com/smart-goals/>

Konsep SMART sering digunakan pada perusahaan untuk menyusun goal yang efektif. Konsep ini juga sering dijelaskan pada seminar seminar pengembangan diri seperti seminar untuk membangun impian. Penjelasan singkat mengenai konsep ini sebagai berikut:

1. *Specific*

Tujuan yang Anda tetapkan harus jelas dan spesifik. Jelas akan membantu menguraikan apa yang akan Anda lakukan, sedangkan spesifik akan membuat segala upaya Anda fokus pada target yang akan dicapai.

2. *Measurable*

Apa yang ingin Anda capai haruslah bisa diukur, misalnya seberapa kuat, seberapa sering, seberapa banyak, atau seberapa dalam.

3. *Achievable*

Tujuan yang Anda tetapkan haruslah bisa dicapai. Dengan begitu Anda akan berkomitmen untuk mencapainya dengan sungguh-sungguh. Jangan sampai Anda menetapkan tujuan yang tidak mungkin Anda capai.

4. *Realistic*

Realistis atau masuk akal adalah hal lain yang harus dipenuhi oleh tujuan yang ingin Anda capai. Jangan membuat tujuan yang terlalu sulit sehingga tidak mungkin Anda capai atau membuat tujuan yang tidak sejalan dengan keinginan atau hasrat hati Anda.

5. *Timely*

Anda harus bisa menetapkan kapan tujuan tersebut harus dicapai. Apakah minggu depan, tahun depan, atau lima tahun

lagi. Dengan adanya batasan waktu, Anda akan terpacu untuk segera memulai melakukan tindakan.

Bagaimana konsep ini dapat membantu saya?

Anda sebelumnya sudah membuat rencana strategis, rencana ini sebaiknya disusun dengan menggunakan konsep SMART. Tujuannya apa, agar rencana yang anda buat bisa tercapai dengan baik dan terukur, sehingga Anda tau sejauh mana capaian yang telah Anda peroleh.

10.2 Contoh SMART

Berikut akan diberikan beberapa contoh menyusun rencana tanpa konsep smart dan dengan konsep smart. Contoh contoh yang disajikan ini dapat membantu anda untuk memberikan gambaran bagaimana konsep ini diaplikasikan kedalam pembuatan rencana.

Beberapa Contoh rencana tanpa konsep SMART

1. Meningkatkan jumlah pelanggan
2. Meningkatkan efisiensi
3. Meningkatkan penjualan produk

Tiga contoh rencana diatas sengaja dibuat tanpa menggunakan konsep SMART. Jika kita perhatikan ketiga rencana tersebut sulit kita bayangkan bagaimana mencapainya, kita tidak tau berapa dan kapan harus terlaksana. Bayangkan Jika Anda menugaskan team Anda untuk melaksanakan ketiga rencana tersebut, tentunya *team* Anda akan memiliki pemikiran berbeda denga yang Anda pikirkan, dan ujung ujungnya hasilnya tidak sesuai dengan yang Anda harapkan. Bagaimana jika

rencana tersebut jika dibuat menggunakan konsep SMART? Dibawah ini akan diberikan contohnya.

Contoh rencana dibuat dengan konsep SMART

1. Menambah jumlah pelanggan tetap sebanyak 500 orang dalam 12 bulan yang akan datang.
2. Meningkatkan efisiensi produksi dupa sebesar 10 persen dan efisiensi biaya usaha sebesar 5 persen dari tahun sebelumnya.
3. Meningkatkan penjualan produk sebanyak 50 bungkus dupa setiap bulan kepada pelanggan baru, dan membuat pembelian kembali minimum sebanyak 60 persen dari total pelanggan lama.

Dalam contoh pertama, apabila hanya dibuat menambah jumlah pelanggan saja, maka rencana ini masih bersifat abstrak, sulit untuk dibayangkan. Bertambah 1 pelanggan juga sudah merupakan penambahan, bisa jadi dalam setahun bertambah 1 pelanggan saja. Apakah itu yang Anda inginkan? Tentu tidak bukan. Maka jika digunakan konsep SMART, kalimatnya akan berubah menjadi Menambah jumlah pelanggan tetap sebanyak 500 orang dalam 12 bulan yang akan datang. Setelah membaca kalimat tersebut pasti Anda akan memiliki bayangan jumlahnya berapa, kapan harus tercapai, ada ukuran yang jelas dan sudah tidak abstrak lagi.

Dalam contoh kedua yakni meningkatkan efisiensi. Ini masih abstrak, kami yakin jika Anda diberikan target ini, pasti anda akan bingung, karena rencana tersebut tidak spesifik. Maka jika dibuat berdasarkan konsep SMART kalimatnya berubah menjadi meningkatkan efisiensi produksi dupa sebesar 10 persen dan efisiensi biaya usaha sebesar 5 persen dari tahun

sebelumnya. Jadi lebih jelas bahwa yang mau diefisiensikan adalah biaya produksinya dan biaya usaha, ada ukuran dan capaiannya yakni 10 persen dan 5 persen dan ada jangka waktunya yakni tahun ini. Tentu yang mendapat tugas menjalankan rencana ini lebih bisa fokus dan membuat inisiatif untuk melaksanakan rencana dimaksud.

Demikian juga untuk contoh yang ketiga. Tanpa konsep SMART rencana tersebut sulit dibayangkan. Setelah rencana tersebut disusun berdasarkan konsep SMART menjadi "meningkatkan penjualan produk sebanyak 50 bungkus dupa setiap bulan kepada pelanggan baru, dan membuat pembelian kembali minimum sebanyak 60 persen dari total pelanggan lama", maka rencana tersebut lebih bisa dibayangkan dan komunikasi Anda dan team Anda akan sama. Bayangkan jika Anda hanya merencanakan dan meminta Team Anda untuk "meningkatkan penjualan produk" tentu Team Anda akan kebingungan, meningkat 1 produk yang terjual juga sudah merupakan peningkatan penjualan, benar tidak?

Nah tentu setelah Anda menerapkan konsep SMART pada penyusunan rencana strategis dan rencana aksi maka akan membuat rencana Anda jauh lebih matang dibandingkan tidak menerapkan konsep ini. Masuk akal kan? kami yakin Anda sependapat dengan kami.

Jadi mulai sekarang susunlah semua rencana Anda baik rencana strategis maupun rencana aksi dengan menggunakan konsep SMART. Kami yakin jalannya usaha Anda akan lebih terarah sesuai dengan yang Anda inginkan.

BAB XI

ANALISIS SWOT



BAB XI

ANALISIS SWOT

Strategi merupakan filosofi yang berkaitan dengan alat untuk mencapai tujuan
(Skinner, 1978 dalam Freddy Rangkuti, 2018)

11.1 Konseptual SWOT

SWOT adalah salah satu alat analisis yang sangat populer dan sederhana dalam menganalisis faktor internal maupun faktor eksternal. Alat analisis ini walau kelihatannya sederhana namun jika dipergunakan dengan tepat akan memberikan manfaat yang sangat besar. Teknik SWOT akan menganalisis faktor internal seperti kekuatan, kelemahan suatu organisasi maupun produk. Sedangkan faktor eksternal yang dianalisis adalah peluang dan ancaman bagi organisasi maupun produk.

Hasna Wijayati (2019) menyebutkan bahwa tokoh yang pertama kali memelopori teknik SWOT ini adalah Albert Humphrey. Teknik ini pertama kali ia kembangkan ketika ia memimpin proyek di Universitas Stanford yang berlangsung pada dasawarsa 1960-an dan 1970-an. Risetnya saat itu dikembangkan dengan menggunakan data dari perusahaan-perusahaan Fortune 500 (Grewal & Levy, 2008 dalam Hasna Wijayanti, 2019). Setelah melakukan analisis dan pengamatan, ia pun menemukan rumus yang menurutnya efektif untuk menilai kinerja perusahaan sehingga dapat ditemukan strategi tepat untuk mencapai tujuan. Hasil temuannya tersebut yang sekarang kita kenal dengan Analisis SWOT.

SWOT sendiri merupakan kepanjangan dari *Strength*, *Weaknesses*, *Opportunities* dan *Threats*. *Strength* (S) adalah kekuatan, *Weaknesses* (W) adalah kelemahan, *Opportunities* (O) merupakan peluang, dan *Threats* (T) merupakan ancaman. Kekuatan dan kelemahan adalah factor internal sedangkan peluang dan ancaman merupakan factor eksternal. Agar lebih jelas lagi maka keempat unsur ini dijelaskan sebagai berikut:

1. *Strength* (S)

Strength atau Kekuatan merupakan bagian dari faktor internal perusahaan. Saat menganalisis kekuatan, kita perlu mencari karakteristik yang mencerminkan kekuatan perusahaan. Secara spesifik yang dimaksud dengan kekuatan adalah hal yang secara spesifik memberikan kelebihan atau keuntungan bagi perusahaan. Bisa berupa Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal, kualitas produk yang bagus, produksi yang efisien dan lain sebagainya.

2. *Weaknesses* (W)

Weaknesses atau Kelemahan juga merupakan faktor internal dalam perusahaan. Dalam menganalisis kelemahan perlu ditemukan unsur karakteristik perusahaan yang berkaitan dengan kelemahan yang mungkin dapat menghambat laju perkembangan perusahaan. Kelemahan ini bisa berupa keterbatasan distribusi, tingginya biaya produksi, teknologi yang usang, SDM yang tidak handal, kemampuan pemasaran yang kurang baik, dan lain sebagainya.

3. *Opportunities* (O)

Opportunities atau Peluang merupakan unsur yang berasal dari luar perusahaan. Dalam menganalisis peluang, kita perlu mencari hal-hal yang berkaitan dengan peluang-

peluang dari lingkungan sekitar atau sektor terkait yang ada bagi perusahaan tersebut, sehingga mampu mendorong perusahaan agar mengalami kemajuan. Beberapa peluang diantaranya adalah pertumbuhan pasar yang semakin meningkat, adanya kebutuhan konsumen yang berubah, ditemukannya teknologi baru, ekonomi meningkat, adanya aturan pemerintah yang menguntungkan perusahaan dan lain sebagainya.

4. *Threats* (T)

Threats atau ancaman merupakan faktor eksternal perusahaan. Dalam menganalisis ancaman ini perlu dicari hal-hal yang dapat mengancam atau menghambat jalannya usaha, menempatkan perusahaan pada situasi yang sulit atau menimbulkan masalah yang sulit untuk dihadapi perusahaan. Beberapa contoh ancaman yang dapat diidentifikasi diantaranya adalah masuknya pesaing asing, kepercayaan konsumen yang berkurang, perusahaan pesaing memiliki strategi dan atau teknologi baru, teknologi baru yang merugikan perusahaan, adanya peraturan pemerintah yang menghambat operasional perusahaan dan ancaman yang lainnya.

11.2 Analisis SWOT

Freddy Rangkuti (2018) menyebutkan bahwa penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. Dibawah ini disajikan gambar mengenai analisis SWOT yang terdiri dari empat kuadran.

- *Kuadran 1:*

Merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

- *Kuadran 2:*

Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka Panjang dengan cara strategi diversifikasi.

- *Kuadran 3:*

Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

- *Kuadran 4:*

Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Perusahaan dalam hal ini harus bersiap dengan dukungan strategi defensif atau yang mampu membuat perusahaan bertahan Ketika menghadapi situasi sulit.

Gambar 7
Alur Analisis SWOT



Sumber: Freddy Rangkuti, 2018

11.3 Matriks Tows atau SWOT

Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis. Gambar dibawah ini menggambarkan matrik SWOT yang memuat bagaimana cara membuat analisis SWOT.

Gambar 8
Matrik SWOT

	IFAS	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
EFAS		<ul style="list-style-type: none"> ■ Tentukan 5-10 faktor faktor-faktor kelemahan internal 	<ul style="list-style-type: none"> 0,30 Tentukan 5-10 kekuatan internal
OPPORTUNIES (O)		STRATEGI SO	STRATEGI WO
<ul style="list-style-type: none"> ■ Tentukan 5-10 Faktor peluang eksternal 		Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
TREATHS (T)		STRATEGI ST	STRATEGI WT
<ul style="list-style-type: none"> ■ Tentukan 5-10 Faktor ancaman eksternal 		Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Freddy Rangkuti, 2018

Penjelasan gambar diatas sebagai berikut:

1. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

2. Strategi ST

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

3. Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan meminimalkan kelemahan yang ada.

4. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berupa meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

5. *Opportunities* (O)

Dalam kolom *Opportunities* buatlah 5 sampai 10 peluang eksternal yang dihadapi perusahaan. Kolom ini harus mempertimbangkan deregulasi industri sebagai satu faktor strategis.

6. *Threats* (T)

Dalam kolom *Threats*, buatlah 5 sampai 10 peluang eksternal yang dihadapi perusahaan.

7. *Strengths* (S)

Dalam kolom *Strengths*, buatlah 5 sampai 10 kekuatan yang dimiliki perusahaan baik yang sekarang maupun yang akan datang.

8. Weaknesses (W)

Dalam kolom *Weaknesses*, buatlah 5 sampai 10 kelemahan yang dimiliki perusahaan.

Contoh penerapan matrik SWOT tersebut dapat dilihat pada gambar dibawah ini.

Gambar 9
Strategi Menggunakan Matrik TOWS

Internal	<p>Kekuatan (<i>Strengths</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah kunjungan pasien rawat inap tinggi 2. Jumlah pendapatan dari obat di rawat inap tinggi 3. Jumlah pendapatan dari obat rawat jalan tinggi 4. SDM apotik mampu melayani 24 jam 5. Lokasi dekat pusat kota 6. Kerjasama rujukan sudah lama terbina dengan tenaga kesehatan yang praktik mandiri 7. Struktur keuangan dan hasil profit usaha yang relatif stabil 8. Kemudahan penetapan tarif pelayanan termasuk harga obat 	<p>Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Banyak resep ditolak 2. Luas lahan terbatas 3. Lokasi instalasi farmasi tersembunyi 4. Sarana penyimpanan terbatas 5. Sistem informasi belum lengkap 6. Jumlah pasien rawat jalan rendah 7. Pendapatan apotik rawat jalan rendah 	
Eksternal	<p>SO STRATEGY</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mendirikan apotik yang lebih lengkap 2. Diferensiasi produk obat 3. Menambah ruang pelayanan rawat inap 4. Membuat satelit RS 5. Menyusun rencana bisnis 6. Menerapkan sistem dan prosedur secara profesional 	<p>WO STRATEGY</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan kerjasama dengan berbagai pihak 2. Melaksanakan perbaikan proses internal 3. Memperluas tempat parkir 4. Memperbaiki sarana penyimpanan persediaan obat 5. Memperkenalkan fasilitas rawat jalan kepada konsumen 	
	<p>Peluang (<i>Opportunities</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki pangsa pasar 2. Permintaan cukup besar 3. Tingkat persaingan apotik masih rendah 4. Masih tersedia lahan milik Pemda 5. Kebijakan pendirian apotik mudah 6. Akses kepada produsen dan pemasok obat mudah 		
	<p>Ancaman (<i>Threats</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perilaku konsumen mengobati sendiri masih cukup tinggi 2. Kebijakan program JPS hanya dirujuk ke RSU Pemerintah 3. Keluarnya Perda tentang pelayanan gratis seluruh Puskesmas 4. Daya beli rendah 5. Masih banyak tenaga kesehatan praktik mandiri yang memberikan penyaluran obat bagi pasien 6. Tingkat inflasi tinggi 	<p>ST STRATEGY</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kerjasama dengan tenaga kesehatan praktik mandiri 2. Melakukan program edukasi kepada masyarakat tentang hidup sehat 3. Menerapkan program subsidi silang sehingga dapat menekan harga bagi pasien yang kurang mampu 	<p>WT STRATEGY</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kerjasama dengan produsen dan pemasok obat 2. Menyempurnakan sistem informasi proses bisnis internal sehingga dapat mempercepat sistem kerja

Sumber: Freddy Rangkuti, 2018

DAFTAR PUSTAKA

- Adi W Gunawan. 2009. *Quantum Life Transformation*. Jakarta: PT Gramedia.
- Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. 2013. *Business Model Generation*. Jakarta: PT Gramedia.
- Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Greg Bernarda, Alan Smith. 2019. *Value Proposition Design*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Arini T. Suemohadiwidjojo. 2017. *KPI Untuk Perusahaan Industri*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- _____. 2018. *SOP dan KPI untuk UMKM dan Startup*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Bank Indonesia Denpasar. 2011. *Kerangka Acuan Kerja Penelitian Pengembangan Komoditas/Produk/Jenis Usaha Unggulan UMKM 2011*.
- Badan Pusat Statistik dan Kementrian Negara Koperasi dan UKM. 2006. 'Survey Kebutuhan Bahan Bakar Minyak Usaha Mikro, Kecil dan Menengah'. Kerjasama BPS dengan Program Pengembangan Sistem Pendukung Usaha bagi UMKM Kementrian Negara Koperasi dan UKM. Jakarta.
- Badan Standardisasi Nasional. SNI ISO 9001-2015. *Sistem manajemen mutu – Persyaratan*.
- BPS, 1998. *Profil Usaha Kecil Menengah Tidak Berbadan Hukum, Indonesia*. Survei Usaha Terintegrasi. Jakarta : BPS.

- BPS, 1999. *Profil Usaha Kecil Menengah Tidak Berbadan Hukum, Indonesia*. Survei Usaha Terintegrasi. Jakarta : BPS.
- Badan Pusat Statistik. 2016. *Statistik Indonesia 2016*. Jakarta.
- _____. 2017. *Data Bali Membangun 2017*. Denpasar – Bali.
- _____. 2018. *Berita Resmi Statistik 2018*. Denpasar – Bali.
- _____. 2020. *Berita Resmi Statistik 2020*. Denpasar – Bali.
- Bechstedt, H.D. 1997. *Training Manual on Participatory Rural Appraisal*.GTZ.
- Blundel,R. 2009. Book Review : Entrepreneurship, Growth and Public Policy : Prelude to a Knowledge Spillover Theory of Entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. 15 (3) : 309-312.
- CIRDAP. 1984. *People's Participation in Rural Development: An Overview of South and South East Asian Experiences*. Center on Integrated Rural Development for Asia and the Pacific. Bangladesh:Comilla.
- Cohen, J. M. and N. T. Uphoff. 1977. *Rural Development Participation: Concepts and Measures for Project Design, Implementation and Evaluation*. Rural Development Monograph No. 2. Rural Development Committee, Center for International Studies, Cornell University. New York:Ithaca.
- Darmansyah, Firman. 2003. 'Terobosan Pemulihan Ekonomi Indonesia'. Edisi Kedua. Jakarta : Forum Kampus Kuning.
- Darmayasa. 2015. *Bhagavad Gita (Nyanyian Tuhan)*. Denpasar: Yayasan Dharma Sthanam.

- David J. Schwartz. 2015. *The Magic of Thinking*. Surabaya: MIC Publishing.
- Deliarnov. 2007. 'Perkembangan Pemikiran Ekonomi'. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Provinsi Bali. 2018. *Data Usaha Mikro Kecil dan Menengah Bali*. Denpasar – Bali.
- Hambali, Muhamad. 'Upaya Penanggulangan Kemiskinan'.[http://www.education center_UMKM.pdf](http://www.educationcenter_UMKM.pdf).
- Freddy Rangkuti. 2018. *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Hans Kartikahadi, Rosita Uli Sinaga, Merliyana Syamsul, Sylvia Veronica Siregar, Ersya Tri Wahyuni. 2016. *Akuntansi Keuangan berdasarkan SAK berbasis IFRS Buku 1*. Jakarta: IAI.
- Hasiholan Simanjuntak. 2016. *8 Langkah Mudah Melakukan Continuous Improvement*. <https://sentralsistem.com/news/detail/8-langkah-mudah-melakukan-continuous-improvement>. Diakses 19 Juli 2020.
- Hasna Wijayanti. 2019. *Panduan Analisis SWOT Untuk Kesuksesan Bisnis*. Yogyakarta: Quadrant.
- Helmy Luthfi Pardzaki. <https://helmyluthfi.wordpress.com/evaluasi-dan-pengendalian-strategi/>. Diakses tanggal 19 juli 2020.
- Ikhsan, M., Dartanto, T., Usman, dan Herman, 2005, "Kajian Dampak Kenaikan Harga BBM 2005 Terhadap Kemiskinan", *Working Paper*, LPEM FEUI, Jakarta.

- Ikatan Akuntan Indonesia. 2016. *Standar Akuntansi Keuangan Entitas Mikro Kecil dan Menengah*. Jakarta: Ikatan Akuntan Indonesia.
- Kerti Yasa, N., Sukaatmadja, G., dan Giantari, I.G.A. 2017. *Pengembangan Model Strategi Bisnis Bagi Usaha Kecil Menengah Di Provinsi Bali*. Denpasar : Penerbit Udayana University Press.
- Kho Sin Hien dan Fransiska Ida Mariani. 2018. *Financial Manajemen Canvas dapatkan esensi laporan keuangan secara visual untuk meningkatkan kinerja perusahaan*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Lipsey, Richard G, Paul N. Courant, Douglas D. Purvis & Peter O. Steiner. 1995. Pengantar Mikroekonomi Jilid 1. Edisi ke sepuluh. Penerjemah A. Jaka Wasana & Kirbrandoko. Binarupa Akasara : Jakarta.
- Mubyarto. 2001. 'Mengatasi Krisis Moneter Melalui Penguatan Ekonomi Rakyat'. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*.Vol. 16.No. 2. Hal 97- 110.
- Mardiasmo. 2018. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Michael Allison, Jude Kaye. 2013. *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Nirlaba*. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Murjana Yasa I.G.W 2017. *Optimalisasi Pemanfaatan Dana desa Dalam Pengembangan UMKM Berbasis Keunggulan Desa*. Denpasar : Penerbit Udayana University Press.
- Rahyuda, Ketut. 2003. *Strategi Pembangunan Provinsi Bali*. Dewan Harian Daerah ISEI cabang Denpasar.

- Rahyuda, Ketut. 2007. *Perluasan Akses Koperasi (Simpan Pinjam) yang Berkualitas Sebagai Supporting Activities Ekonomi Kerakyatan*. Denpasar : Penerbit KKS Fakultas Ekonomi Universitas Udayana.
- Rahmawati, Soenarto, Riani, dkk. 2016. *Bisnis Usaha Kecil Menengah : Akuntansi, Kewirausahaan dan Manajemen Pemasaran*. Yogyakarta : Ekuilibria.
- Sanjaya, P.K.A., Dewi, M.H.U. and Dewi, N.P.M., 2020. Faktor Penentu Penerimaan Devisa di Provinsi Bali: Analisis Partial Adjustment Model. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 12(2), pp.192-202.
- Sanjaya, Krisna. 2020. *Mudah Memahami Mikro Ekonomi Suatu Pengantar*. Bandung : Penerbit CV. Sadari Press.
- Sanjaya, K., 2019. *Ekonomika Uang: Based on Emperical Research*.
- Sanjaya, K., 2018. *Metode Mudah Memahami Pengantar Ekonomi Makro*. Penerbit Dharmastuti, Denpasar.
- Sanjaya, K., 2018. HINDU COMMUNITY COSMOLOGY IN THE DEVELOPMENT OF LAKE BERATAN TOURIST DESTINATION IN TABANAN REGENCY, BALI. *Prossiding International Bali Hinduism, Tradition, and Interreligious Studies*, pp.221-228.
- Sanjaya, Krisna. 2018. Mengakselerasi Pembangunan Ekonomi Daerah Melalui Pariwisata : Pengembangan Kawasan Danau Beratan Sebagai Objek Wisata Spiritual. *Prossiding Seminar Nasional Agama, Adat, Seni dan Sejarah di Jaman Milenial*. pp. 79 – 92.
- Sanjaya, P.K.A., 2018. Etika Bisnis dan Entrepreneurship dalam Pembangunan Ekonomi Bali: dalam Perspektif

Hindu. *Dharmasmrti: Jurnal Ilmu Agama dan Kebudayaan*, 18(1), pp.93-101.

Sanjaya, P.K.A., Widnyana, I.N.S. and Nuratama, I.P., 2019. PEMBERDAYAAN PRAJURU LEMBAGA KEUANGAN MIKRO ADAT MELALUI PENERAPAN TEKNOLOGI INFORMASI DI DESA KESIUT KECAMATAN KERAMBITAN KABUPATEN TABANAN. *JURNAL SEWAKA BHAKTI*, 3(1), pp.25-39.

Sanjaya, P.K.A. and Dewi, M.H.U., 2020. Lembaga Keuangan Mikro Adat Sebagai Penggerak Perekonomian Desa Lambing. *WIDYA MANAJEMEN*, 2(2), pp.55-68.

Sanjaya, P.K.A., Wimba, I.G.A. and Premayani, N.W., 2020. Determinants Influencing Customer Loyalty To An Indonesian Online Shop Shopee: A Case Study In Denpasar City, Bali. *Solid State Technology*, 63(5), pp.4713-4722.

Sanjaya, P.K.A., Agustina, M.D.P. and Nuratama, P., 2019. The Determinant of Demand for Money (M2) in Indonesia: Analysis of Ordinary Least Square Model. *GAP GYAN—A Global Journal of Social of Sciences*, pp.68-77.

Sukaatmadja, Gede, Kerti Yasa., Nyoman. 2017 *Memperkuat Aksesibilitas, Kreativitas, Dan Inovasi UMKM Dalam Meningkatkan Kinerja Produk Ekspor*. Denpasar : Udayana University Press.

Sukardi, H.M. 2003. 'Studi Kelembagaan dan Sistem Pembiayaan Usaha Kecil dan Menengah'. *Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen*. Vol. 3.No. 1. Hal 40-50.

Sugiyanto, C. 2007. *Strategi Penyusunan Komoditi Unggulan Daerah*. Dalam Website google.com: Komoditi Unggulan.

Subandi. 2014. *Ekonomi Pembangunan*. Bandung : Penerbit Alfabeta.

- Szabo, K. Zsuzanna, Emilia Herman. 2012. Innovative Entrepreneurship for Economic Development in EU. *Procedia Economics and Finance* (3) 268-275. www.sciencedirect.com.
- Tambunan, Tulus. 2011. Development of Small and Medium Enterprises in a Developing Country The Indonesian Case. *Journal of Enterprising Communities : People and Places in a Global Economy* Vol. 5 No.1, pp. 68-82.
- Tom MC Ifle. 2018. *How to Grow & Systemize Your Business for Maximum Results*. Modul pelatihan.
- Undang-Undang Republik Indonesia No.20. Tahun 2008 tentang Usaha Mikro Kecil Menengah.
- Purbadharmaja, Ida, Bagus. 2017. *Menuju Usaha Mikro, Kecil, Dan Menengah (UMKM) Berkelanjutan : Tinjauan Dari Perspektif Arah kebijakan Pengembangan UMKM Di Bali*. Denpasar : Penerbit Udayana University Press.
- Pheni Chalid, Sosiologi Ekonomi, Center for Social Economics Studies (CSES) Press, Jakarta, 2005.
- Pindyck, R.S., and Rubinfeld, D.L., 2003, *Microeconomics*, Sixth Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Waddimba, J. 1979. *Some Participatory Aspects of Programmes to Involve the Poor in Development*. Geneva: United Nations Institute for Social Development.
- Yohanes Abdullah dan Irra Hegwisi. *Key Performance Indikator KPI A to Z*. Jakarta: PT Grasindo.
- Zaki Baridwan. 2012. *Sistem Akuntansi Penyusunan Prosedur dan Metode*. Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta.



Glosarium

A

Akuntansi adalah seni untuk mencatat, meringkas, menganalisis, dan melaporkan data yang berkaitan dengan transaksi keuangan dalam bisnis atau perusahaan.

Akuntabel adalah harus mencapai sasaran baik fisik, keuangan maupun manfaat bagi kelancaran pelaksanaan tugas umum pemerintahan dan pelayanan masyarakat sesuai dengan prinsip-prinsip serta ketentuan yang berlaku dalam pengadaan barang atau jasa.

Aset adalah kekayaan berupa uang atau wujud benda lainnya yang nyata.

Agraris adalah sesuatu mengenai pertanian atau tanah pertanian.

Accountability adalah sebuah prinsip yang sangat erat hubungannya dengan ilmu akuntansi dan manajemen.

Action Plan merupakan istilah program kerja diperlukan untuk dapat memetakan apa yang harus dilakukan demi mencapai target yang telah ditetapkan.

Analisis SWOT adalah alat yang sangat sederhana, namun sangat membantu anda untuk mengembangkan strategi bisnis, apakah anda membangun bisnis atau mengembangkan perusahaan lebih baik lagi.

B

Bank adalah Badan usaha di bidang keuangan yang menarik dan mengeluarkan uang dalam masyarakat, terutama memberikan kredit dan jasa dalam lalu lintas pembayaran dan peredaran uang.

Balance Score Card merupakan metode pengukuran hasil kerja yang digunakan perusahaan atau biasa disebut dengan strategi manajemen.

Bisnis adalah kegiatan memperjual belikan barang atau jasa dengan tujuan memperoleh laba.

C

Capability Maturity Model adalah model kematangan (kemampuan) adalah suatu model kematangan kemampuan (kapabilitas) proses yang dapat membantu pendefinisian dan pemahaman proses-proses suatu organisasi.

Continuous Improvement merupakan adalah suatu metode untuk mengidentifikasi peluang perbaikan untuk merampingkan cara kerja dan mengurangi pemborosan.

Cost Structure (CS) berisi tentang biaya-biaya yang muncul ketika kamu memproduksi dan memasarkan sebuah produk atau jasa. Pada dasarnya *cost structure* akan menjelaskan dengan gamblang dan *detail* semua biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk mengoperasikan sebuah bisnis.

Customer Relationship (CR) adalah seberapa dekat kita akan melayani pelanggan. Semakin dekat kita melayani

pelanggan tentu akan membuat biaya besar dan harga juga makin mahal akan tetapi di sisi lain semakin jauh dari pelanggan memang harga akan semakin murah tetapi pelanggan mungkin akan tidak puas dan beralih ke pesaing.

Customer Segments (CS) adalah proses untuk mengelompokkan pelanggan berdasarkan karakteristik tertentu. Karakteristik tersebut akan memberikan kita pemahaman akan pelanggan. Dengan demikian, kita bisa memasarkan produk atau jasa ke masing-masing kelompok secara efektif. Tentunya, penjualan produk pun dapat meningkat saat kita lancar dalam memasarkannya.

D

Digital adalah bentuk modernisasi atau pembaharuan dari penggunaan teknologi di mana sering dikaitkan dengan kemunculan internet dan komputer.

Debit diartikan sebagai penambahan uang dalam tabungan atau rekening dan juga bisa diartikan sebagai penambahan transaksi.

Diferensiasi adalah proses pembedaan suatu produk atau jasa untuk membuatnya lebih menarik terhadap suatu pasar sasaran tertentu. Pembedaan tersebut dilakukan baik terhadap produk kompetitor maupun terhadap produk lain dari produsen produk itu sendiri.

Distribusi merupakan proses atau mekanisme penyaluran suatu output.

Desentralisasi adalah penyerahan urusan pemerintah dari pemerintah atau daerah tingkat atasnya kepada daerah menjadi urusan rumah tangganya.

E

Efektifitas adalah suatu ukuran perusahaan yang menyatakan seberapa target yakni kuantitas, kualitas, dan waktu telah tercapai secara jauh, dimana makin besar persentase target yang dicapai maka akan makin tinggi efektifitasnya.

Entitas adalah sesuatu yang memiliki keberadaan yang unik dan berbeda, walaupun tidak harus dalam bentuk fisik. Abstraksi, misalnya, biasanya dianggap juga sebagai suatu entitas. Dalam pengembangan sistem, entitas digunakan sebagai model yang menggambarkan komunikasi dan pemrosesan internal seperti misalnya membedakan dokumen dengan pemrosesan pesanan.

Ekspor merupakan suatu aktifitas menjual/mengirimkan output keluar negeri.

F

Fairness adalah keadilan dan setara bagi seluruh pihak yang terlibat dalam perusahaan termasuk para stakeholder yang harus dipenuhi hak-haknya.

G

Good Corporate Governance adalah prinsip-prinsip yang mendasari suatu proses dan mekanisme

pengelolaan perusahaan berlandaskan peraturan perundang-undangan dan etika berusaha.

Global adalah istilah umum yang merujuk kepada beberapa pengertian, antara lain; secara umum dan keseluruhan secara bulat (hitungan, kesepakatan, keputusan), secara garis besar, bersangkutan paut mengenai atau meliputi seluruh dunia. Jika global dijadikan parameter, maka sesuatu yang mengglobal berarti menyeluruh atau meliputi (berlaku) seluruh dunia.

H

Harta merupakan segala kekayaan yang berwujud maupun tidak berwujud. Dalam ilmu ekonomi, harta juga disebut sebagai aktiva. Harta dapat dihitung dalam nilai mata uang untuk menentukan besaran dari nilai harta tersebut.

Hutang adalah kewajiban yang muncul karena transaksi pembelian barang atau jasa secara kredit yang berhubungan dengan kegiatan operasional perusahaan dan harus segera dibayarkan dalam jangka waktu singkat.

I

Input merupakan faktor masukan dalam aktifitas kegiatan perekonomian.

Industri adalah suatu bidang atau kegiatan ekonomi yang berkaitan dengan pengolahan bahan baku atau pembuatan barang jadi di pabrik dengan menggunakan keterampilan dan tenaga kerja dan penggunaan alat-alat di bidang pengolahan hasil

bumi, dan distribusinya sebagai kegiatan utama. Maka industri umumnya dikenal sebagai mata rantai selanjutnya dari usaha-usaha mencukupi kebutuhan (ekonomi) yang berhubungan dengan bumi, yaitu sesudah pertanian, perkebunan, dan pertambangan yang berhubungan erat dengan tanah. Kedudukan industri semakin jauh dari tanah, yang merupakan basis ekonomi, budaya, dan politik. Industri merupakan bagian dari proses produksi dan kegiatan proses produksi dalam industri itu disebut dengan perindustrian.

Infrastruktur didefinisikan sebagai kebutuhan dasar fisik pengorganisasian sistem struktur yang diperlukan untuk jaminan ekonomi *sektor publik* dan *sektor privat* sebagai layanan dan fasilitas yang diperlukan agar perekonomian dapat berfungsi dengan baik.

Impor merupakan aktifitas memberi/masuknya output dari luar negeri ke dalam negeri.

Independency adalah suatu sikap yang harus berpihak dan bukannya netral. Keberpihakan disini adalah berpihak kepada hal-hal yang benar. Akan tetapi yang menjadi masalah adalah persepsi setiap orang akan kebenaran ternyata tidak sama.

K

Kas artinya tunai atau dibayar secara langsung tanpa berutang. Namun, kas memiliki arti yang lebih luas lagi dalam akuntansi. Kas merupakan salah satu kelompok aset

yang sifatnya paling liquid (lancar). Semakin besar nominalnya, maka semakin liquid.

Kredit diartikan sebagai pengeluaran uang saat bertransaksi.

Kemiskinan adalah keadaan saat ketidakmampuan untuk memenuhi kebutuhan dasar seperti makanan, pakaian, tempat berlindung, pendidikan, dan kesehatan. Kemiskinan dapat disebabkan oleh kelangkaan alat pemenuh kebutuhan dasar ataupun sulitnya akses terhadap pendidikan dan pekerjaan.

Kurva disebut garis lengkung yang juga merupakan objek yang mirip dengan garis yang tidak harus lurus.

Konsumsi merupakan aktifitas menggunakan atau menghabiskan nilai guna dari suatu output.

Key Performance Indicator alat ukur yang menggambarkan efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan bisnisnya.

L

Literatur dapat diartikan sebagai sumber ataupun acuan yang digunakan dalam berbagai macam aktivitas di dunia pendidikan ataupun aktivitas lainnya. Literatur juga dapat diartikan sebagai rujukan yang digunakan untuk mendapatkan informasi tertentu. Literatur dapat berupa buku ataupun berbagai macam tulisan lainnya.

M

Manajemen adalah sebuah seni mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan utama sebuah organisasi atau

bisnis melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan, dan pengawasan sumber daya dengan cara yang efektif dan efisien.

Multiplier Effect adalah proses yang menunjukkan sejauh mana pendapatan nasional akan berubah efek dari perubahan dalam pengeluaran agregat.

Modal adalah kumpulan dari uang atau barang yang digunakan untuk menjalankan suatu usaha. Kata modal banyak digunakan dalam bisnis.

Manufaktur adalah suatu cabang industri yang mengoperasikan peralatan, mesin dan tenaga kerja dalam suatu medium proses untuk mengolah bahan baku, suku cadang, dan komponen lain untuk diproduksi menjadi barang jadi yang memiliki nilai jual. Kegiatan industri manufaktur sering menggunakan mesin, robot, komputer, dan tenaga manusia untuk menghasilkan barang atau jasa dan perakitan, untuk menghasilkan suatu produk.

O

Organisasi dipelajari oleh periset dari berbagai bidang ilmu, terutama sosiologi, ekonomi, ilmu politik, psikologi, dan manajemen kajian mengenai organisasi sering disebut studi organisasi (*organizational studies*), perilaku organisasi (*organizational behaviour*), atau analisis organisasi (*organization analysis*).

Output merupakan hasil keluaran dari aktifitas perekonomian.

Outcome adalah dampak, manfaat, harapan perubahan dari sebuah kegiatan atau pelayanan suatu program.

P

Piutang merupakan proses penjualan barang hasil produksi secara kredit.

Pembangunan adalah suatu proses yang bertujuan untuk mewujudkan kemakmuran masyarakat melalui pengembangan perekonomian. Tolak ukur keberhasilan pembangunan dapat dilihat dari pertumbuhan ekonomi, struktur ekonomi dan tingkat kesenjangan antar penduduk, antar daerah dan antar sektor.

Produksi merupakan kegiatan yang menghasilkan atau menambah nilai guna dari suatu output.

Pasar adalah suatu pengaturan di mana dua pihak atau lebih terlibat dalam pertukaran barang, layanan, dan informasi disebut pasar. Idealnya pasar adalah tempat di mana dua pihak atau lebih terlibat dalam pembelian dan penjualan.

R

Roadmap adalah sebuah dokumen rencana kerja rinci yang mengintegrasikan seluruh rencana dan pelaksanaan program serta kegiatan dalam rentang waktu tertentu.

Revolusi merupakan peristiwa perubahan yang berlangsung secara cepat dan menyeluruh.

Rekening adalah pencatatan sistematis dalam lembaran buku besar mengenai perubahan nilai dari segala harta atau pemilikan, pendapatan, pengeluaran, dan utang subjek tertentu yang dibuat dari waktu ke waktu; apabila seseorang disebutkan mempunyai akun pada bank, berarti orang tersebut mempunyai simpanan atau utang di lembaga keuangan.

Revenue merupakan uang yang diterima pemilik usaha atas terjualnya produk ataupun jasa yang ia tawarkan kepada pelanggan.

S

Strategis adalah letak suatu wilayah, daerah, atau tempat yang sangat dekat dan mudah dijangkau.

Simbiosis adalah semacam interaksi antara lebih dari satu pelaku atau pihak.

Standard Operating Procedure (SOP) merupakan suatu dokumen yang berkaitan dengan prosedur yang akan dijalankan secara kronologis untuk menyelesaikan suatu pekerjaan demi mendapatkan hasil kerja yang efektif dan efisien. Dimana SOP ini harus dimiliki oleh suatu perusahaan atau organisasi sebagai panduan untuk menjalankan tugas dan fungsi setiap bagian yang ada. Sehingga dengan begitu adanya SOP ini dapat memudahkan dan menertibkan pekerjaan yang akan dijalankan. Peran pentingnya SOP ini membuat pelaku bisnis harus mengetahui terkait tujuan dan fungsi dari SOP itu sendiri.

Strategy Evaluation diartikan sebagai proses menentukan keefektifan strategi yang diberikan dalam mencapai tujuan organisasi.

Strategy Formulation merupakan suatu pendekatan yang diformulasikan agar perusahaan memahami lingkungan industri secara menyeluruh terlebih dahulu sebelum merancang strategi yang paling tepat.

Strategy Implementation merupakan aktifitas untuk mengeksekusi atau melaksanakan strategi yang telah di rencanakan sebelumnya untuk mencapai sasaran tertentu.

T

Teknologi adalah keseluruhan sarana untuk menyediakan barang-barang yang diperlukan bagi kelangsungan dan kenyamanan hidup manusia.

Transparency adalah keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan mengemukakan informasi materil yang relevan mengenai perusahaan.

U

Utang merupakan bagian dari kelompok passiva yang tidak lain juga bagian dari neraca.

Usaha adalah kegiatan dengan mengerahkan tenaga, pikiran, atau badan untuk mencapai suatu maksud pekerjaan (perbuatan, prakarsa, ikhtiar, daya upaya) untuk mencapai sesuatu.

V

Value Proposition (VP) merupakan acuan pada pernyataan bisnis atau pemasaran yang digunakan pelaku usaha untuk memberikan alasan atau meringkas alasan mengapa konsumen harus membeli produk atau menggunakan pelayanan jasa.

Index

A

Akuntansi, 37, 113, 114, 120, 121, 122, 123,
Analisis SWOT, 106, 138, 140, 142,
apability Maturity Model, 95,

B

Balance Score Card, 38, 106,
Bank, 16, 28, 47, 106, 114, 146,
Bisnis, 16, 24, 28, 32, 38, 81, 106, 118,

C

Control, 76,
Controlling, 52, 56

G

Good Corporate Governance, 90,

I

Informasi, 113, 116, 117, 118, 120, 121, 123
Infrastruktur, 34,

K

Kepemimpinan, 111
Key Performance Indicator, 38, 106,

M

Manajemen, 52, 68, 101, 104, 110, 111,
Mikro, 16, 17, 28, 37, 112, 114, 121, 122, 146,
Modal, 33, 121,

O

Organisasi, 101, 1

P

Pembangunan, 112,
Revolusi, 112, 113,

S

Software, 94, 95, 96, 99, 102
Standard Operating Procedure, 106,
Strategis, vii, 32, 35, 60, 65, 70, 71, 72, 73,
Strategy Evaluation, 80, 84,
Strategy Formulation, 80,
Strategy Implementation, 80,

T

Teknologi, 113, 116, 117, 118, 122, 125,

U

Usaha Kecil, 17, 29,
Usaha Menengah, 30, 31

PROFIL PENULIS



Putu Krisna Adwitya Sanjaya merupakan seorang *Assistant Professor* bidang Ilmu Ekonomi di Fakultas Ekonomi Bisnis dan Pariwisata Universitas Hindu Indonesia (FEBP UNHI), Denpasar. Ia mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi dari Universitas Udayana (2008), *Master of Science* dengan spesialisasi Moneter Keuangan dan Perbankan berpredikat *Cumlaude* sekaligus menjadi lulusan terbaik di almamaternya pada tahun 2010. Pernah mengikuti *workshop quantitative & qualitative research method* (2019), *short course Enhancement of Basic Instructional Skills* (2019), *short course International Writing Scholl* (2018), penyusunan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia (2016), *multivariate analysis training skills* (2015). Telah mempresentasikan makalah dalam beberapa konferensi nasional maupun internasional a.l...: (1) *The International Conference on Sustainability for Bussiness, Innovation, and Technology* (2020), (2) *International Conference*

Community, Ecology and Religion : Interdisciplinary and Civic Engagements Toward Sustainable Living (2020), (3) Seminar Nasional Meningkatkan Mutu Riset Perguruan Tinggi (2019), (4) Seminar Unggulan Riset Nasional (2019), (5) Konferensi Nasional Hasil Penelitian Meningkatkan Mutu Penelitian dan Peringkat Perguruan Tinggi (2018), (6) Konferensi Nasional Agama, Adat, Seni dan Sejarah di Zaman Millenial (2018), (7) *Conference Indonesian Regional Science Assosiation* (2017), (8) *Conference Bali Hinduism, Traditional and Interreligious Studies* (2018), (9) *International Conference on Innovation in Research* (2018), (10) *Conference in Economics, Management and Accounting* (2018), (11) *International Conference on Possibilities and Probabilities In Higher Education of Asia* (2019). Beliau pernah mendapatkan beberapa penghargaan ilmiah (*award*) diantaranya : (1) *Best Paper award, Warmadewa University* (2018) ; (2) *Best Presenter Award, Bali* (2018) ; (3) *Penelitian & Pengabdian Award* dari Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Hindu Indonesia untuk kategori Dosen pemenang Hibah Riset Perguruan Tinggi (2016). Beliau pernah menjabat sebagai Ketua Pusat Analisis Data Manajemen dan Akuntansi UNHI (2014-2018) dan saat ini mendapat amanah sebagai *managing editor* Jurnal Widya Manajemen FEBP serta Sekretaris UNHI Press Denpasar. Beberapa buku telah berhasil dipersembahkan oleh anak "blasteran" Birokrat-Akademisi kelahiran Singaraja ini diantaranya: (1) *Metode Mudah Memahami Pengantar Ekonomi Makro*, (2) *Bali dalam Narasi*, (3) *Ekonomika Uang : Based On Empirical Research*, (4) *Mudah Memahami Mikro Ekonomi Suatu Pengantar* serta (5) *Hutan Lestari : Aspek Sosial Ekonomi Yang Mempengaruhinya*.



I Putu Nuratama, adalah Dosen tetap jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Bisnis dan Pariwisata (FEBP), Universitas Hindu Indonesia (UNHI) sejak tahun 2015. Memperoleh gelar Sarjana Ekonomi dari Universitas Udayana pada tahun 2008, Menyelesaikan Pendidikan pada program studi Pendidikan Profesi Akuntansi (PPAk) pada Universitas Udayana pada tahun 2009 dan menyandang gelar sebagai Akuntan beregister negara. Memperoleh gelar Magister Sains pada Magister Akuntansi Universitas Udayana pada tahun 2011. Selain Pendidikan formal, Penulis juga memiliki sertifikasi-sertifikasi dibidang profesi. Sertifikasi konsultan pajak level A diperoleh pada tahun 2012 dari Badan Penyelenggara Ujian Sertifikasi Konsultan Pajak, Sertifikasi Konsultan Pajak Tingkat B diperoleh pada tahun 2014 dari Badan Penyelenggara Ujian Sertifikasi Konsultan Pajak. Sertifikasi *Chartered Accountant* diperoleh pada tahun 2014 dari Ikatan Akuntan Indonesia. Sertifikasi Konsultan Pajak Tingkat C diperoleh pada tahun 2017 dari Komite Pelaksana Panitia Penyelenggara Sertifikasi Konsultan Pajak (KP3SKP). Sertifikasi *Asean Certified Profesional Accountant* (ACPA) diperoleh tahun

2019 dari *Asean Chartered Professional Accountants Cordinating Committee* (ACPACC). Selain sertifikasi diatas, penulis juga sering mengikuti berbagai *workshop* pemberdayaan diri, *workshop* pengembangan bisnis dan juga memiliki sertifikasi dalam bidang teknologi pikiran yang digunakan untuk membantu orang lain memberdayakan dirinya. Selain aktif mengajar sebagai dosen, penulis juga sering diundang untuk menjadi pembicara atau narasumber dalam bidang pengembangan bisnis terutama UMKM dan *Start Up*, Akuntansi, Perpajakan dan pengelolaan keuangan. Selain itu Penulis juga berprofesi sebagai Akuntan dan Konsultan pajak sejak tahun 2012 sampai dengan sekarang. Saat ini Penulis juga menjabat sebagai *founder partner* pada kantor konsultan Irma Endra Nuratama Bali *Consulting* (IENBC) dimana kantor ini memberikan jasa dalam bidang Manajemen perusahaan, Akuntansi dan Perpajakan. Selain itu penulis juga memberikan jasa pemberdayaan diri untuk membantu seseorang memberdayakan dirinya untuk mengatasi hambatan mental atau *mental block* sehingga orang tersebut dapat berkembang menjadi lebih baik sesuai harapannya. Penulis juga sampai saat ini aktif berkecimpung pada asosiasi profesi seperti Ikatan Konsultan Pajak Indonesia (IKPI cabang Bali), Ikatan Akuntan Indonesia (IAI Wilayah Bali), Wirausaha Muda Denpasar (WMD), Asosiasi Manajemen Indonesia (AMA Cab Bali), Himpunan Pengusaha Muda Indonesia (HIPMI Denpasar), HIPMI Tax Centre (HTC Bali), dan Asosiasi Hipnoterapis Klinis Indonesia (AHKI).

Keberadaan sektor UMKM yang selama ini dapat dikatakan termarginalkan, dewasa ini makin menancapkan akarnya betapa sektor UMKM sangatlah vital dalam menyokong perekonomian, hal ini ditandai dengan eksisnya sektor UMKM ketika Negara ini dihempaskan oleh badai krisis ekonomi pada dekade 1997/1998 silam. Sektor UMKM sebagai instrumen perekonomian Negara maupun daerah khususnya Provinsi Bali dapat memberi dampak turunan (*multiplier effect*) pada pemerataan pendapatan yang berujung kepada penanggulangan kemiskinan yang mana hingga saat ini masih dihadapkan pada beberapa permasalahan seperti minimnya akses permodalan, kurang terampilnya kualitas sumber daya, kesulitan bahan baku hingga sulitnya memasarkan produk ditengah gencarnya serbuan produk-produk impor. Namun kiranya haruslah optimis dalam menyakini dengan kemajuan sektor UMKM sebagai instrumen kompetitif dalam penanggulangi kemiskinan serta meningkatkan pemerataan pendapatan masyarakat sekaligus sebagai jangkar stabilitas perekonomian.



Keberadaan sektor UMKM yang selama ini dapat dikatakan termarginalkan, dewasa ini makin menancapkan akarnya betapa sektor UMKM sangatlah vital dalam menyokong perekonomian, hal ini ditandai dengan eksisnya sektor UMKM ketika Negara ini dihempaskan oleh badai krisis ekonomi pada dekade 1997/1998 silam. Sektor UMKM sebagai instrumen perekonomian Negara maupun daerah khususnya Provinsi Bali dapat memberi dampak turunan (multiplier effect) pada pemerataan pendapatan yang berujung kepada penanggulangan kemiskinan yang mana hingga saat ini masih dihadapkan pada beberapa permasalahan seperti minimnya akses permodalan, kurang terampilnya kualitas sumber daya, kesulitan bahan baku hingga sulitnya memasarkan produk ditengah gencarnya serbuan produk-produk impor. Namun kiranya haruslah optimis dalam menyakini dengan kemajuan sektor UMKM sebagai instrumen kompetitif dalam penanggulangi kemiskinan serta meningkatkan pemerataan pendapatan masyarakat sekaligus sebagai jangkar stabilitas perekonomian.

ISBN 978-623-6032-02-2



9 786236 032022