



# MANAJEMEN

Usaha Kecil dan Menengah

# MUKM



Dewi Suryani Purba • Ardhariksa Zukhruf Kurniullah • Astri R Banjarnahor  
Erika Revida • Sukarman Purba • Pratiwi Bernadetta Purba  
Anggri Puspita Sari • Hasyim • Yanti • Marisi Butarbutar • Fuadi  
Tifany Zia Aznur • Bonaraja Purba • Muhammad Fitri Rahmadana

# MANAJEMEN

Usaha Kecil dan Menengah

# MUKM



## UU 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

### Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

### Pembatasan Perlindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- a. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- b. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- c. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- d. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

### Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).

# **Manajemen Usaha Kecil dan Menengah**

Dewi Suryani Purba, Ardhariksa Zukhruf Kurniullah  
Astri R Banjarnahor, Erika Revida, Sukarman Purba  
Pratiwi Bernadetta Purba, Anggri Puspita Sari, Hasyim, Yanti  
Marisi Butarbutar, Fuadi, Tifany Zia Aznur  
Bonaraja Purba, Muhammad Fitri Rahmadana



Penerbit Yayasan Kita Menulis

# Manajemen Usaha Kecil dan Menengah

Copyright © Yayasan Kita Menulis, 2021

Penulis:

Dewi Suryani Purba, Ardhariksa Zukhruf Kumiullah  
Astri R Banjarnahor, Erika Revida, Sukarman Purba  
Pratiwi Bernadetta Purba, Anggri Puspita Sari, Hasyim, Yanti  
Marisi Butarbutar, Fuadi, Tifany Zia Aznur  
Bonaraja Purba, Muhammad Fitri Rahmadana

Editor: Abdul Karim & Janner Simarmata

Desain Sampul: Tim Kreatif Kita Menulis

Sampul: pexels.com

Penerbit

Yayasan Kita Menulis

Web: [kitamenulis.id](http://kitamenulis.id)

e-mail: [press@kitamenulis.id](mailto:press@kitamenulis.id)

WA: 0821-6453-7176

Anggota IKAPI: 044/SUT/2021

Dewi Suryani Purba, dkk.

Manajemen Usaha Kecil dan Menengah

Yayasan Kita Menulis, 2021

xiv; 210 hlm; 16 x 23 cm

ISBN: 978-623-6840-80-1

Cetakan 1, Februari 2021

- I. Manajemen Usaha Kecil dan Menengah
- II. Yayasan Kita Menulis

## Katalog Dalam Terbitan

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak maupun mengedarkan buku tanpa izin tertulis dari penerbit maupun penulis

# Kata Pengantar

Puji syukur kami sampaikan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga kami dapat menyelesaikan Buku yang berjudul "Manajemen Usaha Kecil dan Menengah".

Buku "Manajemen Usaha Kecil dan Menengah" ini menyajikan berbagai informasi dalam mengembangkan sebuah bisnis yang relatif kecil dan sederhana. Buku ini dirangkum untuk membuka wawasan para wirausahawan yang ingin menggeluti usaha, khususnya Usaha Mikro Kecil dan Menengah (MUMKM) dan diharapkan dapat mengambil manfaat dan terinspirasi dari buku ini. Kiranya buku ini dapat memberi masukan bagi para pengambil keputusan, tentang apa yang diberikan kepada para pelaku UMKM dalam mendukung perekonomian nasional.

Buku ini membahas :

Bab 1 Pengenalan Manajemen Usaha Mikro Kecil dan Menengah

Bab 2 Karakteristik UMKM di Indonesia

Bab 3 Peranan dan Kinerja UKM di Indonesia

Bab 4 Strategi dan Kiat Memilih Jenis UMKM

Bab 5 Penerapan Fungsi Manajemen dalam UMKM: Fungsi Perencanaan

Bab 6 Penerapan Fungsi Manajemen dalam UMKM: Proses Perorganisasian

Bab 7 Penerapan Fungsi Manajemen dalam UMKM: Proses Kepemimpinan

Bab 8 Penerapan Fungsi Manajemen dalam UMKM: Proses Pengawasan

Bab 9 Mengelola Aspek Keuangan dalam UKM

Bab 10 Mengelola Aspek SDM dalam UKM

Bab 11 Mengelola Aspek Pemasaran dalam UKM

Bab 12 Mengelola Aspek Distribusi dan Produksi dalam UKM

Bab 13 Perkembangan UKM di Indonesia

Bab 14 Eksistensi UKM di dalam Proses Pembangunan Ekonomi

Setitik harapan dari kami, semoga buku ini dapat bermanfaat serta bisa menjadi wacana yang berguna. Kami menyadari keterbatasan yang kami miliki. Untuk itu, kami mengharapkan dan menerima segala kritik dan saran yang membangun demi perbaikan dan penyempurnaan Buku ini.

Akhir kata penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada teman-teman sejawat yang telah memberikan masukan-masukan positif selama penulisan buku ini.

Medan, Februari 2021

Penulis.

# Daftar Isi

Kata Pengantar .....	v
Daftar Isi .....	vii
Daftar Gambar .....	xi
Daftar Tabel.....	xiii

## **Bab 1 Pengenalan Manajemen Usaha Mikro Kecil dan Menengah**

1.1 Pendahuluan.....	1
1.2 Pengertian Manajemen .....	2
1.3 Manajemen Usaha Mikro Kecil dan Menengah .....	5

## **Bab 2 Karakteristik Usaha Kecil dan Menengah**

2.1 Fenomena, Problematika dan Tantangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah .....	13
2.2 Profil Bisnis Usaha Mikro Kecil dan Menengah .....	20
2.3 Karakteristik Bisnis Usaha Mikro Kecil Menengah .....	26
2.4 Kebijakan Pengelolaan Usaha Mikro Kecil Menengah .....	29

## **Bab 3 Peranan dan Kinerja UMKM di Indonesia**

3.1 Peranan UMKM .....	33
3.2 Kinerja UMKM di Indonesia .....	36
3.3 Faktor Lingkungan dan Kinerja UMKM.....	37
3.3.1 Lingkungan Internal .....	37
3.2.2 Lingkungan Eksternal.....	40

## **Bab 4 Strategi dan Kiat Memilih Jenis UMKM**

4.1 Pendahuluan.....	43
4.2 Pengertian UMKM.....	44
4.3 Permasalahan UMKM .....	46
4.4 Strategi dan Kiat Memilih UMKM.....	50

## **Bab 5 Penerapan Fungsi Manajemen Dalam UMKM: Fungsi Perencanaan**

5.1 Pendahuluan.....	55
5.2 Konsep Fungsi Manajemen dalam UMKM .....	56
5.3 Fungsi Perencanaan. ....	58
5.4 Tujuan dan Manfaat Perencanaan .....	63
5.5 Jenis-jenis Perencanaan UMKM.....	64
5.6 Keberhasilan Perencanaan UMKM .....	66
5.7 Permasalahan yang dihadapi dalam Perencanaan UMKM.....	68

## **Bab 6 Penerapan Fungsi Manajemen dalam UMKM Proses Pengorganisasian**

6.1 Pengertian Pengorganisasian .....	71
6.2 Fungsi Organisasi dalam UMKM.....	72
6.3 Struktur Organisasi yang tepat bagi UMKM .....	73

## **Bab 7 Penerapan Fungsi Manajemen dalam UMKM: Proses Kepemimpinan**

7.1 Pendahuluan.....	83
7.2 Fungsi Manajemen .....	84
7.3 Kepemimpinan dalam UMKM.....	86
7.3.1 Tipe-Tipe Kepemimpinan .....	88
7.3.2 Keterampilan Manajerial dalam Manajemen Usaha Kecil dan Menengah .....	90
7.3.3 Karakteristik Pemimpin yang Efektif .....	91
7.3.4 Teori Kepemimpinan Situasional dan Teori Jalur-Tujuan.....	92

## **Bab 8 Penerapan Fungsi Manajemen Dalam UMKM: Proses Pengawasan**

8.1 Pendahuluan.....	95
8.2 Pengertian Pengawasan .....	97
8.3 Jenis-Jenis Pengawasan.....	100
8.3.1 Pengawasan Internal dan Eskternal .....	100
8.3.2 Pengawasan Preventif Dan Represif.....	102
8.3.3 Pengawasan aktif dan pasif .....	102
8.3.4 Pengawasan Kebenaran Formil .....	103
8.4 Fungsi Pengawasan .....	103
8.5 Tujuan Pengawasan.....	104
8.6 Prinsip-Prinsip Pengawasan .....	105

8.7 Tipe Pengawasan.....	106
8.8 Asas – Asas Dari Fungsi Pengendalian .....	107
8.9 Proses Pengawasan.....	109

## **Bab 9 Mengelola Aspek Keuangan dalam UKM**

9.1 Pendahuluan.....	113
9.2 Pengetahuan Manajemen Keuangan.....	114
9.2.1 Manajemen Keuangan.....	114
9.3 Pengelolaan Aspek Keuangan.....	116
9.3.1 Pentingnya Akuntansi.....	116
9.3.2 Pencatatan Pembukuan UKM.....	117
9.3.3 Pengelolaan Keuangan bagi UKM.....	119

## **Bab 10 Mengelola Aspek SDM Dalam UKM**

10.1 Pendahuluan.....	121
10.2 Pengadaan .....	122
10.3 Pengembangan.....	125
10.4 Kompensasi.....	126
10.5 Pengintegrasian.....	128
10.6 Pemeliharaan.....	129
10.7 Pemutusan Hubungan Kerja.....	130

## **Bab 11 Mengelola Aspek Pemasaran Dalam UKM**

11.1 Pendahuluan.....	133
11.2 Aspek Pemasaran Sebagai Strategi .....	134
11.2.1 Segmentasi Pasar .....	134
11.2.2 Targeting Pasar .....	135
11.2.3 Positioning Pasar.....	136
11.3 Pemasaran Sebagai Taktik.....	136
11.3.1 Product (Produk).....	137
11.3.2 Price (Harga).....	138
11.3.3 Promotion .....	139
11.3.4 Place (Tempat atau Distribusi).....	141
11.4 Pemasaran Sebagai Interaktif .....	142

## **Bab 12 Mengelola Aspek Distribusi dan Produksi dalam UKM**

12.1 Pendahuluan.....	143
12.2 Jaringan Usaha.....	145
12.2.1 Pengertian Jaringan Usaha .....	145

12.2.2 Manfaat Jaringan Usaha .....	146
12.2.3 Dimensi Jaringan Usaha .....	149
12.2.4 Kemitraan Usaha .....	152
12.2.5 Formal Soliditas Jaringan .....	154
12.3 Rantai Pasok (Supply Chain).....	155
12.3.1 Konsep Rantai Pasok .....	155
12.3.2 Manajemen Rantai Pasok dalam UKM .....	156
<b>Bab 13 Perkembangan Usaha Kecil Menengah di Indonesia</b>	
13.1 Pendahuluan.....	159
13.2 Perkembangan UKM di Indonesia.....	163
13.3 E-Commerce Untuk Pengembangan UKM .....	167
<b>Bab 14 Eksistensi UKM di Dalam Proses Pembangunan Ekonomi Kinerja UKM di Indonesia</b>	
14.1 Pendahuluan.....	171
14.2 UMKM dan Hantaman Badai Krisis Ekonomi.....	172
14.3 UMKM dan Masalah Permodalan.....	174
14.4 Kinerja UMKM dan Dorongan Pemerintah dalam Pemanfaatan Teknologi.....	177
14.5 UMKM dan Potensi Daya Saing Global .....	180
Daftar Pustaka .....	183
Biodata Penulis .....	203

# Daftar Gambar

Gambar 2.1: Jumlah Eksisting UMKM.....	14
Gambar 2.2: Pertumbuhan UMKM di Indonesia.....	15
Gambar 2.3: Jumlah Sektor/Kategori pelaku UMKM.....	16
Gambar 2.4: Grafik Perkembangan Jumlah UMKM Menurut Sektor Ekonomi Tahun 2018 .....	25
Gambar 6.1: Skema Struktur Organisasi Garis .....	74
Gambar 6.2: Skema Struktur Organisasi Garis dan staff .....	76
Gambar 6.3: Skema Struktur Organisasi Fungsional.....	77
Gambar 6.4: Skema Struktur Organisasi Usaha Pabrik Roti .....	81
Gambar 9.1: Bagan 1. Modal Operasional .....	116
Gambar 11.1: The Process of Selecting a Target Market and Positioning Strategy .....	134
Gambar 11.2: Pemasaran Sebagai taktik .....	137
Gambar 11.3: Media social Marketing .....	140
Gambar 11.4: Gambar 11. 4: Penjualan langsung dan pihak ketiga.....	141
Gambar 12.1: Struktur Manajemen Rantai Pasok.....	157
Gambar 14.1: Pertumbuhan Produksi Industri Manufaktur Triwulan IV-2019 .....	174
Gambar 14.2: Data Pengguna Perangkat Mobile Terhadap E Commerce....	179
Gambar 14.3: Infografis Indeks Daya Saing Global Indonesia Tahun 2018...	182



# Daftar Tabel

Tabel 2.1: Definisi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah .....	20
Tabel 2.2: Pengelompokan Pelaku Usaha Berdasarkan Omset, Aset, dan Tenaga Kerja .....	21
Tabel 2.3: Sembilan Penggolongan Utama Sektor Ekonomi .....	22
Tabel 2.4: Karakteristik UMKM dan Usaha Besar .....	27
Tabel 2.5: Kriteria UMKM & Usaha Besar Berdasarkan Aset dan Omset ..	28
Tabel 7.1 Perbedaan Entrepreneurial Leadership dan Transformational Leadership .....	89
Tabel 14.1: Posisi Kredit Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) pada Bank Umum Berdasarkan Lapangan Usaha, Jenis Penggunaan dan Skala Usaha .....	175
Tabel 9.1: Buku Kas .....	117
Tabel 9.2: Buku Persediaan Barang .....	118
Tabel 9.3: Buku pembelian dan Penjualan .....	118
Tabel 9.4: Buku hutang Piutang .....	118
Tabel 9.5: Buku Biaya .....	119



# **Bab 1**

## **Pengenalan Manajemen Usaha Mikro Kecil dan Menengah**

### **1.1 Pendahuluan**

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu motor penggerak perekonomian di Indonesia dan berperan krusial dalam pertumbuhan ekonomi dan industri suatu negara. Potret UMKM nasional adalah si kecil yang berperan besar, dan merupakan penopang kelancaran dan stabilitas perekonomian nasional Indonesia. UMKM merupakan sektor yang tetap berjalan ketika terjadinya krisis moneter menghantam Asia Tenggara. Misalnya di Indonesia pada periode tahun 1998-2000 saat terjadinya krisis moneter, UMKM dapat bertahan bahkan dapat menjadi pemilih perekonomian di saat itu. Kemudian pada masa kepemimpinan Presiden Susilo Bambang Yudhoyono terjadi krisis global yang berdampak negatif dan menghambat perkembangan perekonomian dan bisnis baik di Indonesia maupun dunia. Sektor Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) ini mampu tetap bertahan bahkan menunjukkan kinerja yang bagus dalam menopang perekonomian sehingga pertumbuhan ekonomi negara ini masih tetap bagus dalam menghadapi krisis global. Hal ini semakin nyata saat pandemi COVID-19, banyak tenaga kerja yang dirumahkan dan di-PHK secara besar-besaran. Sehingga banyak dari mereka yang mencari cara bertahan hidup dengan

menjadi pengusaha UMKM yang menjual produk yang dibutuhkan masyarakat dan dijual dengan sistem online, seperti makanan, masker kain, alat rumah tangga, hingga mainan dan buku.

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) mampu mendorong pertumbuhan ekonomi untuk masyarakat menengah ke bawah. Kegiatan-kegiatan ekonomi dari Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) telah membuka lapangan kerja baru bagi masyarakat Indonesia sehingga dapat mengatasi tenaga kerja di Indonesia yang masih menganggur. Penyerapan tenaga kerja baru oleh Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) akan berdampak secara efektif dalam menurunkan tingkat pengangguran masyarakat Indonesia. Dari segi makro ekonomi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) juga memberikan kontribusi bagi negara Indonesia. Pendapatan Domestik Bruto Indonesia yang dihasilkan dari kegiatan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) mencapai 57,24 %. Berdasarkan data Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (UKM) tahun 2018, jumlah unit Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) mencapai 64,2 juta unit atau 99,99% terhadap total unit usaha di Indonesia. Selain itu, jumlah tenaga kerja yang terlibat di dalamnya mencapai 116,98 juta orang atau sekitar 97 % dari total seluruh tenaga kerja di Indonesia. Perkembangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) dari tahun ke tahun selalu menunjukkan tren pertumbuhan yang signifikan dan tercatat rata pertumbuhan sekitar 9% pertahun pada tahun 2017 sampai 2018 (Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil menengah RI).

Berdasarkan data yang diperoleh dari Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah di atas maka tergambar bahwa Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yang merupakan tulang punggung dapat menjadi ujung tombak pembangunan ekonomi nasional di Indonesia. Hal itu terjadi karena Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) bersentuhan langsung dengan masyarakat sekitarnya dan menggerakkan maju perekonomian kerakyatan.

## 1.2 Pengertian Manajemen

Secara umum manajemen adalah suatu yang paling esensial pada individu atau organisasi yang memiliki beberapa tujuan, sehingga dapat mengatur diri dan organisasi yang sebaik mungkin. Menurut Stoner & Freeman (2009), manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan

pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pengertian manajemen menurut para ahli lainnya antara lain:

1. Menurut Mary Parker Follet (Graham, 2003), pengertian manajemen adalah sebuah seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui bantuan orang lain. Seorang manajer bertugas mengarahkan dan mengatur orang lain demi tercapainya tujuan organisasi.
2. Menurut George R. Terry (Terry, 1968), manajemen merupakan suatu proses yang terdiri dari beberapa perencanaan, tindakan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan. Hal yang dilakukan untuk menentukan tercapainya target dan sasaran dengan memanfaatkan segala sumber daya, termasuk sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.
3. Menurut Ricky W. Griffin (Moorhead and Griffin, 2008), pengertian manajemen adalah suatu proses perencanaan, proses organisasi, proses koordinasi dan proses kontrol semua sumber daya demi tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien.
4. Menurut Alex Dasuki (Sukamdiyo and DASUKI, 1996), pengertian manajemen adalah usaha (ilmu) yang berhubungan dengan cara mengkombinasikan dan mengoperasionalkan faktor-faktor produksi secara efisien serta memilih unit-unit usaha yang menguntungkan serta berkesinambungan.
5. Menurut M.C Farland (McFarland, 1974), pengertian manajemen adalah sebagai suatu pemandu, di mana orang-orang yang berwenang menciptakan, memelihara, dan menjalankan organisasi dalam memilih dan mencapai tujuan. Jadi, menekankan pada prosesnya, orangnya dan organisasinya. Menurut beberapa literatur, manajemen merupakan suatu proses, kumpulan orang-orang yang bekerja sama dan sebagai seni maupun sebagai ilmu. Dengan adanya tujuan yang ingin dicapai dan menggunakan orang lain yang dapat dibimbing dan diawasi.

Jadi, dari semua pengertian manajemen di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses pengendalian, baik individu atau organisasi. Manajemen merupakan upaya yang dilakukan seseorang untuk menciptakan dan menjaga kehidupan pribadi atau lingkungan usahanya agar tercapai tujuan-tujuan yang diinginkan secara efektif dan efisien. Contoh manajemen pada diri sendiri adalah bagaimana seseorang dapat memiliki manajemen waktu yang baik agar dirinya menjadi sosok individu yang lebih aktif, kreatif dan produktif. Sedangkan contoh manajemen pada organisasi adalah bagaimana suatu organisasi atau usaha dapat memiliki manajemen keuangan yang terarah dan teratur untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal.

Oleh karena itu, sarana manajemen yang digunakan dalam mencapai tujuan suatu usaha yaitu:

1. Orang (man) yang bertindak mengatur dan mengelola sumber daya.
2. Uang (money) yang digunakan memenuhi bahan dan mempekerjakan SDM.
3. Bahan (material), yang digunakan dan dibutuhkan dalam suatu usaha.
4. Metode (method), yang digunakan sebagai langkah untuk menjalankan usaha.
5. Pasar (market), yang menjadi tujuan dan sasaran pemasaran produk.

Adapun manajemen memiliki fungsi secara berturut sebagai berikut:

1. Perencanaan (planning)  
Suatu keputusan tentang rencana apa yang akan dilakukan untuk tercapainya tujuan organisasi atau usaha.
2. Pengorganisasian (organizing)  
Suatu pekerjaan yang dilakukan oleh pemimpin untuk mengkoordinasi dan mengatur sumber daya yang dimiliki. Tahapan yang diperlukan yaitu penetapan struktur organisasi dengan pembagian tugas, pengaturan hak dan wewenang masing-masing sehingga dapat bekerja sama secara efektif dan efisien demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.
3. Pengarahan (actuating)  
Pengarahan terhadap semua anggota untuk bekerja sama dalam suatu kelompok atau tim kerja. Maka manajer harus tahu apa saja

kebutuhan dari orang-orang terkait, sehingga manajer dapat dengan mudah mengarahkan, menggerakkan orang lain untuk mengerjakan tugas-tugasnya.

4. Koordinasi (coordinating)

Suatu usaha memadukan berbagai arahan atau segala perintah dan dijadikan suatu tujuan dengan arah yang sama, menyelaraskan dan menyeimbangkan keinginan masing-masing anggota yang terkait.

5. Pengawasan (controlling)

Tindakan sistematis dari manajemen untuk mengarahkan setiap pelaksanaan kerja agar sesuai dengan apa yang telah ditentukan dari awal. Dalam pengawasan, diperlukan tindakan pemantauan yang efektif sehingga dapat mencegah penyimpangan yang dapat memberikan kerugian organisasi atau usaha.

## 1.3 Manajemen Usaha Mikro Kecil dan Menengah

Usaha Mikro, Kecil dan Menengah yang disingkat UMKM merupakan istilah yang berlandaskan badan usaha dengan keuntungan tahunan kurang dari 200 juta Rupiah. Dari sudut pandang pemilik usaha, UMKM digambarkan sebagai usaha bisnis yang dijalankan individu, rumah tangga, atau badan usaha ukuran kecil yang bukan berasal dari kalangan atas namun menengah ke bawah. Meskipun demikian UMKM turut memberikan peran besar dalam pertumbuhan dan kemajuan ekonomi suatu negara, bahkan di negara yang sedang berkembang. Setiap UMKM yang didirikan menjadi suatu peluang baru bagi para pengangguran yang mencari pekerjaan. Tidak seperti perusahaan besar, UMKM cenderung memberi syarat lebih ringan saat mencari tenaga kerja. Hal ini memperluas kesempatan kerja bagi lebih banyak orang sehingga mengurangi jumlah pengangguran. Dengan adanya UMKM maka setiap warga negara tanpa membedakan tingkatan ataupun strata diberikan kesempatan untuk mendapatkan dan menciptakan lapangan kerja sebagai pemilik usaha sehingga tidak perlu ikut bersaing dengan orang lain yang memiliki modal gelar dan ijazah ataupun yang mencari lapangan kerja di gedung perkantoran. UMKM juga memberikan peluang bagi orang yang ingin

mendapat uang tambahan tetapi tidak bisa meninggalkan kegiatan dan aktivitas harian. Misalnya saja usaha mikro dan kecil berbasis komunitas seperti usaha kerajinan tangan dan kuliner di kalangan mahasiswa dan ibu rumah tangga. Sifat UMKM yang fleksibel sekaligus krusial membuat UMKM sangat ideal sebagai pendorong perekonomian di kondisi keuangan yang sulit.

Pengertian UMKM menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM), antara lain:

1. Usaha Mikro

Usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sesuai yang diatur dalam Undang-Undang. Kriteria usaha mikro adalah aset maksimal sebesar 50 juta dan omzet sebesar 300 juta.

2. Usaha Kecil

Usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang. Kriteria dari Usaha Kecil yaitu aset sebesar 50 juta hingga 500 juta dan omzet dari 300 juta hingga 2,5 miliar.

Usaha Menengah adalah usaha produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perseorangan atau badan usaha tapi bukan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian dengan Usaha Kecil atau usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini. Kriteria dari Usaha Menengah adalah aset sebesar 500 juta hingga 10 miliar dan omzet dari 2,5 miliar hingga 50 miliar.

Adapun pengertian UMKM di Indonesia berbeda-beda sesuai lembaga atau instansi maupun peraturan perundang-undangan, maka beberapa dasar pengertian yang digunakan berbagai instansi di Indonesia, antara lain:

1. UU no.9 tahun 1995 tentang mengatur kriteria usaha kecil berdasarkan nilai aset tetap (di luar tanah dan bangunan) paling besar

Rp 200 juta dengan omzet per tahun maksimal Rp 1 milyar. Sementara itu berdasarkan Inpres No.10 tahun 1999 tentang usaha menengah, batasan aset tetap (di luar tanah dan bangunan) untuk usaha menengah adalah Rp 200 juta hingga Rp 10 milyar.

2. Kementerian Koperasi dan UKM menggolongkan suatu usaha sebagai usaha kecil jika memiliki omzet kurang dari Rp 1 milyar per tahun. Untuk usaha menengah batasannya adalah usaha yang memiliki omzet antara Rp 1 sampai dengan Rp 50 milyar per tahun.
3. Departemen Perindustrian dan Perdagangan menetapkan bahwa industri kecil dan menengah adalah industri yang memiliki nilai investasi sampai dengan Rp 5 milyar. Sementara itu usaha kecil di bidang perdagangan dan industri juga dikategorikan sebagai usaha yang memiliki aset tetap kurang dari Rp 200 juta dan omzet per tahun kurang dari Rp 1 milyar (sesuai UU no.9 tahun 1995).
4. Badan Pusat Statistik (BPS) menggolongkan suatu usaha berdasarkan jumlah tenaga kerja. Usaha mikro adalah usaha yang memiliki pekerja 1-5 orang. Usaha kecil adalah usaha yang memiliki pekerja 6-19 orang. Usaha menengah memiliki pekerja 20-99 orang dan usaha besar memiliki pekerja sekurang-kurangnya 100 orang.

Usaha Mikro didefinisikan menurut UU No.9 tahun 1995 adalah kegiatan ekonomi rakyat berskala kecil dan bersifat tradisional dan informal dalam arti belum terdaftar, belum tercatat, dan belum berbadan hukum. Hasil penjualan tahunan bisnis tersebut paling banyak Rp. 100.000.000,00 dan milik Warga Negara Indonesia. Usaha Kecil adalah kegiatan ekonomi rakyat yang memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 200.000.000,00 tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha atau yang memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp1.000.000.000,00 dan milik Warga Negara Indonesia.

Berdasarkan surat edaran Bank Indonesia kepada semua Bank Umum di Indonesia No. 3/9/BKr, tanggal 17 Mei 2001, usaha kecil adalah usaha yang memenuhi kriteria sebagai berikut:

1. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 200.000.000,00 (dua ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau

2. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp.1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah)
3. Milik Warga Negara Indonesia
4. Berdiri sendiri, bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau berafiliasi baik secara langsung maupun tidak langsung dengan usaha menengah atau usaha besar.
5. Berbentuk usaha perorangan, badan usaha yang tidak berbadan hukum, atau badan usaha yang berbadan hukum, termasuk koperasi.

Usaha Menengah menurut Instruksi Presiden No.10 Tahun 1999 adalah:

1. Memiliki kekayaan bersih lebih besar dari Rp 200.000.000,00 sampai dengan paling banyak Rp 10.000.000.000,00, tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.
2. Milik Warga Negara Indonesia.
3. Berdiri sendiri, bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau berafiliasi baik secara langsung maupun tidak langsung dengan usaha menengah atau usaha besar.
4. Berbentuk usaha perorangan, badan usaha yang tidak berbadan hukum, atau badan usaha yang berbadan hukum, termasuk koperasi.

Kriteria dan definisi di atas, yang diberlakukan di Indonesia juga dilakukan oleh negara asing ataupun lembaga internasional, antara lain:

1. Bank Dunia (World Bank) membagi UKM ke dalam 3 jenis, yaitu:
  - a. Medium Enterprise, dengan kriteria:
    - Jumlah karyawan paling banyak 300 orang
    - Pendapatan dalam setahun hingga sebesar \$ 15 juta
    - Jumlah aset hingga sebesar \$ 15 juta
  - b. Small Enterprise, dengan kriteria:
    - Jumlah karyawan paling banyak 30 orang
    - Pendapatan dalam setahun maksimal \$ 3 juta
    - Jumlah aset paling tinggi \$ 3 juta

- c. Micro Enterprise, dengan kriteria:
  - Jumlah karyawan maksimal 10 orang
  - Pendapatan dalam setahun paling banyak \$ 100 ribu
  - Jumlah aset kurang dari \$ 100 ribu
2. Singapura mendefinisikan UKM sebagai suatu usaha yang memiliki kurang dari 30% pemegang saham lokal dan aset produktif tetap (fixed productive asset) di bawah SG \$ 15 juta.
3. Korea Selatan, mendefinisikan UKM sebagai suatu usaha yang jumlahnya maksimal 300 orang dan jumlah asetnya tidak lebih dari US\$ 60 juta.
4. Malaysia, mendefinisikan UKM sebagai suatu usaha yang memiliki jumlah karyawan yang bekerja penuh kurang dari 75 orang atau yang modal pemegang sahamnya masih kurang dari M \$ 2,5 juta. Definisi ini dibagi menjadi dua, yaitu:
  1. Small Industry (SI), dengan kriteria jumlah karyawan 5–50 orang atau jumlah modal saham paling banyak sejumlah M \$ 500 ribu
  2. Medium Industry (MI), dengan kriteria jumlah karyawan 50–75 orang atau jumlah modal saham berkisar M \$ 500 ribu – M \$ 2,5 juta.
5. Jepang, membagi UKM sebagai berikut:
  - a. Mining and manufacturing, yaitu kriteria jumlah karyawan maksimal 300 orang atau jumlah modal saham sampai maksimal US\$2,5 juta.
  - b. Wholesale, yaitu kriteria jumlah karyawan maksimal 100 orang atau jumlah modal saham maksimal US\$ 840 ribu
  - c. Retail, yaitu kriteria jumlah karyawan maksimal 54 orang atau jumlah modal saham maksimal US\$ 820 ribu
  - d. Service, dengan kriteria yaitu karyawan maksimal 100 orang atau jumlah modal saham maksimal US\$ 420 ribu

Badan UMKM memiliki landasan hukum berupa Undang-Undang dan Peraturan tentang UMKM di antaranya:

1. UU No. 9 Tahun 1995 tentang Usaha Kecil
2. PP No. 44 Tahun 1997 tentang Kemitraan
3. PP No. 32 Tahun 1998 tentang Pembinaan dan Pengembangan Usaha Kecil
4. Inpres No. 10 Tahun 1999 tentang Pemberdayaan Usaha Menengah
5. Keppres No. 127 Tahun 2001 tentang Bidang/Jenis Usaha Yang Dicadangkan Untuk Usaha Kecil dan Bidang/Jenis Usaha Yang Terbuka Untuk Usaha Menengah atau Besar Dengan Syarat Kemitraan
6. Keppres No. 56 Tahun 2002 tentang Restrukturisasi Kredit Usaha Kecil dan Menengah
7. Permenneg BUMN Per-05/MBU/2007 tentang Program Kemitraan Badan Usaha Milik Negara dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan
8. Undang-undang No. 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah

Selain undang-undang tersebut di atas, UMKM juga diatur dengan berbagai peraturan daerah yang berkaitan dengan proses produksi, tempat usaha, dan lain-lainnya dengan kemungkinan perbedaan peraturan daerah berbeda di suatu propinsi dengan propinsi lainnya.

Usaha Mikro Kecil dan Menengah dapat dikelompokkan menjadi 4 (empat) kelompok yaitu:

1. Livelihood Activities, yaitu UMKM dengan kesempatan bekerja untuk mencari nafkah, dan lebih umum dikenal sebagai sektor informal. Misalnya pedagang eceran di kaki lima.
2. Micro Enterprise, yaitu UMKM yang bersifat pengrajin namun belum memiliki sifat kewirausahaan dalam dirinya.
3. Small Dynamic Enterprise, yaitu UMKM yang memiliki jiwa kewirausahaan dan mampu menerima pekerjaan sub kontrak.

4. Fast Moving Enterprise, yaitu UMKM yang memiliki jiwa kewirausahaan dan akan melakukan perubahan dari UMKM menjadi Usaha Besar (UB).

UMKM tidak jauh berbeda dengan manajemen organisasi pada umumnya. Sebagai suatu organisasi bisnis, semua fungsi manajemen dijalankan dengan mempertimbangkan jenis dan skala bisnis yang akan dilakukan walau manajemen UMKM tidak sama dengan manajemen perusahaan pada umumnya (yang berskala menengah dan besar). Jika skala usaha lebih kecil, maka pengelolaan sumber daya usaha kecil menjadi lebih sederhana dan mudah dikelola, sehingga fungsi-fungsi operasional dari manajemen UMKM lebih mudah dilakukan. Terdapat beberapa faktor yang harus dimiliki untuk melakukan manajemen UMKM yaitu entrepreneurship, profesional, inovatif, keluasan jaringan usaha, dan kemampuan adaptif.

Dalam mengelola dan memajemen UMKM diperlukan knowledge management sehingga pemilik usaha memiliki keluasan wawasan dalam memajemen usahanya. Setiarso (2009) mengemukakan bahwa terdapat faktor-faktor yang diperlukan demi tercapainya kesuksesan dengan menerapkan strategi *knowledge management* di UMKM di antaranya:

1. Scanning mengenai lingkungan usaha.
2. Kondisi dan praktik bisnis. Pemilik usaha harus melakukan pengumpulan informasi dan pengetahuan mengenai situasi dan kondisi dari praktik usaha di luar usahanya.
3. Operasional pesaingnya. Pemilik usaha sebaiknya memahami cara kerja atau operasional internal usahanya termasuk bagaimana cara kerja usaha kompetitornya.
4. Memasukkan knowledge sebagai aset usaha.
5. Budaya bisnis usaha yang berdasarkan knowledge, seperti corporate culture perlu dibangun agar membudaya di tempat usaha.
6. Perusahaan membutuhkan pengelolaan dari aset knowledge untuk investasi yang penting misalnya: tenaga kerja, jaringan sistem informasi dan pengetahuan.

Strategi menjalankan UMKM dalam mengelola knowledge di samping IRSA (identity, reflect, share, dan apply), ada tiga hal yang sebaiknya diperhatikan oleh UMKM antara lain:

1. Organisasi menginterpretasikan gambaran informasi tentang lingkungan, tentang apa yang terjadi dan apa yang dikerjakan UMKM tersebut.
2. Membentuk knowledge baru dengan menggabungkan keterampilan dan pengetahuan (know-how) para anggotanya sehingga dapat belajar kreatif dan berinovasi.
3. Memproses dan menganalisis data informasi, kemudian memilih dan berkomitmen dalam melakukan kegiatan yang sesuai dengan tindakannya. Yang diharapkan terbentuk adalah integrasi dari sense making, knowledge creating, dan decision making dan menjadikannya knowing organization. Knowing organization ini sangat efektif karena secara kontinuitas mengikuti perubahan lingkungan, menyegarkan aset, demi pengambilan keputusan yang terbaik untuk UMKM.

Oleh karena itu, UMKM sangat membutuhkan pendampingan dari berbagai institusi dalam menerapkan UMKM, baik dari pemerintah, instansi, maupun lembaga pendidikan agar menjadi upaya maksimal dalam meningkatkan kinerja UMKM.

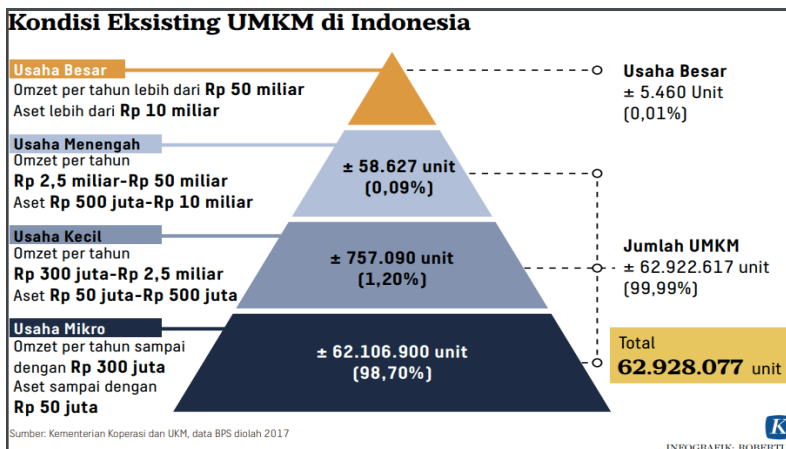
## **Bab 2**

# **Karakteristik Usaha Kecil dan Menengah**

## **2.1 Fenomena, Problematika dan Tantangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah**

Pada dasarnya UMKM, sebagai salah satu wujud ekonomi kerakyatan, tidak menempatkan liberalisasi ekonomi sebagai antitesis ideologis, malahan memosisikan kompatibel dalam struktur pasar yang terbuka dan bebas (Kurniullah, 2020a). Buktinya di beberapa negara dengan ciri liberalnya sangat kuat, justru koperasi bisa tumbuh menjadi raksasa ekonomi, yang memiliki kontribusi kepada kesejahteraan masyarakat secara luas. Sangat sulit membayangkan saat Indonesia memasuki liberalisasi ekonomi, tanpa melibatkan koperasi. Pelaku UMKM yang harus berhadapan head to head dengan pengusaha dari negara lain, menghadapi masalah pada biaya modal, biaya infrastruktur dan biaya birokrasi yang lebih mahal dibanding Malaysia, Singapura, Brunai, ataupun Thailand; yang menjadi pesaing utama di era MEA (Suci, 2017). Saat ACFTA mulai dijalankan di tahun 2010, hanya dalam satu tahun saja, telah merontokkan industri manufaktur lokal. Beberapa produk

Indonesia kalah bersaing khususnya dengan produk Cina. Dengan demikian muncul kekhawatiran di era MEA ini, jangankan mampu menguasai pasar negara tetangga- mempertahankan pasar domestik pun Indonesia akan mengalami kerepotan. Prinsip kolaborasi antara pelaku usaha UMKM melalui koperasi, diharapkan dapat menciptakan skala ekonomi yang lebih baik, sehingga kendala itu secara relatif dapat diatasi (Ratnaningtyas, 2020). Koperasi bisa berperan sebagai kekuatan aggregative yang memperkuat posisi tawar produk nasional di pasar domestik maupun pasar luar. Jadi jelaslah bahwa pengabaian terhadap eksistensi koperasi dalam kebijakan ekonomi nasional merupakan tindakan yang keliru dan tidak sejalan dengan upaya penguatan daya saing dunia usaha nasional. Tentu koperasi yang mampu memainkan peran strategis itu adalah koperasi yang memiliki karakter ideologis yang kuat serta menegakkan manajemen yang unggul. Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) bertujuan menumbuh kembangkan usaha dalam rangka membangun perekonomian nasional berdasarkan demokrasi ekonomi yang berkeadilan (Ayuwuragil, 2017). Ini mengandung makna bahwa UMKM merupakan alat perjuangan nasional untuk menumbuhkan dan membangun perekonomian nasional dengan melibatkan sebanyak mungkin pelaku ekonomi berdasarkan potensi yang dimiliki atas dasar keadilan bagi semua pemangku kepentingan.

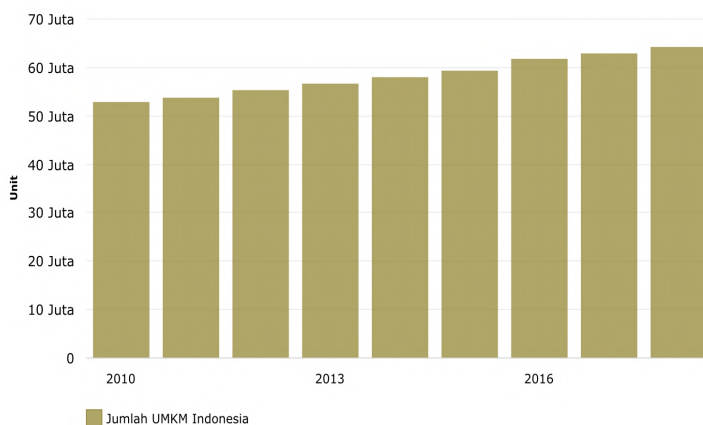


**Gambar 2.1:** Jumlah Eksisting UMKM (Kemenkop UMKM, 2019)

Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) memang merupakan kelompok usaha yang krusial dan sektor usaha yang memiliki potensi sangat besar bagi pengembangan ekonomi di Indonesia. Berdasarkan data terakhir pada gambar

2.1 mengenai perkembangan dan pertumbuhan UMKM yang diperoleh peneliti, pada tahun 2018, total UMKM di Indonesia tercatat sebanyak 64.194.057 unit, selain itu UMKM menyerap tenaga kerja sebesar 116.978.631 orang (97%) dari total tenaga kerja dengan rinciannya 107,4 juta dari usaha mikro, 5,8 juta dari usaha kecil, dan 3,7 juta dari usaha menengah. dan (99%) dari total lapangan kerja(kemenkop, 2019).

Pada tahun 2018 UMKM memiliki tingkat kontribusi 60,3 % dari total Produk Domestik Bruto (PDB). PDB Indonesia sendiri pada tahun 2018 sebesar Rp. 14.838,3 triliun, sedangkan PDB perkapita mencapai Rp. 56 juta per tahun. Maka secara terperinci UMKM juga berkontribusi menyumbangkan hingga Rp. 8.573,9 triliun ke perekonomian Indonesia, lebih tinggi dari usaha besar yang sebanyak Rp. 5.464,7 triliun. Persentase tersebut menunjukkan bahwa salah satu penggerak ekonomi di Indonesia adalah kelompok UMKM(Badan Pusat Statistik, 2019). Berikut adalah grafik pertumbuhan UMKM di Indonesia:



**Gambar 2.2:** Pertumbuhan UMKM di Indonesia, (Badan Pusat Statistik (BPS), 2020)

Berdasarkan Gambar 2.2, grafik pertumbuhan UMKM mengalami peningkatan sebesar 2,41% - 2,56% setiap tahun. Peningkatan pertumbuhan UMKM secara tidak langsung menciptakan persaingan disetiap sektor. Adapun jumlah pelaku UMKM Kategori 9 sektor yaitu antara lain: Sektor Pertanian, Peternakan, Kehutanan, dan Perikanan yaitu terdapat sejumlah 49%,

Sektor Perdagangan, Hotel, dan Restoran terdapat sejumlah 28 %, Sektor Pengangkutan dan Komunikasi terdapat sejumlah 7 %, Sektor Industri pengolahan terdapat sejumlah 6%, Sektor Jasa-jasa Swasta terdapat sejumlah 5%, Sektor Bangunan terdapat sejumlah 2%, Sektor Keuangan, Persewaan & Jasa Perusahaan terdapat sejumlah 2%, juga sektor Pertambangan dan Penggalian terdapat sejumlah 1%, serta Listrik, Gas dan Air Bersih terdapat sejumlah 0,03%(Bank Indonesia dan LPPI, 2015), selanjutnya dapat dilihat dari infografis gambar 2.3 yaitu Jumlah sektor/kategori pelaku UMKM.



**Gambar 2.3:** Jumlah Sektor/Kategori pelaku UMKM

Pada bab 2 ini, peneliti membahas fenomena usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) dalam menanggapi meningkatnya permintaan untuk generasi pengetahuan baru tentang perilaku strategis UMKM. Peningkatan dan penguatan kapasitas inovasi merupakan isu strategis bagi Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Indonesia untuk tetap bisa bertumbuh-kembang dan berkelanjutan di era disruptif (Kemenperin, 2016). Penguatan kapasitas inovasi dicapai melalui pemupukan sumber daya produktif dan kapabilitas integratif sebagai bentuk daya-tanggap organisasional terhadap perubahan lingkungan (Liao, Palvia and Chen, 2009). Hal ini mengindikasikan perlunya UMKM menyiapkan diri berupa pemupukan modal insani (human capital) dengan bekal skills dan kompetensi yang relevan untuk menyikapi perubahan model bisnis yang dipicu oleh adopsi inovasi berbasis teknologi (Van Dam, 2019). Aplikasi inovasi berbasis teknologi selanjutnya mentransformasi proses organisasi dengan mendisrupsi ragam jenis pekerjaan dan lingkup kegiatan produktif yang dilakukan secara konvensional (OECD, 2000).

Secara historis, Christensen (2006) mengatakan bahwa inovasi yang bersifat disruptif merupakan anomali organisasional dalam penguasaan teknologi dan upaya pemenuhan kebutuhan pasar yang terus berubah. Hal itu memerlukan prakondisi yang idealnya disikapi secara proporsional agar perubahan berperilaku yang terjadi tidak memunculkan kerancuan dan ekspektasi yang berlebihan terhadap sofistikasi teknologi dan praktik manajemen organisasi. Sofistikasi teknologi yang dimaknai sebagai faktor pembisa (enabler) memungkinkan para pelaku usaha mengatasi hambatan jarak, waktu, dan tempat dalam menghadapi persaingan. Bagi para pelaku UMKM, penggunaan inovasi berbasis teknologi sebagai peranti kunci dalam perumusan daya-saing merupakan sebuah “kemewahan” tersendiri walau sebenarnya tanpa disadari hal itu telah menjadi bagian penting dari kehidupan organisasinya dalam menghadapi kondisi lingkungan yang penuh dengan ketidakpastian (Bagale, 2014).

Dalam situasi di mana para pelaku UMKM memiliki ragam keterbatasan sumberdaya, maka formulasi strategi daya-saing dan daya-tangguh idealnya dilakukan secara bertahap, yaitu diawali dengan meningkatkan kepekaan diri para pelaku usaha dalam memaknai setiap perubahan dan kemudian dilanjutkan dengan keberanian mengambil langkah antisipatif dengan risiko yang terukur. Sikap proaktif dalam pengambilan keputusan yang didukung dengan kecukupan data dan kemampuan analitik bagi para pelaku UMKM tentu menaikkan daya-tawar ke para pemangku kepentingan. Itu sebabnya, tingkat kecepatan para pelaku UMKM dalam pengambilan keputusan menjadi semakin relevan dengan adanya dorongan publik agar peran UMKM sebagai “bumper” dalam menjaga stabilitas ekonomi nasional dapat terwujud dan kemudian berperan menjadi aktor bagi pertumbuhan ekonomi produktif (Amelia, Prasetyo and Maharani, 2017).

Lebih lanjut, keberadaan UMKM dalam konteks pembangunan ekonomi menempati posisi sentral untuk meredam kemungkinan volatilitas atas unsur-unsur pembentuk pendapatan domestik bruto melalui penyerapan tenaga kerja dan penambahan volume kegiatan yang mendorong pertumbuhan konsumsi dan investasi di sektor riil. Data hasil Sensus Ekonomi yang dilakukan oleh Badan Pusat Statistik 2016, tercatat ada 26,71 juta unit bisnis yang masuk dalam kategori UMKM di Indonesia (Badan Pusat Statistik, 2019). Dari jumlah pelaku usaha yang berada dalam kategori tersebut, besaran kontribusi terhadap PDB adalah sebesar 61,41% atau sebesar Rp 6.228 triliun dengan menyerap

96,7% dari total tenaga kerja. Sementara itu, dari segi kontribusi investasi, pelaku UMKM berkontribusi sebesar 56,2% dari total investasi nasional.

Dengan mengacu pada potensi kekuatan UMKM dan besaran kontribusinya pada perekonomian nasional, maka pencermatan terhadap pola dan pengembangan strategi inovasi memiliki urgensi tersendiri untuk dijalankan (Kemenkop-UKM, 2018). Adopsi dan difusi teknologi informasi dan komunikasi ditengarai sebagai faktor yang mampu mendorong UMKM lebih berdaya saing di era global (Rogers, 1995). Kesadaran pelaku UMKM dalam memanfaatkan sofistikasi teknologi informasi menggambarkan sinyal positif bagi penguatan ekosistem inovasi. Data yang dirilis Kemenko Perekonomian (2017) menunjukkan bahwa terdapat lebih dari 4,7 juta pelaku UMKM yang telah memanfaatkan teknologi digital untuk kepentingan usaha dalam berbagai format (e-commerce dan platform marketplace). Pertumbuhan pelaku usaha diprediksi terus bertambah dengan ragam insentif berupa percepatan pelayanan publik dalam memfasilitasi pertumbuhan kegiatan usaha. Walau begitu, peran pelaku UMKM dalam mendorong kegiatan ekspor masih relatif terbatas. Kontribusi ekspor UMKM hanya berkisar 15,7% dari total ekspor non migas yang ada di negeri ini.

Sejumlah faktor “klasik” yang selama ini ditengarai menjadi kendala dalam upaya pengembangan daya-saing dan daya tangguh (resilience) antara lain adalah: penguasaan teknologi dan inovasi, kapasitas modal insani, kepatuhan terhadap aspek legalitas, akses terhadap sumber pendanaan dan pasar, dan daya kreasi untuk pengembangan produk serta layanan prima (Brustbauer, 2016). Kesemuanya merupakan isu-isu klasik yang terus memerlukan upaya penanganan secara terintegrasi baik dari teknis pengelolaan organisasi maupun pada tataran kebijakan publik. Terlepas dari keterbatasan yang melekat pada kelompok UMKM, situasi dan kondisi makro yang ada sekarang ini mengindikasikan adanya celah dan potensi pengembangan yang masih terbuka untuk mengakselerasi pertumbuhan ekonomi produktif dengan bertumpu pada inovasi berbasis teknologi informasi.

Satu celah yang dapat dimanfaatkan oleh para pelaku UMKM adalah meningkatkan kapasitas absorptifnya terhadap inovasi (Rogers, Singhal and Quinlan, 2019). Fleksibilitas yang menjadi ciri khas para pelaku UMUM dalam pengambilan keputusan dapat dimanfaatkan sebagai kekuatan untuk menggali peluang inovasi yang bertumpu pada sumber pengetahuan dari luar organisasi. Lichtenthaler and Lichtenthaler (2009) mengungkapkan bahwa kapasitas absorptif atau penyerapan pengetahuan mengenai teknologi dan

pasar merupakan prakondisi yang dibutuhkan untuk menginisiasi inovasi dan meningkatkan kualitas pembelajaran organisasi. Kreativitas organisasi dalam menyikapi perubahan lingkungan merupakan langkah absorptif dan sekaligus perilaku adaptif yang umumnya dimiliki oleh kelompok UMKM dalam berinovasi (Kurniullah and Irawan, 2019).

Kapasitas absorptif pada dasarnya adalah eksplorasi mengenai kekuatan penyerapan pengetahuan eksternal melalui proses sekuensial mulai dari eksploratori, transformasi, dan eksploitasi sumber-sumber pembelajaran untuk penciptaan keunggulan bagi organisasi (Kurniullah, 2020b). Relevansinya bagi formulasi strategi pengembangan UMKM adalah bahwa proses pemilihan arena dan pentahapan penggunaan teknologi informasi sebagai faktor pembisa merupakan hal krusial dalam memunculkan inovasi produk, proses, dan aspek kelembagaannya. Keunikan sektoral yang melekat pada UMKM sangat mungkin saja mengisyaratkan perlunya pemilihan ragam arena berinovasi dan tidak sepenuhnya mengikuti alur tunggal yang bersifat linear. Hal ini berarti bahwa ada keberagaman alur proses inovasi dan pentahapannya dalam menginisiasi dan selanjutnya pengembangan infrastruktur untuk mendukung penguatan kapasitas inovasi (Bagale, 2014).

Keberagaman alur proses inovasi tersebut mengindikasikan keunikan perilaku UMKM terutama dalam menyerap pengetahuan dari luar untuk keperluan inovasi dan pengembangan organisasi. Kompatibilitas kultural misalnya, kini menjadi elemen penting dan menjadi karakteristik kunci dalam penyerapan inovasi di industri kreatif, khususnya bidang fashion dan pengembangan peranti aplikasi digital (Kurniullah, 2019). Karakteristik lain yang selama ini diyakini sebagai penentu dalam difusi atau penyebaran inovasi, misalnya keunggulan relatif, kompleksitas, visualisasi untuk dilihat, dan kemudahan untuk dicoba pada gilirannya menjadi elemen pendukung dalam proses difusi dan adopsi inovasi (Rogers, 1995). Hal inilah yang kemudian mendorong perlunya UMKM memiliki kesadaran penuh mengenai kualitas interaksi dan pengembangan jejaring usaha agar terhindar dari kekuatan egosentrik yang sifatnya semu.

## 2.2 Profil Bisnis Usaha Mikro Kecil dan Menengah

Undang-Undang No. 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan dasar hukum untuk UMKM dalam mengelola badan usaha. Adapun definisi UMKM menurut Undang-Undang No. 20 Tahun 2008 adalah (Undang-Undang No. 20 Tahun 2008, 2008):

**Tabel 2.1:** Definisi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (Strategi & Kebijakan Pengembangan UMKM, 2016)

Pelaku Usaha	Definisi
Usaha Mikro	Usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam undang-undang
Usaha Kecil	Usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian, baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha Menengah atau Usaha Besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam undang-undang
Usaha Menengah	Usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian, baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau Usaha Besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam undang-undang

Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah melakukan pengendalian dan koordinasi terhadap UMKM yang dilaksanakan secara nasional dan daerah yang meliputi penyusunan dan pengintegrasian kebijakan dan program, pelaksanaan, pemantauan, evaluasi, serta pengendalian umum terhadap pelaksanaan pemberdayaan UMKM termasuk penyelenggaraan

kemitraan usaha dan pembiayaan UMKM. Hal ini dijelaskan secara rinci pada Pasal 38 UU No. 20 Tahun 2008. Berdasarkan data Kementerian Koperasi dan UMKM pada tahun 2014, mayoritas pelaku UMKM bergerak di sektor pertanian, peternakan, perkebunan, dan perikanan sebesar 49%. Sedangkan sektor perdagangan, hotel, dan restoran sebesar 29%. Pengelompokan pelaku usaha bisa dibedakan melalui omset yang didapat setiap tahun dan aset yang dimiliki pelaku usaha (Sarwono, 2015). Tabel 2.2 menjelaskan perbedaan pelaku usaha berdasarkan omset, aset, dan jumlah tenaga kerja yang dimiliki.

**Tabel 2.2:** Pengelompokan Pelaku Usaha Berdasarkan Omset, Aset, dan Tenaga Kerja (Undang-Undang No. 20 Tahun 2008, 2016)

Pelaku Usaha	Omset	Aset	Jumlah Tenaga Kerja
Usaha Mikro	Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp.300.000.000	Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp.50.000.000 tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha	1-5 orang
Usaha Kecil	Memiliki hasil penjualan tahunan Rp.300.000.000 sampai Rp.2.500.000.000	Memiliki kekayaan bersih Rp.50.000.000 – Rp.500.000.000 tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha	5-19 orang

Usaha Menengah	Memiliki hasil penjualan tahunan  Rp.2.500.000.000  sampai  Rp.50.000.000.00 0	Memiliki kekayaan bersih  Rp.500.000.000–  Rp.10.000.000.000 tidak termasuk tanah dan bangunan  tempat usaha	20-99  orang
-------------------	---	--	--------------------

Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) memiliki peranan penting dalam perekonomian di Indonesia. UMKM memiliki proporsi sebesar 99,99% dari total keseluruhan pelaku usaha di Indonesia atau sebanyak 62,54 juta unit. Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah telah mampu membuktikan eksistensinya dalam perekonomian di Indonesia. Ketika badai krisis moneter melanda Indonesia di tahun 1998 usaha berskala kecil dan menengah yang relatif mampu bertahan dibandingkan perusahaan besar. Karena mayoritas usaha berskala kecil tidak terlalu tergantung pada modal besar atau pinjaman dari luar dalam mata uang asing. Sehingga, ketika ada fluktuasi nilai tukar, perusahaan berskala besar yang secara umum selalu berurusan dengan mata uang asing adalah yang paling berpotensi mengalami imbas krisis. Terdapat Sembilan penggolongan utama sektor ekonomi pada UMKM (Niode, 2009). Penggolongan jenis kegiatan ekonomi mengikuti konsep ISIC (International Standard Classification of All Economic Activities) yang direvisi tahun 1968. Klasifikasi sektor ini bertujuan untuk memudahkan perbandingan tingkat aktivitas ekonomi antar berbagai macam kegiatan.

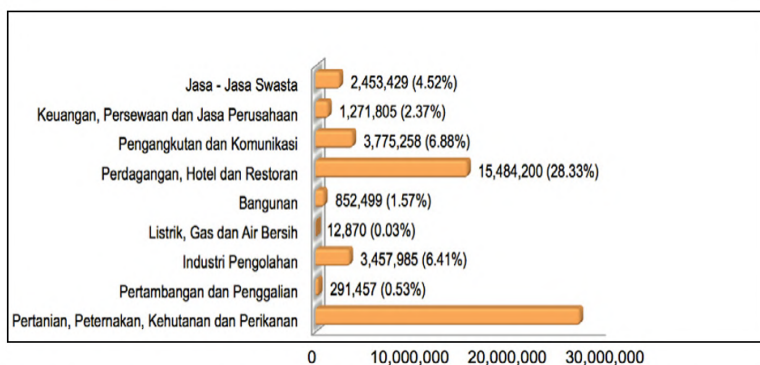
**Tabel 2.3:** Sembilan Penggolongan Utama Sektor Ekonomi (Kementerian Koperasi dan UMKM, 2018)

No	Klasifikasi/Penggolongan	Keterangan
1.	Pertanian, Peternakan, Kehutanan dan Perikanan	Mencakup segala macam pengusahaan dan pemanfaatan benda-benda/barang-barang biologis (hidup) yang berasal dari alam untuk memenuhi kebutuhan atau usaha lainnya.

2.	Pertambangan dan Penggalian	Sektor pertambangan dan penggalian meliputi sub sektor minyak dan gas bumi, subsektor pertambangan non migas, dan sub sektor penggalian.
3.	Industri Pengolahan	Industri pengolahan merupakan kegiatan perubahan bahan dasar (bahan mentah) menjadi barang jadi/setengah jadi dan/atau dari barang yang kurang nilainya menjadi barang yang lebih tinggi nilainya, baik secara mekanis, kimiawi, dengan mesin ataupun dengan tangan.
4.	Listrik, Gas dan Air Bersih	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="601 748 1063 979">• Listrik mencakup kegiatan pembangkitan, transmisi, dan distribusi listrik baik untuk keperluan rumah tangga, usaha, industri, gedung kantor pemerintah, penerangan jalan umum, dan lain sebagainya.</li><li data-bbox="601 979 1063 1321">• Gas mencakup kegiatan pengolahan gas cair, produksi gas dengan karbonasi arang atau dengan pengolahan yang mencampur gas dengan gas alam atau petroleum atau gas lainnya, serta penyaluran gas cair melalui suatu sistem pipa saluran kepada rumah tangga, perusahaan industri, atau pengguna komersial lainnya.</li><li data-bbox="601 1321 1063 1593">• Air bersih mencakup kegiatan penampungan, penjernihan, dan penyaluran air, baku atau air bersih dari terminal air melalui saluran air, pipa atau mobil tangki (dalam satu pengelolaan administrasi dengan kegiatan ekonominya) kepada rumah tangga, perusahaan industri</li></ul>

		atau pengguna komersial lainnya.
5	Bangunan	Bangunan atau konstruksi adalah kegiatan persiapan, pembuatan, pemasangan, pemeliharaan maupun perbaikan bangunan/ konstruksi yang menyatu dengan tempat kedudukannya, baik digunakan sebagai tempat tinggal maupun sarana lainnya.
6	Perdagangan, Hotel dan Restoran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perdagangan adalah kegiatan penjualan kembali (tanpa perubahan teknis) barang baru maupun bekas.</li> <li>• Hotel adalah bagian dari lapangan usaha kategori penyediaan akomodasi dan penyediaan makan minum.</li> <li>• Restoran disebut kegiatan penyediaan makan minum adalah usaha jasa pangan yang bertempat di sebagian atau seluruh bangunan permanen yang menjual dan menyajikan makan dan minuman untuk umum di tempat usahanya.</li> </ul>
7	Pengangkutan dan Komunikasi	<p>Pengangkutan adalah kegiatan pemindahan orang/penumpang dan/atau barang/ternak dari satu tempat ke tempat lain melalui darat, air maupun udara dengan menggunakan alat angkutan bermotor maupun tidak bermotor.</p> <p>Komunikasi yaitu usaha pelayanan komunikasi untuk umum baik melalui pos, telepon, teleks atau hubungan radio panggil (pager).</p>

8	Keuangan, Persewaan dan Jasa Perusahaan	Sektor keuangan, persewaan dan jasa perusahaan mencakup kegiatan perantara keuangan, asuransi, dana pensiun, penunjang perantara keuangan, real estate, usaha persewaan, dan jasa perusahaan.
9	Jasa-jasa	Jasa-jasa meliputi kegiatan pelayanan kepada masyarakat yang ditujukan untuk melayani kepentingan rumah tangga, badan usaha, pemerintah dan lembaga-lembaga lain.



**Gambar 2.4:** Grafik Perkembangan Jumlah UMKM Menurut Sektor Ekonomi Tahun 2018 (Kementerian Koperasi dan UMKM, 2018)

Jika ditinjau dari sektor ekonomi UMKM yang memiliki proporsi unit usaha terbesar sampai terkecil berdasarkan grafik di atas (2.6.) adalah sektor (UMKM, 2018):

1. Pertanian, Peternakan, Kehutanan dan Perikanan (48,85%);
2. Perdagangan, Hotel dan Restoran (28,83%);
3. Pengangkutan dan Komunikasi (6.88%);
4. Industri Pengolahan (6,41%);
5. Jasa-jasa (4,52%);
6. Keuangan, Persewaan dan Jasa Perusahaan (2,37%);
7. Bangunan (1,57%);

8. Pertambangan dan Penggalian (0,53%);
9. Listrik, Gas dan Air Bersih (0,03%).

## 2.3 Karakteristik Bisnis Usaha Mikro Kecil Menengah

Karakteristik UKM merupakan sifat atau kondisi faktual yang melekat pada aktivitas usaha maupun perilaku pengusaha yang bersangkutan dalam menjalankan bisnisnya. Karakteristik ini yang menjadi ciri pembeda antar pelaku usaha sesuai dengan skala usahanya. Menurut Bank Dunia, UMKM dapat dikelompokkan dalam tiga jenis, yaitu: 1. Usaha Mikro (jumlah karyawan 10 orang); 2. Usaha Kecil (jumlah karyawan 30 orang); dan 3. Usaha Menengah (jumlah karyawan hingga 300 orang) (Bappenas, 2014).

Dalam perspektif usaha, UMKM diklasifikasikan dalam empat kelompok, 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 subkontrak) dan ekspor.
4. Fast Moving Enterprise adalah UMKM yang mempunyai kewirausahaan yang cakap dan telah siap bertransformasi menjadi usaha besar.

Di Indonesia, Undang-Undang yang mengatur tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) adalah Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008. Dalam undang-undang tersebut UMKM dijelaskan sebagai: “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.”

**Tabel 2.4:** Karakteristik UMKM dan Usaha Besar (Kementerian Koperasi dan UMKM, 2018)

Ukuran Usaha	Karakteristik
<b>Usaha Mikro</b>	Jenis barang/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 NPWP. Contoh: Usaha perdagangan seperti kaki lima serta pedagang di pasar.
<b>Usaha Kecil</b>	Jenis barang/komoditi yang diusahakan umumnya sudah tetap tidak gampang berubah. Lokasi/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. Sumber Daya manusia (pengusaha) memiliki pengalaman dalam berwirausaha. Sebagian sudah akses ke perbankan dalam keperluan modal. Sebagian besar belum dapat membuat manajemen usaha dengan baik seperti <i>business planning</i> . Contoh: Pedagang di pasar grosir (agen) dan pedagan pengumpul lainnya.
<b>Usaha Menengah</b>	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

	<p>sistem akuntansi dengan teratur sehingga memudahkan untuk <i>auditing</i> 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.</p> <p>Pada umumnya telah memiliki sumber daya manusia yang terlatih dan terdidik. Contoh: Usaha pertambangan batu gunung untuk kontruksi dan marmer buatan.</p>
--	---

**Tabel 2.5:** Kriteria UMKM & Usaha Besar Berdasarkan Aset dan Omset, (Kementerian Koperasi dan UMKM, 2018)

Ukuran Usaha	Kriteria	
	Aset	Omset
<b>Usaha Mikro</b>	Maksimal Rp 50 juta	Maksimal Rp 300 juta
<b>Usaha Kecil</b>	> Rp50 juta – Rp500 juta	>Rp300 juta –Rp2,5 miliar
<b>Usaha Menengah</b>	>Rp500 juta – Rp10 miliar	>Rp2,5 miliar– Rp50 miliar
<b>Usaha Besar</b>	>Rp10 miliar	>Rp50 miliar

Selain itu, berdasarkan aspek komoditas yang dihasilkan, UMKM juga memiliki karakteristik tersendiri antara lain:

1. Kualitasnya belum standar. Karena sebagian besar UMKM belum memiliki kemampuan teknologi yang memadai. Produk yang dihasilkan biasanya dalam bentuk handmade sehingga standar kualitasnya beragam.
2. 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.

3. 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.
4. Kapasitas dan daftar harga produknya terbatas. Dengan kesulitan menentukan kapasitas produk dan harga membuat konsumen kesulitan.
5. Bahan baku kurang terstandar. Karena bahan bakunya diperoleh dari berbagai sumber yang berbeda.
6. Kontinuitas produk tidak terjamin dan kurang sempurna. Karena produksi belum teratur maka biasanya produk-produk yang dihasilkan sering apa adanya.

## 2.4 Kebijakan Pengelolaan Usaha Mikro Kecil Menengah

Secara makro, bisnis UMKM perlu dikembangkan karena pertumbuhan ekonomi memerlukan dukungan investasi. Pada kondisi keterbatasan investasi, maka investasi perlu diarahkan pada upaya mengembangkan wirausaha baru, yang banyak muncul di tingkat UMKM. Bisnis UMKM juga mampu menyerap tenaga kerja yang sangat besar, lebih dari 90%. Dengan meningkatnya PDB usaha mikro dan kecil diharapkan sekaligus dapat menumbuhkan pendapatan per kapita kelompok masyarakat rendah sehingga dapat menekan kemiskinan (Bank Indonesia, 2015).

UMKM umumnya berbasis pada sumberdaya ekonomi lokal dan tidak bergantung pada impor, serta hasilnya mampu diekspor. Dengan demikian, pengembangan UMKM diharapkan akan meningkatkan stabilitas ekonomi makro, karena menggunakan bahan baku lokal dan memiliki potensi ekspor, sehingga akan membantu menstabilkan kurs rupiah dan tingkat inflasi. Pembangunan UMKM akan menggerakkan sektor riil, karena UMKM umumnya memiliki keterkaitan industri yang cukup tinggi. Karena keunikannya, maka pembangunan UMKM diyakini akan memperkuat fondasi perekonomian nasional (Departemen Pengembangan UMKM Bank Indonesia,

2016). Indonesia akan memiliki fundamental yang kuat jika UMKM telah menjadi pelaku utama yang produktif dan berdaya saing dalam perekonomian nasional. Untuk itu, pembangunan koperasi dan UMKM perlu menjadi prioritas utama pembangunan ekonomi nasional dalam jangka panjang.

Pengelolaan bisnis merupakan proses pengelolaan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan, biasanya meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengambilan tindakan dan pengawasan (Sari et al., 2015).

Selanjutnya, objek yang dikelola adalah sebagai berikut:

1. Pasar dan pemasaran. Perusahaan harus dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan.
2. Produksi. Menghasilkan produk yang bagus, yang lebih mudah dan murah.
3. Sumber Daya Manusia. Setiap orang yang terkait (internal maupun eksternal) dapat memberikan manfaat kepada organisasi.
4. Keuangan. Perusahaan mengetahui keuntungannya atau kerugiannya, dan kekayaannya.
5. Kreativitas. Berpikir sesuatu yang baru (thinking new things).
6. Inovasi. Dengan melakukan sesuatu yang baru (doing new things).
7. Memobilisasi sumber-sumber daya dan mendinamisasi proses, sehingga menjadi lebih efisien, lebih efektif, lebih produktif dan lebih menguntungkan, serta lebih memberikan keberhasilan usaha.

Dalam upaya mengelola bisnis UMKM agar bisnis ini dapat dikembangkan dengan baik, maka faktor-faktor yang harus menjadi perhatian dan terus didorong agar mampu mendukung pengembangan bisnis UMKM secara maksimal adalah sebagai berikut (Widjaja et al., 2018):

1. Sarana dan prasarana, meliputi akses jalan raya, listrik, air, telekomunikasi yang merupakan faktor penting untuk mendukung kelancaran usaha.
2. Fasilitas fisik, meliputi lahan dan bangunan usaha sangat diperlukan oleh sebagian besar bisnis UMKM untuk meningkatkan kegiatan usaha mereka.
3. Fasilitas pendanaan, dengan tingkat bunga murah juga sangat diperlukan untuk mendukung kegiatan usaha UMKM. Kemudahan

kredit dalam plafon, tingkat bunga, jangka waktu, dan proses pengajuan sangat diharapkan oleh pelaku usaha UMKM.

4. Tenaga kerja. Dalam tenaga kerja, pelaku bisnis UMKM menghadapi beberapa kendala seperti:
  - Rendahnya pengetahuan dan keterampilan.
  - Rendahnya motivasi.
  - Kurang disiplin dan rendahnya produktivitas.
  - Tenaga kerja belum dibayar memadai.
5. Pemanfaatan teknologi informasi dan internet.
6. Inovasi, khususnya inovasi dalam bentuk teknologi yang disertai dengan peningkatan keahlian tenaga kerja.
7. Pengadaan bahan baku. Permasalahan terkait dengan pengadaan bahan baku seperti: tidak tersedianya uang tunai dan kekurangan modal; keterlambatan pasokan; seringkali dipengaruhi oleh cuaca; harganya mahal dan tidak stabil.
8. Peralatan produksi. Para pelaku bisnis UMKM membutuhkan peralatan produksi yang memenuhi persyaratan berikut: murah, praktis, suku cadang mudah didapat, tahan lama, dan dengan teknologi terkini. Dengan demikian, untuk dapat mengembangkan kegiatan usaha bisnis UMKM, maka perlu dilakukan upaya seperti:
  - Kemudahan akses permodalan.
  - Bantuan pembangunan prasarana.
  - Pengembangan skala usaha.
  - Pengembangan jaringan usaha, pemasaran dan kemitraan.
  - Pengembangan sumber daya manusia.
  - Peningkatan akses teknologi.
  - Mewujudkan iklim bisnis yang lebih kondusif.



## **Bab 3**

# **Peranan dan Kinerja UMKM di Indonesia**

### **3.1 Peranan UMKM**

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Indonesia memiliki peranan penting bagi pembangunan ekonomi negara, sehingga pemerintah memandang perlu kehadiran para pelaku UMKM. Pemerintah memberi perhatian lebih kepada para pelaku UMKM yang turut berperan sebagai penyangga ekonomi rakyat kecil. Hal ini dapat kita lihat dari adanya kerjasama antara UMKM dengan Koperasi yang secara khusus diwadahi oleh Kementerian Koperasi dan UMKM (Srijani, 2020).

Terdapat beberapa alasan mengapa negara perlu mendorong dan mengapresiasi kehadiran UMKM untuk dapat berkembang. Pertama UMKM memiliki kemampuan yang baik dalam menghasilkan tenaga kerja yang produktif merupakan, kemampuan fleksibilitas UMKM yang mampu bertahan dalam menghadapi krisis ekonomi dibandingkan dengan perusahaan besar menjadi alasan kedua, terakhir peningkatan produktivitas UMKM melalui investasi dan inovasi yang merupakan bagian dan dinamika dari suatu usaha. Selain itu, dalam struktur perekonomian Indonesia, UMKM merupakan satu

kegiatan ekonomi rakyat yang produktif, di mana kehadirannya mendominasi lebih dari 99% dalam struktur perekonomian nasional.

Menurut departemen Koperasi dalam perekonomian Indonesia, Usaha UMKM memiliki beberapa peran penting, antara lain:

1. Sebagai pemeran utama dalam kegiatan dan pemerataan ekonomi.  
UMKM berperan sebagai sarana untuk lebih pemeratakan tingkat perekonomian masyarakat kecil. Hal ini disebabkan karena keberadaan UMKM yang tersebar di berbagai lokasi dan tempat yang berbeda dengan lokasi perusahaan besar. Keberadaan UMKM bisa kita temukan hampir di 34 provinsi sehingga mampu memperkecil jurang perbedaan tingkat ekonomi antara masyarakat miskin dengan kaya.
2. Penyedia lapangan kerja yang terbesar.  
UMKM berperan penting dalam hal penciptaan kesempatan kerja. Hal ini disebabkan tingginya jumlah angkatan kerja akibat dari besarnya jumlah penduduk, dan keterbatasan usaha besar (UB) dalam menyerap para pencari kerja serta ketidakmampuan usaha besar dalam menciptakan kesempatan kerja. Terbukanya lapangan pada sektor UMKM secara tidak langsung memberi kesempatan bagi tenaga kerja untuk mendapatkan pekerjaan. Hal ini sangat membantu pemerintah dalam menekan jumlah angka pengangguran yang ada. Oleh karena itu kehadiran UMKM dipercaya mampu berkontribusi terhadap upaya pengentasan kemiskinan melalui penciptaan lapangan kerja (Adomako, Danso and Ofori Damoah, 2016)
3. Peran Usaha UMKM Dalam Kesejahteraan Masyarakat.  
Peran UMKM dalam membangun perekonomian negara khususnya ekonomi masyarakat sekitar untuk pemenuhan kebutuhan sehari hari terlebih masa yang akan datang sangat berdampak terhadap kegiatan ekonomi masyarakat dan pertumbuhan perekonomian di Indonesia. Kehadiran UMKM terbukti mampu bertahan dalam perekonomian di Indonesia dalam berbagai keadaan. Pada saat diterpa krisis moneter, UMKM mampu bertahan dibandingkan perusahaan besar. Hal ini disebabkan sifat dan karakteristik kegiatan usaha UMKM tidak

terlalu tergantung pada modal besar atau pinjaman dari luar dan dalam mata uang asing. Sehingga jika terjadi fluktuasi nilai tukar mata uang , perusahaan berskala besar yang kebanyakan menggunakan pinjaman dengan mata uang asing sangat berpotensi mengalami dampak krisis dibandingkan dengan UMKM

4. Penciptaan pasar baru dan sumber inovasi.

Keberlanjutan usaha (business sustainability) pada UMKM dapat dilihat dari keberhasilan UMKM tersebut dalam melakukan inovasi pada produknya, pengelolaan karyawan dan pelanggan yang baik, serta pengembalian terhadap modal awalnya. Hal ini menunjukkan bahwa UMKM memiliki orientasi untuk berkembang dan dapat melihat peluang sekaligus berinovasi secara berkesinambungan (Lauria et al., 2014) .

5. Sebagai salah satu sumber pemasukan devisa bagi negara.

Peran UMKM mampu memberikan devisa yang cukup besar sebagai salah satu penerimaan bagi negara dan berkontribusi terhadap neraca pembayaran. Diawal kehadiran UMKM berperan penting dalam penciptaan kesempatan kerja sekaligus motor penggerak utama dalam pembangunan ekonomi di daerah maupun pedesaan. Namun dengan berjalannya waktu dan memasuki era globalisasi seperti saat ini, keberadaan UMKM bergeser sekaligus berperan sebagai salah satu sumber devisa ekspor non-migas Indonesia. Kontribusi UMKM terhadap neraca pembayaran juga berperan sebagai alat dalam pemeratakan pendapatan yang mampu mengurangi kesenjangan kesejahteraan di antara golongan masyarakat. Sebagai wadah berkumpulnya para wirausaha muda yang baru namun memiliki kemandirian dan tidak tergantung dengan komponen impor. Hal ini menghasilkan penghematan devisa yang cukup besar, karena dalam kegiatan usahanya UMKM cenderung memanfaatkan bahan baku dan sumber daya lokal yang ditemukan dan tersedia di lingkungan usahanya.

Melihat manfaat dan peran UMKM di atas, maka pemerintah melakukan pengembangan UMKM dengan rapi, terencana dan berkelanjutan sekaligus

memiliki tujuan dalam meningkatkan produktivitas, daya saing serta kemampuan untuk menghadirkan wirausahawan-wirausahawan baru yang tangguh dan mampu meningkatkan kesejahteraan rakyat Indonesia. Hal ini sebagai pembuktian bahwa kehadiran UMKM memiliki peranan yang sangat penting guna memajukan pertumbuhan perekonomian suatu negara (Rahmanto, Nurjanah and Darmo, 2018).

## 3.2 Kinerja UMKM di Indonesia

UMKM merupakan jenis usaha yang memiliki sistem yang unik dan didukung oleh faktor internal dalam mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya. Kinerja UMKM merupakan hasil kerja yang dicapai secara keseluruhan dan dibandingkan dengan target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama pada sebuah entitas usaha dengan kriteria aset dan omzet yang telah ditentukan dalam undang-undang.

Sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi, pengukuran kinerja merupakan hal yang sangat penting bagi UMKM dan pihak-pihak yang terlibat dalam organisasi dalam hal melakukan evaluasi terhadap pencapaian perusahaan atau organisasi dan perencanaan di masa mendatang.

Menurut Kementerian Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah (2018) (Permen KUKM Nomor 5 Tahun 2020 tentang Renstra Kementerian Koperasi dan UKM Tahun 2020-2024.pdf, no date), pembangunan ekonomi tercapai jika terdapat sinergi antara kebijakan dan program pembangunan ekonomi pada lintas sektoral. Hal ini memerlukan sinergi program pembangunan antar instansi pemerintah dan sinergi antara kebijakan pemerintah dengan dunia usaha dan masyarakat. Untuk mewujudkannya, UMKM dan koperasi berperan sebagai motor inovasi dan pertumbuhan ekonomi nasional sehingga mampu memberikan lapangan kerja bagi 97% tenaga kerja dan menciptakan 99% lapangan kerja di Indonesia, berkontribusi pada ekspor sebesar 14,37%, total investasi sebesar 60,42%, serta memberikan kontribusi terhadap PDB Nasional sebesar 61,07 %.

Agar mampu bertahan, bersaing dan memiliki kinerja yang baik pada era global ini, UMKM harus mampu memberikan nilai tambah lebih pada

barang/jasa yang ditawarkan baik itu secara kualitas (yang lebih baik) ataupun efisien (lebih tepat guna) daripada pesaingnya. Namun terkadang hal ini sulit dilakukan oleh UMKM, dikarenakan minimnya kemampuan manajemen sekaligus pengelolaan modal kerja yang terbatas. Namun dengan keterbatasan tersebut, UMKM mampu bertahan dan memiliki kinerja yang baik meskipun harus menghadapi perubahan iklim bisnis dan ekonomi.

## 3.3 Faktor Lingkungan dan Kinerja UMKM

Aktivitas dan kegiatan yang dilakukan oleh suatu perusahaan pada umumnya selalu dihadapkan pada situasi dan kondisi yang cenderung berubah ubah. Situasi dan Kondisi ini menyebabkan kegiatan dalam suatu perusahaan dilakukan dengan proses penyesuaian terhadap kondisi eksternal dan internal yang ada. Terdapat 2 faktor lingkungan yang memengaruhi kinerja UMKM di Indonesia, yaitu lingkungan internal dan eksternal (Munizu, 2010)

### 3.3.1 Lingkungan Internal

Lingkungan internal merupakan cerminan kekuatan maupun kelemahan dari suatu organisasi perusahaan yang sekaligus mencerminkan kemampuan manajemen untuk mengelola perusahaan. Lingkungan internal pada perusahaan meliputi kekuatan sumber daya, segala aspek material atau nonmaterial yang dimiliki perusahaan dalam menjalankan kegiatan usaha dan fungsinya untuk memproduksi secara komersial.

Adapun lingkungan internal yang memengaruhi kinerja UMKM adalah aspek Sumber Daya Manusia, aspek keuangan, aspek produksi dan aspek pemasaran (Subroto, Hapsari and Astutie, 2016). Aspek sumber daya manusia; merupakan salah satu aspek yang memengaruhi kinerja UMKM. Aspek sumber daya manusia menjadi modal utama guna menjadikan UMKM menjadi lebih profesional. Hal ini disebabkan pada sebuah unit bisnis ditentukan oleh bagaimana individu-individu yang terlibat di dalamnya mengelola bisnis tersebut. Kinerja UMKM harus disertai dengan pengembangan usahanya. Namun demikian pengembangan UMKM juga harus disertai dengan pengembangan sumber daya manusia dalam berbagai

aspek. Kualitas sumber daya manusia diperlukan terutama di bidang pengetahuan (knowled), keahlian (skill), dan kemampuan (ability) dalam berwirausaha. Pada UMKM, sumber daya pengusaha atau wirausaha berkaitan dengan manajemen yang berperan sebagai pemicu proses produksi. Oleh Karena itu pengusaha perlu memiliki kemampuan yang dapat diandalkan guna menjalankan, mengatur dan memposisikan para tenaga kerja sesuai dengan keahliannya masing masing. Pengusaha atau pemilik UMKM harus memiliki kemampuan dalam perencanaan, pengorganisasian, mampu mengarahkan dan mampu mengendalikan usahanya (Latifah, Agung and Rinda, 2020).

Aspek keuangan; aspek yang bertujuan untuk mengetahui perkiraan pendanaan dan aliran kas, sehingga dapat diketahui layak atau tidaknya sebuah usaha. Dari perspektif keuangan, pengelolaan keuangan yang baik sangat diperlukan. Dari bagaimana sebuah unit usaha mencari sumber dana dan bagaimana mengalokasikan dana tersebut sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan nilai usahanya dan bisa mensejahterakan pemiliknya. Dalam sebuah usaha perlu pengelolaan keuangan yang baik agar tercipta kinerja yang baik pula. Dengan kemampuan keuangan yang baik pengusaha memiliki kemampuan dalam mengambil berbagai keputusan yang tepat demi kelangsungan perusahaan Oleh karena itu pemilik/pengelola UMKM berperan penting dalam pengambilan keputusan keuangan yang kompleks dan strategis terkait dengan keberhasilan dan keberlanjutan usaha.

Aspek teknik produksi atau operasional; proses produksi pada kegiatan ekonomi terdiri dari proses yang merubah bahan mentah menjadi barang jadi. Proses produksi juga merupakan proses peningkatan sumber daya manusia dalam menyediakan suatu jasa. Perubahan dari bahan mentah menjadi barang jadi dan proses peningkatan sumber daya manusia dalam menyediakan jasa. Adapun komponen yang digunakan dalam proses produksi terdiri dari elemen-elemen bahan mentah, bahan setengah jadi, barang jadi, mesin, peralatan, metode dan lain-lain.

Proses produksi UMKM pada umumnya adalah merubah bentuk bahan mentah menjadi bentuk baru dengan cara menenun, menyamak, memintal, memotong dan lain-lain. Contohnya industri tekstil, kerajinan tangan, kulit, furniture dan lain-lain. Sedangkan proses produksi lainnya merupakan penggabungan beberapa bahan mentah menjadi barang baru, seperti industri jasa boga, obat-obatan tradisional, kosmetik dan lain-lain.

Agar proses produksi UMKM mencapai kinerja yang maksimal, maka harus memperhatikan faktor faktor berikut:

1. Pembelian, yaitu kegiatan guna mendapatkan barang/jasa yang dibutuhkan guna memproduksi barang/jasa untuk dijual.
2. Penerimaan dan penyimpanan, UMKM yang memiliki management yang baik harus memiliki manajemen pergudangan yang efektif sehingga memungkinkan untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang melebihi harapan konsumen dalam hal tersedianya produk/jasa yang dibutuhkan dan dengan tingkat keuntungan yang maksimal namun dengan biaya yang minimal.
3. Pengawasan kualitas, merupakan kegiatan UMKM dalam memeriksa hasil produksi agar sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Pengawasan kualitas pada UMKM dapat dilakukan dalam 3 tahap. Pertama tahap ketika bahan mentah diterima sebelum memasuki produksi, kedua tahap proses produksi itu sendiri dan ketiga adalah tahap ketika produksi telah menghasilkan sebuah produk.
4. Pemeliharaan, merupakan aspek yang memegang peranan penting pada UMKM. Dalam proses produksi dan operasional, pemeliharaan mesin dan peralatan merupakan hal yang penting dan menentukan turun naiknya tingkat produksi, sekaligus menilai kualitas kinerja karyawan dan kepuasan mereka dalam bekerja.
5. Proses pengiriman, merupakan faktor penting dalam menentukan tingkat keberhasilan maupun kegagalan UMKM. Proses pengiriman produk UMKM dapat digunakan sebagai kesempatan mempromosikan produk, baik dengan cara beriklan melalui packaging pengiriman. Selain itu kualitas dan bahan dari packaging tersebut dapat menimbulkan niat membeli kembali konsumen.
6. Penelitian dan pengembangan, para pelaku UMKM sering beranggapan bahwa penelitian dan pengembangan dalam perusahaan adalah dengan melakukan inovasi dan penemuan produk baru. Namun pada prakteknya, pengembangan produk/jasa yang sudah ada merupakan salah satu faktor penting guna mengetahui selera maupun perilaku konsumen yang cenderung berubah.

### **Aspek pasar dan pemasaran**

Aspek pasar dan pemasaran dalam meningkatkan kinerja UMKM diartikan sebagai upaya dalam menciptakan dan menjual produk kepada pihak lain dengan tujuan tertentu. Pada umumnya tujuan UMKM dalam memproduksi atau memasarkan produknya dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan penjualan dan laba. Karena dengan meningkatnya omzet penjualan maka diharapkan keuntungan atau laba tersebut dapat meningkat sesuai dengan target UMKM yang telah ditetapkan.
2. Untuk menguasai pasar dengan cara meningkatkan market share-nya pada wilayah tertentu. Peningkatan market share tersebut dapat dilakukan dengan berbagai cara, baik dengan mencari peluang baru maupun merebut market share pesaing yang ada.
3. Untuk mengurangi kompetitor, menciptakan produk sejenis yang dihasilkan oleh UMKM lain dengan mutu yang sama namun dengan harga lebih rendah dari produk utama. Hal ini merupakan strategi dalam mengurangi saingan dan guna mengantisipasi terhadap kemungkinan kehadiran pesaing baru dalam industri tersebut
4. Untuk meningkatkan prestise produk tertentu di pasaran. Salah satu tujuan pemasaran oleh perusahaan adalah guna meningkatkan prestise suatu produk di hadapan pelanggannya dengan cara promosi maupun dengan cara meningkatkan mutu produk sesuai dengan keinginan dan harapan dari konsumen.
5. Untuk memenuhi pihak pihak tertentu. Hal ini bertujuan untuk memenuhi pihak pihak tertentu dengan jumlah yang terbatas.

### **3.2.2 Lingkungan Eksternal**

Lingkungan eksternal merupakan faktor faktor yang berada diluar kendali namun dapat memengaruhi perusahaan atau UMKM terhadap arah dan tindakan yang pada akhirnya berdampak pada struktur organisasi dan proses internalnya. Atau dengan kata lain, lingkungan eksternal merupakan kondisi yang berada di luar perusahaan namun dapat memengaruhi aktivitas jalannya perusahaan

Lingkungan eksternal juga dapat menghambat perkembangan UMKM. Adapun faktor pada lingkungan eksternal pada UMKM terdiri dari aspek kebijakan pemerintah sektor UMKM, aspek sosial, budaya dan ekonomi dan .aspek peranan Lembaga(Siagian, Kurniawan and Hikmah, 2019)

Aspek kebijakan pemerintah; peran serta pemerintah merupakan hal penting guna menunjang peningkatan kinerja UMKM melalui berbagai bentuk dukungan seperti pelatihan, subsidi, kebijakan harga, dan akses permodalan yang sangat dibutuhkan oleh para pelaku usaha. Peran pemerintah merupakan salah satu prasyarat keberhasilan dalam pengembangan UMKM yaitu dengan melakukan terobosan terobosan guna meningkatkan kinerja UMKM yang mampu menghasilkan produk produk berdaya saing tinggi. Banyaknya jumlah UMKM yang tersebar sampai di pelosok pelosok pedesaan, maka pemerintah daerah (PEMDA) memiliki peran yang cukup strategis guna menumbuhkembangkan UMKM. Dengan karakteristik UMKM yang relatif aman, dan terhindar dari dampak krisis ekonomi global yang disebabkan dalam aktivitasnya UMKM lebih banyak menggunakan sumber daya (bahan baku) dari dalam negeri, sehingga mudah untuk berkembang. Selain itu, pemerintah juga mengeluarkan program penunjang usaha kecil melalui departemen tenaga kerja, departemen perindustrian maupun departemen perdagangan guna melakukan pembinaan secara terpadu guna pengembangan UMKM di Indonesia(Rahmanto, Nurjanah and Darmo, 2018).

### **Aspek sosial budaya dan ekonomi**

Budaya merupakan sebuah konsep dinamis yang dipahami oleh banyak orang pada beberapa tingkatan. Budaya hadir sebagai fungsi dari alat alat kognitif yang memiliki elemen elemen dan menunjukkan sebuah nilai, sikap, kepercayaan sekaligus norma. Budaya memiliki beberapa arti, namun secara sederhana budaya diartikan sebagai pandangan hidup masyarakat atau sebagai sistem symbol dan nilai.

Meskipun budaya merupakan bagian dari sebuah institusi, namun terkadang budaya sering dikesampingkan oleh para pelaku ekonomi. Budaya sering diasumsikan sebagai sebuah variable tetap. Namun di lapangan banyak kebijakan yang tidak berhasil diwujudkan karena diadopsi dari suatu tempat yang memiliki budaya yang berbeda. Daerah yang memiliki budaya menghargai pekerja dan menganggap rendah orang yang tidak bekerja, akan menghasilkan semangat kerja yang tinggi sehingga orang tersebut memiliki keunggulan dibandingkan dengan orang lain. Selain itu budaya memegang

prinsip kejujuran dan dapat dipercaya bisa dijadikan sebagai pandangan hidup yang dimiliki oleh seseorang akan melahirkan nilai ekonomi yang dapat digunakan sebagai modal dalam melakukan aktivitas ekonomi. Oleh karena itu, budaya dapat menjadi kunci keberhasilan sebuah organisasi ekonomi umumnya dan meningkatkan kinerja UMKM pada khususnya (Yuliarmi et al., 2014).

### **Aspek peranan lembaga terkait**

Sebagai salah satu aspek lingkungan eksternal UMKM, aspek peranan lembaga merupakan suatu proses yang merujuk pada upaya dalam menciptakan pola interaksi antar pelaku ekonomi, sehingga mereka dapat melakukan kegiatan transaksi jual beli. Kelembagaan secara umum diartikan sebagai suatu perangkat formal (hukum, kontrak, sistem politik, organisasi, pasar) dan informal (norma, tradisi, kebiasaan, sistem nilai, agama, kecenderungan sosiologis), serta kaidah-kaidah tata-krama yang memfasilitasi koordinasi atau pengaturan relasi antar individu atau kelompok.

Berdasarkan bentuknya, kita dapat membedakan kelembagaan menjadi dua, yaitu informal dan formal. Kelembagaan informal merupakan kelembagaan yang keberadaannya dalam masyarakat tidak tertulis. Misalnya adat istiadat, tradisi, pamali, kesepakatan, konvensi, dan sejenisnya dengan beragam nama atau sebutan dan dikelompokkan sebagai kelembagaan informal. Sementara itu, kelembagaan formal merupakan peraturan tertulis seperti perundang-undangan, kesepakatan (agreements), perjanjian kontrak, peraturan bidang ekonomi, bisnis, politik dan lain-lain.

Dilihat dari peranannya, kelembagaan bertujuan guna menciptakan efisiensi ekonomi berdasarkan struktur kekuatan ekonomi, politik, dan sosial antar pelakunya. Dalam kegiatan UMKM kelembagaan berperan untuk memberi kepastian di dalam interaksi manusia yang berpengaruh terhadap perilaku serta keluaran kinerja UMKM seperti, efisiensi, pertumbuhan, dan perkembangan UMKM

## **Bab 4**

# **Strategi dan Kiat Memilih Jenis UMKM**

### **4.1 Pendahuluan**

Usaha Mikro Kecil dan Menengah atau yang sering disingkat dengan istilah UMKM adalah salah satu sektor yang diharapkan dapat meningkatkan perekonomian, menambah devisa negara, dan pendapatan masyarakat. Pengalaman telah membuktikan ketika krisis moneter menimpa negara Indonesia pada tahun 1998, hanya sektor UMKM lah yang mampu bertahan, sedangkan perusahaan besar banyak yang tidak mampu bertahan alias "gulung tikar" diakibatkan bahan baku impor yang semakin mahal dan cicilan hutang yang meningkat karena nilai dollar yang meningkat dan fluktuatif.

Menurut Pratomo dan Soejodono (2002), alasan UMKM dapat bertahan dari krisis moneter adalah karena sebagian besar UMKM menggunakan modal sendiri dalam mengembangkan UMKM dan tidak mendapat modal dari bank, dan keterpurukan sektor perbankan dan kenaikan suku bunga bank tidak berpengaruh terhadap UMKM. Hal ini didukung oleh pernyataan Pratomo dan Soejodono (2002) yaitu alasan UMKM dapat bertahan dari krisis karena sebagian besar UMKM menggunakan modal sendiri dan tidak mendapat modal dari bank. Demikian halnya Nurnugroho (2010) menyatakan bahwa

krisis ekonomi yang terjadi di Indonesia beberapa waktu yang lalu, membuat banyak usaha berskala besar mengalami stagnasi bahkan menghentikan aktivitasnya, namun berbeda dengan sektor UMKM yang terbukti mampu bertahan bahkan cenderung meningkat.

UMKM memegang peranan yang sangat besar dalam memajukan perekonomian Indonesia (Susilo, Krisna dan Soeroso, 2008). UMKM adalah bagian dari sektor perekonomian yang dapat mengurangi pengangguran, menyerap tenaga kerja dan sangat cocok untuk negara-negara yang tingkat pendidikan masyarakatnya yang rendah. Sedemikian penting peranan UMKM bagi kehidupan masyarakat. Oleh karena itu berbagai cara dilakukan oleh pemerintah termasuk pemerintah Indonesia untuk meningkatkan kualitas sektor UMKM agar tetap bergairah dan berkembang.

Sesungguhnya, ada beberapa peran UMKM dalam suatu negara antara lain dapat meningkatkan perekonomian negara, menyumbang devisa negara, mengurangi kemiskinan, mengurangi pengangguran, pemberdayaan masyarakat, dan meningkatkan pendapatan masyarakat.

## 4.2 Pengertian UMKM

Perry (2000) menyatakan ciri-ciri usaha kecil dan menengah yaitu: a). Pendidikan formal yang rendah, b). Modal usaha kecil, c). Miskin, d). Upah rendah, dan e). Kegiatan dalam skala kecil. Untuk lebih jelasnya, beberapa pengertian UMKM menurut para ahli dan undang-undang sebagai berikut:

1. Tambunan (2012) menyatakan bahwa UMKM adalah unit usaha produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau Badan Usaha di semua sektor ekonomi
2. Keputusan Presiden Nomor 99 Tahun 1998, tertulis pengertian UMKM yaitu kegiatan ekonomi rakyat yang berskala kecil dengan bidang usaha yang secara mayoritas merupakan usaha kecil dan perlu dilindungi untuk mencegah dari persaingan usaha yang tidak sehat.
3. Nurhayati, Tintin dan Yanti (2011) memberikan definisi UMKM yaitu memiliki beragam variasi yang sesuai menurut karakteristik masing-masing negara yaitu:

- World Bank: UKM adalah usaha dengan jumlah tenaga kerja  $\pm$  30 orang, pendapatan per tahun US\$ 3 juta dan jumlah aset tidak melebihi US\$ 3 juta.
  - Di Amerika: UKM adalah industri yang tidak dominan di sektornya dan mempunyai pekerja kurang dari 500 orang.
  - Di Eropa: UKM adalah usaha dengan jumlah tenaga kerja 10-40 orang dan pendapatan per tahun 1-2 juta euro, atau jika kurang dari 10 orang, dikategorikan usaha rumah tangga.
  - Di Jepang: UKM adalah industri yang bergerak di bidang manufaktur dan retail/service dengan jumlah tenaga kerja 54-300 orang dan modal ¥ 50 juta – 300 juta.
  - Di Korea Selatan: UKM adalah usaha dengan jumlah tenaga kerja  $\leq$  300 orang dan aset  $\leq$  US\$ 60 juta.
  - Di beberapa Asia Tenggara: UKM adalah usaha dengan jumlah tenaga kerja 10-15 orang (Thailand), atau 5 – 10 orang (Malaysia), atau 10 -99 orang (Singapura), dengan modal  $\pm$  US\$ 6 juta.
4. Menurut Bank Indonesia (2015), beberapa negara yang memberi arti UMKM berdasarkan banyaknya tenaga kerja yang digunakan yaitu:
    - a. El Salvador (kurang dari empat orang untuk usaha mikro, antara lima hingga 49 orang untuk usaha kecil, dan antara 50 – 99 orang untuk usaha menengah)
    - b. Ekuador (kurang dari 10 orang untuk usaha mikro)
    - c. Kolombia (kurang dari 10 orang untuk usaha mikro, antara 10 – 50 orang untuk usaha kecil, dan antara 51 – 200 orang untuk usaha menengah)
    - d. Maroko (kurang dari 200 orang)
    - e. Brazil (kurang dari 100 orang)
    - f. Algeria (institusi non formal memiliki jumlah karyawan kurang dari 10 orang).
  5. Menurut Undang-undang Nomor 20 Tahun 2008 yang dimaksud dengan UMKM yaitu: Usaha Mikro adalah usaha ekonomi produktif milik orang perorangan dan atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam undang-undang ini. Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang

bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian, baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha Menengah atau Usaha Besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil.

Dari beberapa pengertian diatas, maka dapat dinyatakan bahwa yang dimaksud dengan UMKM adalah setiap usaha ekonomi masyarakat yang berskala mikro, kecil dan menengah yang mempunyai modal usaha hingga 300 juta dan mempunyai tenaga kerja antara 20 hingga 100 orang.

## 4.3 Permasalahan UMKM

Walaupun sektor UMKM sudah diyakini mempunyai sumbangan penting bagi negara dan kehidupan masyarakat. Namun dalam prakteknya, tidak sedikit UMKM yang terseok seok bahkan "gulung tikar" disebabkan berbagai permasalahan yang dihadapi. Sesungguhnya, ada beberapa permasalahan yang pada umumnya dihadapi sektor UMKM. Menurut Ganewati (1997) menyatakan bahwa permasalahan yang sering dihadapi oleh usaha mikro dan kecil dapat bersifat internal maupun eksternal. Secara internal kendala usaha mikro dan kecil adalah modal, teknologi, akses pasar, keterbatasan manajemen dan SDM serta informasi yang terbatas. Sedangkan faktor eksternal adalah kebijakan-kebijakan pemerintah yang tidak mendukung usaha mikro dan kecil seperti praktek monopoli dan proteksi terhadap beberapa industri besar.

Selanjutnya Setyobudi (2007) mengklasifikasikan 3 (tiga) masalah UMKM yaitu: (1) basic problems menyangkut permasalahan modal, bentuk badan hukum, SDM, pengembangan produk dan akses pemasaran, (2) advanced problems yaitu masalah pengenalan dan penetrasi pasar ekspor yang belum optimal, kurangnya pemahaman terhadap desain produk produk yang sesuai dengan karakter pasar, permasalahan hukum yang menyangkut hak paten, prosedur kontrak penjualan serta peraturan yang berlaku di negara tujuan ekspor, dan permasalahan, (3) intermediate problems yaitu permasalahan antara masalah dasar dengan masalah lanjutan, artinya permasalahan dari instansi terkait untuk menyelesaikan masalah dasar agar mampu menghadapi permasalahan lanjutan secara lebih baik.

Demikian halnya dengan Winarni (2006) menyatakan permasalahan yang dihadapi oleh UMKM secara umum adalah kurangnya permodalan, kesulitan dalam pemasaran, persaingan usaha ketat, kesulitan bahan baku, kurangnya teknis produksi dan keahlian, keterampilan manajerial kurang, kurang pengetahuan manajemen keuangan dan iklim usaha yang kurang kondusif (perijinan, aturan/perundang-undangan). Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa permasalahan umum yang dihadapi UMKM adalah keterbatasan pengetahuan dan keterampilan sumber daya manusia, keterbatasan modal usaha, sulitnya mendapatkan bahan baku yang berkualitas dengan harga yang terjangkau, kemampuan teknologi yang minim, kemampuan organisasi dan manajemen yang kurang, serta keterbatasan informasi pasar dan kemampuan pemasaran yang minim.

#### 1. Keterbatasan pengetahuan dan keterampilan sumber daya manusia (SDM)

Sumber daya manusia (SDM) adalah faktor penentu keberhasilan dalam mengelola UMKM, tanpa kehadiran SDM maka UMKM tidak ada artinya. Selain itu, kejujuran SDM dalam mengelola UMKM sangat penting dalam mengelola UMKM. Hal ini antara lain diperlukan agar UMKM bebas dari segala tindakan korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN). Oleh karena itu sistem rekrutmen dan seleksi SDM UMKM yang baik diiringi tes-tes kepribadian yang akurat agar menghasilkan SDM yang baik dan berkualitas. Selain itu sistem pendidikan dan pelatihan SDM UMKM sangat penting untuk menjamin SDM untuk memiliki pengetahuan, kemampuan, keterampilan, dan kompetensi yang baik dalam mengelola UMKM. Supriyanto (2015) menyatakan bahwa kompetensi merupakan salah satu aspek yang dapat menentukan keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. Di sisi lain, Subowo dan Setiawan (2015) menyatakan bahwa sumber daya manusia bukan hanya sebagai alat produksi tetapi juga sebagai penggerak dan penentu berlangsungnya proses produksi dan segala aktivitas organisasi. Selain itu Susiawan dan Muhid (2015) menyatakan bahwa sumber daya manusia memiliki andil besar dalam menentukan maju atau berkembangnya suatu organisasi. Oleh karena itu, kemajuan suatu organisasi ditentukan

pula bagaimana kualitas dan kapabilitas SDM di dalamnya. Dengan demikian SDM UMKM merupakan aset yang sangat penting dalam mencapai keberhasilan UMKM dan sebaliknya.

2. Keterbatasan modal usaha

Pada umumnya keterbatasan modal usaha merupakan permasalahan yang sering dihadapi oleh UMKM. Modal adalah kebutuhan penting yang mendanai kegiatan UMKM. Menurut Beck dan Demirguc (2006), modal usaha atau keuangan adalah permasalahan yang umum dan penting dan sering dihadapi oleh usaha kecil menengah dengan menyatakan “access to finance is an important growth constraint for micro, small and medium-sized enterprises, that financial and legal institutions play an important role in relaxing this constraint”. Hal yang sama dinyatakan oleh Syarif dan Budiningsih (2009) yaitu akar permasalahan yang masih menjadi kendala bagi UMKM adalah kesulitan untuk mendapatkan pinjaman dari lembaga perkreditan formal terutama perbankan. Kesulitan dalam mendapatkan modal usaha atau pinjaman modal menjadikan UMKM kesulitan dalam mengembangkan usahanya dalam skala yang besar. Dewanti (2010) dalam hasil penelitiannya menyatakan bahwa bantuan permodalan yang diterima UMKM sangat menolong, baik berupa hibah maupun kredit lunak sebagai tambahan modal perluasan usaha, tambahan modal membuka usaha, maupun membeli bahan baku untuk memproduksi pesanan dalam jumlah besar, sehingga para pengusaha mampu meningkatkan jumlah produksi maupun jumlah produk yang dihasilkan, mampu membuka usaha dengan lebih cepat serta memenuhi pesanan pembeli dalam jumlah banyak.

3. Kemampuan teknologi yang minim

Penggunaan teknologi baru yang memberikan peningkatan dan inovasi produk baru tetap tidak dapat diserap oleh pasar melalui channel yang telah ada serta pemberian proteksi kepada UMKM untuk masuk pasar (Setyari, 2007). Ashar berpendapat yang dikemukakan oleh Susilo (2010) menyatakan bahwa dalam konteks pelaku usaha kecil, peran teknologi informasi sangat penting mengingat kompetitor atau pesaing UMKM tidak hanya dari bisnis

lokal atau regional tetapi telah melibatkan pelaku usaha bisnis berskala internasional. Hal ini didukung oleh Sudaryanto (2011) yang menyatakan bahwa penggunaan teknologi informasi dan komunikasi bagi pelaku UMKM dalam menggerakkan roda bisnis dapat memberikan fleksibilitas baik dalam produksi, menerima tawaran, dan mendukung transaksi cepat tanpa kertas.

4. Kemampuan organisasi dan manajemen

Kelemahan beberapa UMKM dalam melaksanakan usahanya kurang memperhatikan kemampuan organisasi dan manajemen khususnya tentang penerapan fungsi-fungsi manajemen dimulai dari perencanaan usaha, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan usahanya. UMKM harus mau selalu belajar organisasi dan manajemennya agar usahanya selalu berkembang. Matturungan, Kurniawan dan Sukmawati (2016) dalam hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa kinerja suatu organisasi dipengaruhi oleh learning organization. Hal yang sama dinyatakan oleh Dymock dan McCarthy (2006) yaitu perusahaan yang menggunakan pembelajaran sebagai basis pengembangan daya saingnya dapat mendeteksi tingkat pemahaman dan penerimaan kebutuhan belajar dalam mengembangkan kompetensi karyawannya. Menurut Layyinaturrobaniyah dan Muizu (2017), menyatakan bahwa banyak kegiatan UMKM mengalami kegagalan atau bangkrut dikarenakan tidak mampu mengelola keuangan dengan baik. Oleh karena itu setiap UMKM harus mendapatkan pendampingan dari kalangan profesional sehingga pengelolaan organisasi dan manajemen UMKM dapat dikelola dengan profesional.

5. Kemampuan Strategi Pemasaran yang Minim

Tambunan (2012) menyatakan UMKM memiliki keterbatasan dalam berbagai hal, di antaranya keterbatasan mengakses informasi pasar, keterbatasan jangkauan pasar, keterbatasan jejaring kerja, dan keterbatasan mengakses lokasi usaha yang strategis. Pada umumnya UMKM mempunyai strategi pemasaran produk usaha yang minim. Kotler (2008) menyatakan bahwa strategi pemasaran adalah suatu

mindset pemasaran yang akan digunakan untuk mencapai tujuan pemasaran, di mana di dalamnya terdapat strategi rinci mengenai pasar sasaran, penetapan posisi, bauran pemasaran dan budget untuk pemasaran. Kemudian Kotler (2008) menambahkan bahwa ada 7 hal yang harus dikuasai berkaitan dengan strategi pemasaran yang sering disebut dengan marketing mix 7P yaitu: product (produk), place (tempat), price (harga), promotion (promosi), people (orang), psycal evidence (bukti fisik) dan process (proses). Di sisi lain, hasil penelitian Wibowo dan Arifin (2015) menyimpulkan bahwa strategi pemasaran UMKM yaitu dengan memilih segmentasi pasar terfokus pada konsumen organisasi, institusi, dan komunitas dan posisi pasar sebagai produk yang berkualitas dan dapat sesuai dengan pesanan konsumen (customer) serta menggunakan kombinasi bauran pemasaran yang sesuai mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja UMKM. Demikian halnya dengan Knight (2000) menyatakan bahwa strategi pemasaran memiliki peran yang penting bagi perusahaan untuk membantu menerapkan taktik agar menjadi perusahaan yang sukses. Dengan demikian strategi pemasaran yang diiringi dengan penggunaan media sosial yang signifikan akan meningkatkan keberhasilan pengelolaan UMKM dan sebaliknya.

## 4.4 Strategi dan Kiat Memilih UMKM

Strategi adalah taktik atau cara yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Menurut Kuncoro (2005), strategi adalah cara pemimpin bisnis perusahaan merealisasikan filosofinya. Di sisi lain, David (2006) mendefinisikan strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar.

Menurut Sulastri (2016), beberapa strategi dan kiat yang diperlukan dalam memilih UMKM yaitu: *Creator* (memproduksi barang), *Consumer service* (memberikan pelayanan jasa), *Product sales* (penjualan produk), dan *Business service* (memenuhi kebutuhan pelaku bisnis).

1. Creator (memproduksi barang).

Creator adalah memproduksi barang sendiri dengan bahan baku yang tersedia. Seseorang pasti ada mempunyai keahlian dalam memproduksi barang yang akan dipasarkan oleh UMKM. Menurut Sulastri (2016) yang dimaksud dengan creator adalah memanfaatkan pengetahuan, skill, dan passion yang dimiliki untuk menciptakan sebuah produk yang potensial untuk dipasarkan atau memang dibutuhkan oleh pasar. Contohnya adalah aneka macam kerajinan, keahlian memasak, restoran dan rumah makan, jahit menjahit, dan sebagainya. Pada dasarnya creator adalah menciptakan atau memproduksi barang sendiri untuk dijual oleh UMKM. Creator mempunyai kelebihan dan kelemahan sendiri.

2. Consumer Service (memberikan pelayanan jasa).

Cosumer Service adalah jenis usaha yang core bisnisnya adalah menjual pelayanan atau jasa kepada konsumen. Menurut Sulastri (2016), contohnya adalah jasa laundry, jasa catering, bisnis bengkel motor ataupun mobil, jasa ojek, usaha rental mobil, jasa potong rambut, bimbingan belajar dan lain-lain. Selain itu beberapa cosumer service lainnya yaitu jasa fotocopy, tour guide, panti pijat, pembuatan website, penerjemah, servis komputer, sosial media, bisnis online, manajemen sosial media, desain grafis, event organizer atau yang sering disebut dengan EO, dan lain-lain. Produk pelayanan/jasa ini bisa dijadikan usaha UMKM. Namun produk pelayanan/jasa ini tidak luput dari kelebihan dan kelemahannya. Adapun kelebihanannya adalah usaha jasa/pelayanan relatif tidak memerlukan banyak modal dan tidak memerlukan tempat/gudang untuk penyimpanan barang. Kerugiannya antara lain jasa yang sudah dibeli tidak bisa dikembalikan, dan kualitas jasa diketahui di akhir pembelian, sehingga kadangkala bisa kecewa jika kualitas pelayanan tidak sesuai dengan harapan.

3. Product Sales (penjualan produk).

Product sales adalah UMKM yang menjual secara langsung jenis produk/barang yang dipasarkan kepada konsumen baik partai kecil

maupun partai besar. Menurut Sulastri (2016) UMKM model bisnis ini banyak dicari para konsumen, karena modal dan risikonya tidak terlalu besar serta keuntungan yang didapatkan juga cukup menjanjikan. Adapun contoh product sales adalah bisnis retail, reseller produk-produk branded, atau pemasar produk pelaku UKM.

4. Business service (memenuhi kebutuhan pelaku bisnis).

Untuk memenuhi kebutuhan pelaku bisnis, maka usaha business service bisa menjadi pilihan UMKM yaitu dengan menyediakan produk yang dibutuhkan perusahaan lain untuk dijual kepada konsumen. Adapun contoh business service adalah menjadi pemasok barang yang akan dijual kepada konsumen atau digunakan perusahaan untuk menambah energi dan nilai tambah usaha perusahaan antara lain menjadi konsultan bagi perusahaan besar, jasa pembuatan produk dan jasa yang dibutuhkan perusahaan untuk menambah nilai tambah produk dan usaha perusahaan besar.

Sebelum menentukan pilihan terhadap jenis UMKM yang akan dilakukan, maka ada beberapa hal yang perlu menjadi perhatian yaitu:

1. Menentukan Tujuan Memilih UMKM.

Dalam membangun UMKM yang pertama sekali harus dipikirkan adalah menentukan tujuan dalam membangun UMKM. Tujuan untuk membangun UMKM sebaiknya bukan hanya sekedar untuk menghasilkan uang, akan tetapi UMKM yang akan dibangun bisa berdampak pada lingkungan dan masyarakat sekitarnya serta dapat memberikan nilai yang positif bagi masyarakat baik berupa produk barang dan jasa yang ditawarkan. Dengan penentuan tujuan ini, maka keinginan untuk mengembangkan UMKM akan terus membara dan memacu diri untuk selalu berbuat yang terbaik bagi UMKM. Core bisnis UMKM yang akan dikembangkan harus melekat dalam diri SDM UMKM, sehingga SDM UMKM akan terus berupaya untuk mengembangkannya.

2. Analisis Situasi.

Sebelum menentukan pilihan tentang jenis usaha yang akan dipilih, maka perlu dilakukan analisis situasi. Analisis situasi dilakukan

untuk melihat dan menakar peluang pasar. Bisnis akan berkembang jika diiringi peluang pasar. Analisis peluang pasar perlu dilakukan sebelum menciptakan atau menjual suatu produk atau jasa. Hal ini dilakukan untuk melihat apakah usaha yang akan dirintis sesuai dengan kebutuhan konsumen (masyarakat). Pramudiana, Rismayani, dan Rahmawati (2016) menyatakan bahwa membaca peluang pasar merupakan komponen kunci agar analisis peluang bisnis bisa dikembangkan seakurat mungkin. Dengan membaca peluang pasar secara cermat, maka dapat diketahui apakah produk/jasa yang diciptakan mempunyai peluang untuk diserap pasar atau tidak. Seandainya produk terserap pasar maka harus teridentifikasi apa yang menjadi penyebabnya dan apa yang sebenarnya dibutuhkan oleh konsumen. Selain itu, analisis situasi dapat dilakukan melalui metode SWOT. Menurut Rangkuti (2013), analisis SWOT adalah indentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (Strength) dan peluang (Opportunities), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (Weakness) dan ancaman (Threats). Kotler (2008) menyatakan unit bisnis harus mengamati kekuatan lingkungan makro yang utama dan faktor lingkungan mikro yang signifikan, yang memengaruhi kemampuannya dalam menghasilkan laba. Selain itu, Priansa dan Alma (2009) menyatakan bahwa dengan analisis SWOT, maka akan didapatkan karakteristik dari kekuatan utama, kekuatan tambahan, faktor netral, kelemahan utama dan kelemahan tambahan berdasarkan analisa lingkungan internal dan eksternal yang dilakukan.

### 3. Perencanaan Bisnis.

Strategi dan kita dalam memilih UMKM yang akan dirintis adalah perencanaan bisnis. Yang dimaksud dengan perencanaan bisnis adalah hal-hal apa yang akan dilakukan ketika membuka usaha bisnis UMKM baru baik perencanaan bisnis jangka pendek (1 tahun), mencegah (5 tahun), maupun jangka panjang (20 tahun). Dengan perencanaan bisnis yang lengkap dan matang, maka bisnis UMKM

yang akan dirintis akan berkesinambungan dan sebaliknya. Istiqomah dan Adriyanto (2018), menyatakan bahwa perencanaan bisnis (business planning) memiliki tiga fungsi pokok, yaitu; 1. Memberikan panduan operasi perusahaan dengan membuat rencana untuk masa yang akan datang dan menyusun strategi untuk mencapai kesuksesannya. 2. Menarik pemberi pinjaman dan investor. Rencana yang dibuat secara sederhana dan hanya ditulis tangan dalam buku catatan tidak cukup untuk mencari pinjaman, karena mengajukan pinjaman atau menarik investor tanpa perencanaan bisnis yang mendalam jarang sekali meraih sukses. 3. Perencanaan bisnis merupakan cerminan dari pembuatnya. Perencanaan bisnis harus menunjukkan bahwa wirausahawan telah serius memikirkan perusahaannya dan hal-hal lain yang membuatnya sukses.

Selanjutnya, Madura (2001) menyatakan ada beberapa macam kepemilikan bisnis yang dapat dirintis yaitu:

1. Franchise Franchise (waralaba) adalah suatu pengaturan perjanjian di mana seorang pemilik bisnis memperbolehkan pemilik bisnis lain memakai merek dagangnya atau hak ciptanya, dalam kondisi tertentu. Setiap waralaba menjalankan operasi bisnisnya secara mandiri dan biasanya dimiliki oleh pengusaha perseorangan.
2. Milik Sendiri Pemilik perusahaan perseorangan disebut pengusaha perseorangan. Pengusaha perseorangan mendapatkan pinjaman dari kreditor untuk membantu operasional perusahaan, tetapi pinjaman ini tidak menggambarkan kepemilikan. Pengusaha perseorangan wajib membayar sendiri semua utang akibat pinjaman, tetapi tidak perlu membagi keuntungan kepada kreditor.
3. Cabang bentuk kepemilikan cabang disebut juga kemitraan yaitu mitra usaha yang tanggung jawabnya terbatas kepada modal atau properti yang dikontribusikan kepada perusahaan kemitraan tersebut.

## **Bab 5**

# **Penerapan Fungsi Manajemen Dalam UMKM: Fungsi Perencanaan**

### **5.1 Pendahuluan**

Dalam UU No. 20 Tahun 2008 disebutkan bahwa Usaha Mikro Kecil dan Menengah adalah perusahaan kecil yang dimiliki dan dikelola oleh seseorang atau dimiliki oleh sekelompok kecil orang dengan jumlah kekayaan dan pendapatan tertentu. Usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di Indonesia merupakan salah satu bagian penting dalam sistem perekonomian nasional, karena mempunyai peran dalam mempercepat pertumbuhan ekonomi melalui misi penyediaan lapangan usaha dan lapangan kerja, peningkatan pendapatan masyarakat dan ikut berperan dalam perolehan devisa negara serta memperkokoh struktur usaha nasional (Sulastrri, 2016).

Dalam pengelolaannya, UMKM membutuhkan strategi bisnis atau manajemen strategi yang tepat agar UMKM tersebut dapat bertahan dan berkembang menjadi lebih baik lagi. Artinya, manajemen strategi merupakan serangkaian aktivitas yang dibarengi dengan perencanaan yang dilakukan oleh seorang

manajer untuk melakukan pengembangan agar dapat berkompetisi dan berkembang untuk mencapai tujuan organisasi.

Permasalahan utama yang dihadapi oleh pelaku UMKM antara lain dari sisi manajemen usaha. Manajemen yang diartikan mencapai sasaran bersama dan melalui orang lain, oleh pengusaha kecil umumnya kurang diterapkan karena semua hal dikerjakan sendiri. Dari seluruh aspek manajemen semua harus direncanakan dengan baik mulai dari proses pemasaran, produksi, sumber daya manusia sampai keuangan. UMKM memiliki peluang yang sangat besar untuk menjadi besar dan memiliki daya saing, jika dikelola dengan manajemen yang baik.

Perencanaan merupakan salah satu fungsi dari manajemen sangat berperan dalam menentukan keberhasilan UMKM dalam operasional. Perencanaan yang dilakukan di UMKM berupa perencanaan aktivitas organisasi ke depan sehingga sumber daya dalam organisasi dapat difokuskan dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, perencanaan bagi suatu organisasi atau perusahaan atau UMKM akan berperan sebagai pemandu (guide) terhadap aktivitas UMKM dengan harapan dapat mempermudah langkah-langkah kerja UMKM yang akan menentukan tercapai atau tidaknya tujuan yang diharapkan. Perencanaan harus dinamis dan berorientasi untuk masa depan sehingga diharapkan dapat mengantisipasi perubahan yang terjadi akibat situasi dan kondisi yang selalu berubah.

## 5.2 Konsep Fungsi Manajemen dalam UMKM

Manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerja sama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan. Strategi dalam manajemen akan mampu untuk memberikan fondasi dasar atau pedoman dalam hal pengambilan keputusan di suatu organisasi. UMKM akan memperoleh keuntungan yang optimal dan mampu untuk mengelola risiko kerugian jika dikelola dengan manajemen yang baik.

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Hasibuan, 2013).

Manajemen dibutuhkan oleh semua organisasi atau perusahaan, karena tanpa manajemen, semua akan sia-sia dan pencapaian tujuan akan lebih sulit. Silalahi, dkk (2020) menyatakan bahwa manajemen sangat diperlukan dalam suatu organisasi atau perusahaan dengan alasan, sebagai berikut:

1. Manajemen dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi dan pribadi.
2. Manajemen dibutuhkan untuk menjaga keseimbangan antara tujuan-tujuan, sasaran-sasaran dan kegiatan-kegiatan yang saling bertentangan dari pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi, seperti pemilik dan karyawan, maupun kreditur, pelanggan, konsumen, supplier, serikat pekerja, assosiasi perdagangan, masyarakat dan pemerintah.
3. Manajemen dibutuhkan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas.

Sukarna (2011) menyampaikan pendapat George R. Terry bahwa fungsi manajemen dalam suatu organisasi atau perusahaan terdiri atas POAC, yaitu:

1. Perencanaan (Planning), yaitu fungsi yang digunakan untuk pembuatan dan penggunaan perkiraan-perkiraan atau asumsi untuk masa yang akan datang dengan jalan merumuskan kegiatan yang diperlukan dalam upaya mencapai hasil yang diinginkan atau mencapai tujuan yang diharapkan.
2. Pengorganisasian (Organizing), yaitu fungsi yang digunakan untuk penentuan, pengelompokan dan penyusunan semua kegiatan yang direncanakan untuk penempatan, penyediaan faktor fisik, pelimpahan wewenang bagi setiap orang dalam pelaksanaan kegiatan yang diharapkan sehingga mempermudah dalam melakukan pengawasan yang lebih efektif.
3. Pengarahan (Actuating), yaitu fungsi untuk melakukan pengarahan agar dapat membangkitkan dan mendorong semua kelompok untuk berusaha mencapai tujuan yang sudah direncanakan sehingga dapat berjalan dengan lancer, ikhlas dan serasi.

4. Pengawasan (Controlling), yaitu fungsi untuk penentuan apa yang harus dicapai, yaitu standard yang dilakukan dalam menilai pelaksanaan kerja apakah teratur, tertib, dan terarah dan memastikan apa yang dikerjakan itu sesuai dengan apa yang sudah direncanakan atau tidak.

Usaha mikro kecil menengah (UMKM) mempunyai peran penting dan strategis dan mendukung bagi pertumbuhan ekonomi suatu negara, baik negara berkembang maupun negara maju. Dalam operasionalnya, UMKM dapat bertahan apabila pengelolaannya dilakukan dengan manajemen yang baik. Hal ini dapat dibuktikan, walaupun dalam keadaan krisis ekonomi berlangsung di Indonesia, kemampuan UMKM masih dapat tetap bertahan.

Berry, Rodriquez, & Sandeem. (2001) mengatakan ada 3 (tiga) alasan yang mendasari negara berkembang belakangan ini memandang pentingnya keberadaan usaha mikro kecil menengah (UMKM), yaitu:

1. Kinerja Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) cenderung lebih baik dalam hal menghasilkan tenaga kerja yang produktif.;
2. Sebagai bagian dari dinamikanya, Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) sering mencapai peningkatan produktivitasnya melalui investasi dan perubahan teknologi.
3. UMKM sering diyakini bahwa usaha yang dilakukan memiliki keunggulan dalam hal fleksibilitas ketimbang usaha besar.

Berdasarkan pernyataan di atas, bila UMKM dapat dikelola berdasarkan fungsi manajemen yang baik, maka UMKM akan dapat berkembang dengan baik, sehingga diharapkan mampu menampung tenaga kerja dan menghasilkan devisa bagi negara.

## 5.3 Fungsi Perencanaan

Perencanaan merupakan suatu proses yang sistematis dalam pengambilan keputusan tentang tindakan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang. perencanaan bagi suatu organisasi merupakan suatu pedoman terhadap segala aktivitas organisasi dengan harapan organisasi sehingga dapat

mempermudah langkah-langkah kerja organisasi. yang akan menentukan tercapai atau tidaknya tujuan organisasi.

Silalahi, dkk (2020) menyatakan bahwa perencanaan adalah gambaran tentang apa-apa yang akan dilakukan suatu organisasi mulai dari penetapan tujuan, strategi dalam pencapaian, sistem perencanaan dalam melakukan koordinasi dan mengintegrasikan seluruh pekerjaan untuk saling mendukung agar tercapai tujuan organisasi sesuai dengan yang diharapkan. Untuk itu, perencanaan harus disusun dengan baik apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan siapa yang akan melakukannya harus direncanakan dengan baik.

Daft (2010) menyatakan perencanaan berarti mengidentifikasi berbagai tujuan untuk kinerja organisasi dimasa mendatang serta memutuskan tugas dan penggunaan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Boone & Kurtz (2002) mengemukakan bahwa dalam proses perencanaan bisnis perlu diketahui bagaimana posisi kompetitif perusahaan. Untuk dapat melihat komposisi kompetitif perusahaan, maka dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT. Dalam analisis ini akan dapat dinilai kekuatan (Strength), dan kelemahan (Weakness) internal perusahaan serta peluang (Opportunities) dan ancaman (Threats) yang dihadapi perusahaan. Dengan demikian, dalam perencanaan segala sesuatu harus direncanakan dengan rinci tentang apa yang ingin dicapai, bagaimana cara untuk mencapainya sehingga diberikan petunjuk atau pedoman, garis-garis besar kegiatan yang akan dilakukan, dan tujuan yang akan dicapai (Sutiksno, dkk, 2020).

Pernyataan tersebut memberi isyarat bahwa dalam melakukan perencanaan usaha harus dapat dilihat dengan jelas prospek serta tingkat keberhasilan yang akan dilakukan ketika memulai sebuah bisnis. Perencanaan usaha yang akan dilakukan harus mampu meyakinkan orang lain atau rekan bisnis tidak merugi jika melakukan kerjasama. Dengan demikian, dalam perencanaan UMKM haruslah berdasarkan pada permintaan pasar yang merupakan kebutuhan masyarakat akan adanya barang dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan atau UMKM.

Direktori BUMDES (2021) menyatakan ada 5 (lima) alasan penting mengapa pengelola usaha harus menyusun perencanaan usaha, antara lain:

1. Sebagai alat pengawasan dan pengendalian kegiatan usaha sehari-hari, yaitu perencanaan usaha yang telah disusun dengan baik dapat memudahkan para pelaksana usaha untuk mengetahui apakah

tindakan yang diambil sudah sesuai dengan rencana atau justru terjadi penyimpangan. Para pelaksana usaha juga dapat memilih dan menetapkan kegiatan-kegiatan yang diperlukan atau yang tidak diperlukan sehingga segala kegiatan perusahaan dapat berjalan dengan tertib sesuai tahap-tahap yang telah ditentukan.

2. Untuk mendapatkan dana bantuan atau pembiayaan dari lembaga penjamin dana, yaitu adanya perencanaan usaha yang jelas maka akan memudahkan untuk mendapatkan bantuan kerjasama dari berbagai pihak. Di dalam perencanaan usaha telah ditunjukkan aspek keuangan dan pemasaran yang akan memudahkan pengelola mendapat dukungan berupa dana pinjaman dari lembaga penjamin dana.
3. Untuk mengatur dengan siapa harus bekerja sama, yaitu mengatur serta membentuk kerjasama dengan perusahaan-perusahaan lain yang sudah ada dan saling menguntungkan.
4. Untuk mendapatkan tenaga kerja yang potensial, yaitu bila perencanaan dilakukan dengan baik akan mengundang orang-orang tertentu yang potensial dan ahli di bidangnya untuk bergabung dan bekerjasama.
5. Untuk memotivasi perhatian dan fokus terhadap perusahaan, yaitu perencanaan yang baik akan menjamin adanya perhatian serta fokus pada tujuan dari seluruh pihak yang bekerja dan berusaha di dalam perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dinyatakan bahwa untuk mengelola perusahaan bisnis UMKM, terlebih dahulu haruslah dirumuskan proses perencanaan strategi bisnis yang akan dilakukan oleh UMKM tersebut.

Sulastrri (2016) menjelaskan bahwa proses perencanaan strategi bisnis perusahaan sebagai berikut:

1. Merumuskan misi bisnis, yaitu mengidentifikasi rencana tujuan atau arah perusahaan. Misi dapat mengidentifikasikan apakah keunikan, karakter perusahaan. Penetapan Misi sangat penting dilakukan untuk:
  - Menetapkan batasan penunjuk perumusan strategi, yaitu manajer harus dapat merumuskan strategi yang harus dipakai, pasar mana

yang harus diprioritaskan, dan mana yang harus diabaikan. Manajer harus mencari keseimbangan di antara keterbatasan dan harus mencari misi yang tidak terlalu luas dan tidak terlalu sempit

- Misi memperkuat standar performance organisasi dan standar keberhasilan misi dapat dilihat dari harapan dan dimensi misi.
  - Misi menentukan standar perilaku etika pribadi, yaitu merupakan kewajiban pribadi untuk melakukan apa yang dianggap baik dan apa yang dianggap tidak baik dari segi moral dan kewajiban untuk mementingkan kepentingan umum di atas kepentingan pribadi.
2. Menganalisis lingkungan bisnis, terutama pelanggan dan persaingan. Langkah awal manajemen yang efektif adalah menetapkan sasaran yang diharapkan untuk dicapai suatu bisnis. Untuk menetapkan sasaran bisnis terlebih dahulu dilakukan analisis lingkungan bisnis, yaitu pelanggan dan pesaing, di mana pelanggan merupakan titik sentral sasaran bisnis.
  3. Menetapkan sasaran bisnis, yaitu merupakan tujuan yang diharapkan dan direncanakan untuk dicapai. Manajer harus membuat suatu keputusan mengenai tindakan-tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan sasaran perusahaan, yaitu:
    - Memberikan arah dan pedoman bagi para manajer di semua tingkatan;
    - Membantu perusahaan mengalokasikan sumber dayanya;
    - Membantu menetapkan budaya korporasi;
    - Membantu manajer menilai kinerja.
  4. Merumuskan strategi bisnis, yaitu merupakan rencana komprehensif untuk mencapai misi, tujuan dan sasaran. Strategi adalah perangkat luas rencana organisasi untuk mengimplementasikan keputusan yang diambil demi mencapai tujuan organisasi (Griffin, 2004). Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi perusahaan adalah suatu kesatuan rencana yang menyeluruh komprehensif dan terpadu yang diarahkan untuk mencapai tujuan.

Lebih lanjut, Griffin (2004) menunjukkan hubungan dari tiga jenis strategi yang biasanya dipertimbangkan oleh perusahaan, yaitu strategi korporasi, strategi bisnis dan strategi fungsional. Proses atau hierarki perencanaan strategi terdiri dari tiga tingkatan, yaitu:

1. Rencana Strategi, yaitu rencana yang mencerminkan keputusan mengenai alokasi sumber daya, prioritas perusahaan dan tahap-tahap yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran strategis.
2. Rencana Taktis, yaitu rencana jangka pendek yang berhubungan dengan penerapan aspek-aspek spesifik dari rencana strategis perusahaan.
3. Rencana Operasional, yaitu rencana yang menetapkan target jangka pendek untuk kinerja harian, mingguan, atau bulanan.

Lebih lanjut, Sulastri (2016) menyatakan langkah-langkah dalam penyusunan strategi perencanaan, yaitu:

1. Menentukan tujuan, yaitu manajer harus memilih tujuan strategis;
2. Analisa lingkungan, yaitu tujuan yang harus dipilih terlebih dahulu di cek dan disesuaikan dengan faktor-faktor ekstern yang ada;
3. Menetapkan ukuran, yaitu manajer harus dapat menentukan ukuran guna mengevaluasi kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan sehingga dapat mempermudah pelaksanaan kegiatan agar dapat berhasil atau tidak;
4. Bandingkan rencana bawahan dengan rencana strategis, yaitu rencana-rencana yang telah dirumuskan pihak manajemen tingkat bawah, perlu diteliti kesesuaiannya dengan rencana tingkat atas;
5. Hilangkan perbedaan yang terjadi, yaitu bila terdapat perbedaan antara rencana yang dibuat pihak manajemen tingkat bawah dengan rencana strategis, maka perlu dilakukan penyesuaian agar perbedaan rencana tidak terjadi;
6. Memilih alternatif, yaitu manajer harus mampu mengevaluasi dan memilih alternatif yang terbaik dari beberapa alternatif yang ada;
7. Penerapan perencanaan strategis, yaitu alternatif yang terpilih akan menjadi rencana yang harus diformulasikan secara jelas dan dirinci ke dalam kegiatan-kegiatan organisasi;

8. Mengukur dan mengawasi kemajuan, yaitu rencana yang telah dilakukan perlu diukur dan diawasi kemajuannya untuk menghindari terjadinya kegagalan.

## 5.4 Tujuan dan Manfaat Perencanaan

Setiap organisasi atau perusahaan UMKM pastilah memiliki tujuan yang berbeda-beda, tergantung dari jenis organisasi atau perusahaan UMKM. Dalam melakukan perencanaan, maka setiap organisasi atau UMKM haruslah memperhatikan kebutuhan usaha, pasar, modal, sumber daya agar tujuan organisasi atau UMKM yang dilakukan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Setiap usaha atau bisnis, pastilah bertujuan agar usaha atau bisnisnya dapat berjalan dengan baik dan mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Untuk itu, haruslah dipersiapkan dan direncanakan dengan baik.

Robbins dan Coulter (2010) menyatakan tujuan dari perencanaan adalah:

1. Untuk memberikan arah dan tujuan bagi perusahaan atau organisasi;
2. Dapat ditentukan suatu pedoman sebagai standar/ ukuran untuk mengurangi ketidakpastian serta perubahan di masa mendatang;
3. Dengan perencanaan dapat diukur berhasil tidaknya suatu pekerjaan sehingga akan mempermudah pengawasan;
4. Membantu memperkirakan peluang di masa mendatang;
5. Dengan perencanaan akan timbul efisiensi sehingga pengeluaran biaya dapat ditekan.

Sedangkan, Julitriarsa dan Suprihanto (1988) bahwa manfaat dari adanya perencanaan, yaitu:

1. Sebagai alat pengawasan dan pengendalian pelaksanaan kegiatan organisasi;
2. Untuk memilih dan menentukan prioritas dari beberapa alternatif yang ada;
3. Untuk mengarahkan dan menentukan pelaksanaan kegiatan sehingga tertib dan teratur menuju tujuan yang telah ditentukan sebelumnya;

4. Untuk menghadapi dan mengurangi ketidakpastian di masa yang akan datang;
5. Kesemuanya itu, perencanaan yang baik mendorong tercapainya tujuan-tujuan organisasi.

## 5.5 Jenis-jenis Perencanaan UMKM

Perencanaan telah diterapkan pada semua jenis kegiatan dan sesungguhnya terdapat berbagai jenis perencanaan. Beberapa rencana meliputi kegiatan yang sangat luas, sedangkan ada juga yang meliputi kegiatan terbatas saja.

Terry (2011) mengklasifikasikan perencanaan untuk Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) menjadi 4 (empat) bagian, sebagai berikut:

1. Rencana pengembangan, yaitu rencana yang menunjukkan arah tujuan dari perusahaan. Secara rasional rencana pengembangan yang diinginkan ialah berdasarkan kesepakatan para anggota manajemen yang berwenang dalam menentukan pengembangan dan perencanaan yang mendukung pencapaian pengembangan tersebut. Untuk itu diperlukan pengetahuan tentang posisi perusahaan, arah tujuannya dan sasaran yang harus dicapai; masalah-masalah yang sedang atau akan dihadapi dalam rangka pencapaian tujuannya; dan timing atau waktu untuk melaksanakan pengembangan rencana.
2. Rencana laba, yaitu rencana ini biasanya difokuskan kepada laba per produk atau sekelompok produk. Dengan diarahkan oleh pembuat rencana laba maka seluruh rencana berusaha menekan pengeluaran supaya dapat mencapai laba secara maksimal, di mana jenjang waktu untuk rencana-rencana laba adalah satu hingga tiga tahun;
3. Rencana pemakai, yaitu rencana ini akan dapat menjawab pertanyaan seputar cara memasarkan produk atau memasuki pasaran dengan cara yang lebih baik atau sering disebut sebagai rencana produk atau rencana pemasaran dan sudah populer di lingkungan perusahaan-perusahaan;
4. Rencana anggota-anggota manajemen, yaitu rencana yang dirumuskan untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan

anggota-anggota manajemen yang ada. Rencana tersebut harus disesuaikan dengan kebutuhan individu dan keinginan perusahaan sehingga perlu diatur untuk menumbuhkan kepemimpinan dan mengembangkan anggota-anggota manajemen.

Pada dasarnya dalam suatu organisasi, perencanaan dibedakan menjadi 3 (tiga) bagian, yakni berdasarkan besarnya, berdasarkan tingkatannya, dan berdasarkan jangka waktunya (Fattah, 1996). Lebih lanjut, Fattah (1996) menjelaskan jenis-jenis perencanaan tersebut, sebagai berikut:

1. Menurut Besarannya, yaitu menurut besarnya terdapat perencanaan makro, perencanaan meso, dan perencanaan mikro.
  - Perencanaan Makro, yaitu perencanaan yang menetapkan kebijakan-kebijakan yang akan ditempuh, tujuan yang ingin dicapai dan cara-cara mencapai tujuan itu pada tingkat nasional.
  - Perencanaan Meso, yaitu perencanaan meso adalah penjabaran kebijaksanaan yang telah ditetapkan pada tingkat makro ke dalam program-program berskala kecil.
  - Perencanaan Mikro, yaitu perencanaan mikro adalah perencanaan pada tingkat institusional dan merupakan penjabaran dari perencanaan tingkat meso.
2. Menurut Tingkatannya, yaitu menurut tingkatannya terdapat perencanaan strategik, perencanaan koordinatif, dan perencanaan operasional.
  - Perencanaan Strategik, yaitu merupakan perencanaan jangka panjang yang berisikan tentang uraian kebijakan jangka panjang dan waktu pelaksanaannya. Umumnya jenis perencanaan seperti ini akan sangat sulit untuk diubah.
  - Perencanaan Koordinatif, yaitu perencanaan yang ditujukan untuk mengarahkan jalannya pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Perencanaan ini mencakup semua aspek operasi suatu sistem yang harus ditaati dan kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan pada tingkat perencanaan strategik.

- Perencanaan Operasional, yaitu perencanaan yang memusatkan perhatian pada pada tingkat pelaksanaan di lapangan dari suatu rencana strategi. Perencanaan ini bersifat spesifik dan berfungsi untuk memberikan petunjuk konkret tentang bagaimana suatu program atau proyek khusus dilaksanakan menurut aturan, prosedur, dan ketentuan lain yang ditetapkan secara jelas.
3. Menurut Jangka waktunya, yaitu dibedakan atas perencanaan jangka pendek, perencanaan jangka menengah, dan perencanaan jangka panjang.
- Perencanaan Jangka Pendek, yaitu perencanaan tahunan atau perencanaan yang dibuat untuk dilaksanakan dalam waktu kurang dari 5 tahun, yang merupakan penjabaran dari rencana jangka menengah dan jangka panjang.
  - Perencanaan Jangka Menengah, yaitu perencanaan yang mencakup kurun waktu pelaksanaan 5-10 tahun, yang merupakan penjabaran dari rencana jangka panjang, tetapi sudah lebih bersifat operasional.
  - Perencanaan Jangka Panjang, yaitu perencanaan yang meliputi cakupan waktu di atas 10 tahun sampai dengan 25 tahun.

## 5.6 Keberhasilan Perencanaan UMKM

Pentingnya perencanaan dilakukan dapat ditinjau dari perkembangan teori perencanaan. Dalam perkembangannya, teori perencanaan itu sendiri tidak mampu untuk berdiri sendiri menjawab permasalahan-permasalahan yang tidak terduga tanpa kontribusi dari disiplin ilmu-ilmu lainnya. Masuknya substansi dari disiplin ilmu lain kedalam teori perencanaan inilah yang oleh Faludi (1973) disebut sebagai perencanaan substantif (theory in planning). Sementara itu teori perencanaan itu sendiri (theory of planning) oleh Faludi disebut sebagai perencanaan prosedural. Lebih lanjut, Faludi (1973) menyatakan perencanaan yang baik adalah menggabungkan antara perencanaan substantif dan prosedural yang disebut dengan perencanaan efektif

Bismala (2016) menyatakan faktor-faktor yang menentukan keberhasilan pengembangan UMKM di antaranya adalah faktor sumber daya manusia (SDM), permodalan, mesin dan peralatan, pengelolaan usaha, pemasaran, ketersediaan bahan baku, dan informasi agar bisa melakukan akses global.

Bismala (2016) menyatakan bahwa dalam mengelola UMKM diperlukan kreativitas yang tinggi, tidak cepat menyerah, berani mengambil risiko, dan selalu berusaha menemukan hal-hal baru untuk meningkatkan kinerja. UMKM memiliki peluang yang sangat besar dan memiliki daya saing tinggi bila dapat dikelola dengan sistem manajemen yang baik. Artinya, diperlukan sebuah model manajemen UMKM yang dapat dijadikan pedoman oleh UMKM dalam mengelola usahanya.

Tambunan (2002) menyatakan UMKM akan memiliki keunggulan kompetitif bila memiliki kualitas SDM yang baik, pemanfaatan teknologi yang optimal, mampu melakukan efisiensi dan meningkatkan produktivitas, mampu meningkatkan kualitas produk, memiliki akses promosi yang luas, memiliki sistem manajemen kualitas yang terstruktur, sumber daya modal yang memadai, memiliki jaringan bisnis yang luas, dan memiliki jiwa kewirausahaan.

Berdasarkan pernyataan tersebut, keberhasilan UMKM dalam melaksanakan usaha, harus dilakukan dengan perencanaan yang baik. Perencanaan sebagai salah satu unsur yang pertama dalam manajemen, harus berorientasi pada pengembangan UMKM kedepannya lebih baik lagi.

Sule dan Saefullah (2008) mengatakan bahwa suatu perencanaan yang baik harus bersifat:

1. Faktual atau Realistis, artinya apa yang telah dirumuskan haruslah sesuai dengan fakta dan wajar untuk dicapai dalam kondisi tertentu;
2. Logis dan Rasional, artinya apa yang dirumuskan dapat diterima akal, dan apa yang telah direncanakan dapat dilaksanakan atau dijalankan;
3. Fleksibel, artinya tidak kaku atau kurang fleksibel, tapi apapun yang telah direncanakan diharapkan dapat beradaptasi bila terjadi perubahan di masa yang akan datang;
4. Komitmen, artinya setelah adanya kesepakatan terhadap kegiatan yang telah dirumuskan, maka seluruh anggota organisasi berkomitmen untuk mewujudkannya tujuan organisasi yang telah

dirumuskan dan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut;

5. Komprehensif, artinya rencana harus dirumuskan secara menyeluruh atau mengakomodasi seluruh aspek yang terkait langsung maupun tak langsung terhadap bisnis UMKM yang akan dilakukan serta melakukan pertimbangan koordinasi dan integrasi dengan bagian lain yang ada di perusahaan.

Sok, O'Cass, & Sok, (2013) yang menyatakan bahwa faktor penentu keberhasilan UMKM adalah:

1. Kemampuan pemasaran;
2. Kemampuan inovasi produk; dan
3. Kemampuan untuk belajar dari keberhasilan maupun kegagalan di masa lalu.

## 5.7 Permasalahan yang dihadapi dalam Perencanaan UMKM

Bryson (2005) menjelaskan dalam proses perencanaan terdapat berbagai tantangan yang dihadapi suatu usaha, organisasi atau perusahaan, yaitu:

1. Masalah manusia, yaitu berkaitan dengan manajemen perhatian dan komitmen di mana tidak semua individu dalam organisasi memahami dan menerima tahap-tahap strategis yang harus ditempuh organisasi;
2. Masalah proses, yaitu manajemen ide strategis terkait dengan bagaimana siklus hidup dan bagaimana ide tersebut dikelola;
3. Masalah struktural, yaitu berkaitan dengan bagaimana memperlakukan sifat perencanaan strategis yang kolektif dan bukan individual;
4. Masalah kelembagaan, yaitu permasalahan yang muncul mencakup transformasi lembaga dalam proses perencanaan strategis itu sendiri.

Setyobudi (2007), menyatakan bahwa permasalahan yang sering dihadapi oleh UMKM sebagai berikut.

1. Permasalahan yang bersifat klasik dan mendasar pada UMKM (basic problems), antara lain berupa permasalahan modal, bentuk badan hukum yang umumnya non-formal, SDM, pengembangan produk, dan akses pemasaran.
2. Permasalahan lanjutan (advanced problems), antara lain pengenalan dan penetrasi pasar ekspor yang belum optimal, kurangnya pemahaman terhadap desain produk yang sesuai dengan karakter pasar, permasalahan hukum yang menyangkut hak paten, prosedur kontrak penjualan, serta peraturan yang berlaku di negara tujuan ekspor.
3. Permasalahan antara (intermediate problems), yaitu permasalahan dari instansi terkait untuk menyelesaikan masalah dasar agar mampu menghadapi persoalan lanjutan secara lebih baik. Permasalahan tersebut antara lain dalam hal manajemen keuangan, agunan, dan keterbatasan dalam kewirausahaan.



## **Bab 6**

# **Penerapan Fungsi Manajemen dalam UMKM Proses Pengorganisasian**

### **6.1 Pengertian Pengorganisasian**

Organisasi berasal dari bahasa Latin “organum” dan bahasa Yunani “organom” yang memiliki arti bagian, alat, anggota badan. Pengorganisasian adalah proses menyusun struktur organisasi yang sejalan dengan sumber daya yang ada, tujuan dari organisasi, dan lingkungan disekitarnya. Terdapat dua aspek utama dalam proses menyusun struktur organisasi yaitu pembagian kerja dan departementalisasi. Pembagian kerja ialah menulis tugas pekerjaan secara terperinci agar setiap orang dalam organisasi memiliki tanggung jawab dalam melakukan berbagai kegiatan dan departementalisasi adalah mengelompokkan berbagai kegiatan kerja suatu organisasi agar berbagai kegiatan saling berhubungan dan yang sejenis bisa dilakukan secara bersama (Handoko, 2015).

Pengorganisasian dapat dimaknai sebagai suatu proses dalam mengelompokkan berbagai kegiatan yang dibutuhkan seperti menetapkan susunan organisasi, tugas dan berbagai fungsi dari semua unit di organisasi,

menentukan sifat dan posisi relasi antara unit tersebut. Pengorganisasian merupakan kegiatan dalam mengupayakan hubungan perilaku efektif sehingga mereka dapat melakukan kerja sama dengan efisien dan mendapatkan kepuasan pribadi dalam melakukan berbagai tugas.

Beberapa langkah-langkah dalam proses pengorganisasian menurut Boone and Kurtz (2013) ialah:

1. Aktivitas kerja khusus yang diperlukan harus ditentukan agar rencana dapat diterapkan dan tujuan dapat tercapai.
2. Aktivitas kerja dikelompokkan ke dalam pola struktur dan logis.
3. Aktivitas diserahkan kepada orang dan posisi yang spesifik dengan menempatkan sumber daya yang diperlukan
4. Aktivitas dari individu dan kelompok yang berbeda dikoordinasi dengan baik
5. Melakukan evaluasi terhadap hasil dari proses pengorganisasian

## 6.2 Fungsi Organisasi dalam UMKM

Kegiatan dasar dari manajemen adalah pengorganisasian yang dilaksanakan untuk mengelola semua sumber yang diperlukan salah satunya unsur manusia, sehingga pekerjaan dapat sukses diselesaikan (Terry, 2000). Tujuan pengorganisasian adalah untuk membimbing sumber daya manusia yang ada bekerjasama secara efektif.

Fungsi manajemen yang menggabungkan bahan dan sumber daya manusia melalui struktur formal dari kewenangan dan tugas dikenal sebagai pengorganisasian. Proses pengorganisasian menghasilkan organisasi. Organisasi adalah kumpulan orang yang melakukan kerjasama dan interaksi agar tujuan bersama dapat tercapai. Pengorganisasian juga sangat dibutuhkan dalam UMKM. Sistem organisasi dalam UMKM bersifat sederhana dan informal.

Beberapa kebaikan dari penggunaan fungsi pengorganisasian dalam perusahaan yaitu (Alma, 2006):

1. Tugas tiap bawahan dapat dengan mudah diketahui oleh pimpinan.

2. Dapat menghindari terjadinya perselisihan antar pegawai sebagai contoh saling menunjukkan kesalahan.
3. Biaya-biaya perusahaan dapat dihemat.
4. Pembagian kerja dapat dilakukan secara jelas dan tepat.

## 6.3 Struktur Organisasi yang tepat bagi UMKM

Alat manajemen agar pelaksanaan strategi tercapai dengan sukses dikenal dengan struktur organisasi. Struktur organisasi ialah spesifikasi pekerjaan yang harus dilaksanakan dalam organisasi dan berbagai cara untuk menghubungkan berbagai pekerjaan (Griffin, Patterson and West, 2001).

Struktur organisasi melakukan identifikasi tanggung jawab untuk semua posisi. Struktur organisasi secara rinci dapat mendeskripsikan:

1. Aktivitas kerja setiap unit dalam organisasi
2. Relasi antara setiap unit aktivitas
3. Berbagai jenis pekerjaan yang akan dilaksanakan oleh setiap kelompok
4. Menetapkan tanggung jawab dan wewenang setiap unit
5. Memberikan kejelasan terhadap koordinasi antar unit
6. Struktur organisasi dari sebuah perusahaan dapat dideskripsikan dengan bagan organisasi. Bagan organisasi adalah diagram yang menampilkan adanya interaksi tanggung jawab dari seluruh sumber daya manusia.

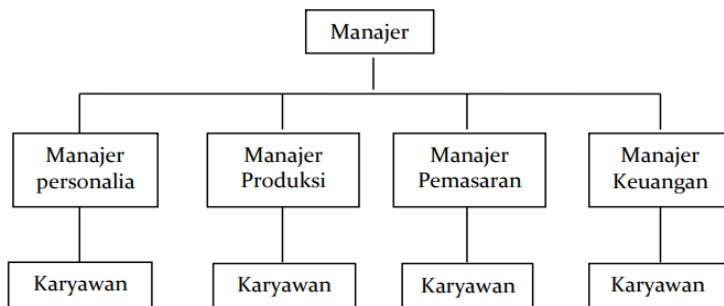
Terdapat beberapa bentuk organisasi formal yaitu (Maryanti, 2017):

1. Organisasi garis  
Bentuk struktur organisasi garis diciptakan oleh Henry Fayol dan mendeskripsikan kekuasaan yang berasal dari manajemen puncak dan mengalir ke bagian bawah secara langsung. Organisasi ini dikenal

dengan organisasi militer. Organisasi garis hanya digunakan dalam organisasi kecil misalnya bengkel dan warung nasi.

Berbagai ciri dari organisasi garis adalah:

- Bawahan dan atasan memiliki satu garis wewenang dan hubungan bersifat langsung
- Karyawan berjumlah sedikit
- Pemimpin tertinggi adalah pemilik modal
- Belum terdapat spesialisasi
- Setiap kepala unit memiliki tanggung jawab dan wewenang penuh terhadap semua bidang pekerjaan
- Struktur dari organisasi stabil dan sederhana
- Organisasi tipe garis biasanya organisasi kecil
- Disiplin mudah dipelihara (dipertahankan)



**Gambar 6.1:** Skema Struktur Organisasi Garis (Maryanti, 2017)

Beberapa kelebihan dari menggunakan organisasi garis adalah:

- a. Garis tanggung jawab dan wewenang yang langsung bersifat sederhana serta mudah dimengerti
- b. Pengawasan dan disiplin lebih mudah dilakukan karena saluran perintah lebih jelas
- c. Keputusan dapat ditentukan lebih cepat
- d. Memiliki fleksibilitas terhadap perubahan keadaan jika dipakai dengan tepat

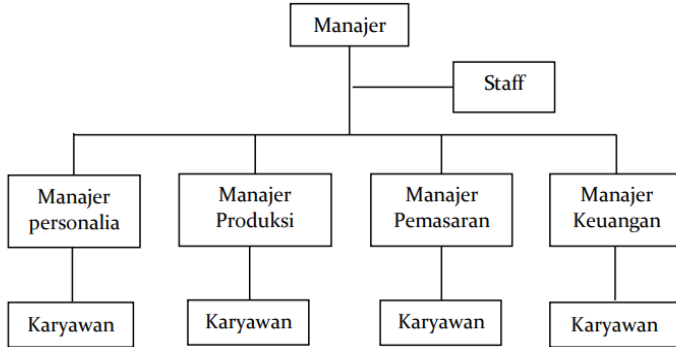
Beberapa kelemahan dari menggunakan organisasi garis adalah:

- a. Peningkatan fungsi garis tanpa adanya peningkatan fungsi staf akan menjadi beban tanggung jawab administratif yang berlebihan
  - b. Karyawan yang serba bisa sulit untuk didapatkan dan dilatih
  - c. Pemimpin perusahaan yang dibutuhkan dalam organisasi garis adalah pemimpin cakap dan memiliki pengetahuan yang luas
2. Organisasi garis dan staf

Organisasi garis dan staf banyak digunakan oleh perusahaan besar yang memiliki cakupan usaha yang kompleks dan luas. Pada dasarnya organisasi garis dan staf hampir sama dengan organisasi garis hanya saja ada penambahan staf. Staf adalah satu atau sekelompok orang yang memiliki keahlian di bidang tertentu dan bertugas untuk mengarahkan berdasarkan bidangnya kepada pimpinan jika kesulitan menangani masalah dialami perusahaan. Staf tidak mempunyai hak untuk memberikan perintah kepada bawahannya karena secara formal yang berhak memberikan perintah kepada bawahan hanya pimpinan saja.

Berbagai ciri dari organisasi garis dan staf ialah:

1. Bawahan dan atasan memiliki hubungan yang tidak bersifat langsung
2. Hanya satu orang pusat pimpinan dan dibantu oleh staff
3. Ada 2 kelompok wewenang ialah unit staff dan unit garis
4. Karyawan berjumlah banyak
5. Organisasi bersifat kompleks dan besar
6. Adanya spesialisasi



**Gambar 6.2:** Skema Struktur Organisasi Garis dan staff (Maryanti, 2017)

Beberapa kelebihan dari menggunakan organisasi garis dan staf ialah:

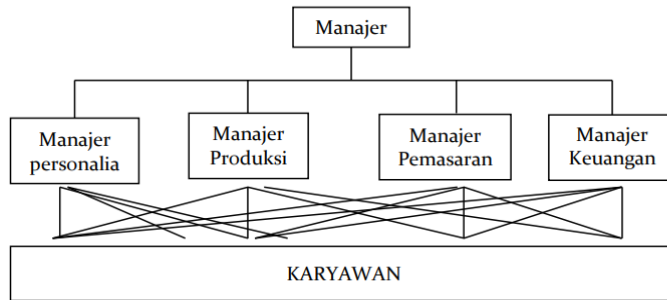
1. Manajer hanya memerlukan keahlian khusus dalam bidangnya saja
2. Dapat mewujudkan the right man in the right place
3. Kewibawaan pimpinan tetap terjaga karena pimpinan memberikan semua perintah ke bawahannya.
4. Fungsi staff dilakukan oleh unit staf ahli berdasarkan bidangnya sehingga efektivitas yang cukup tinggi dapat diperoleh sedangkan unit garis dapat berfokus pada fungsi utamanya.

Beberapa kelemahan dari menggunakan organisasi garis dan staf ialah:

- a. Penentuan secara tegas wewenang dari staf, sebab seorang staf awal mulanya hanya memberikan nasehat bukan memberikan perintah
  - b. Seringkali sukar dikoordinasikan disebabkan rumit dan kompleksnya susunan organisasi.
3. Organisasi Fungsional

Organisasi Fungsional adalah bentuk organisasi bisnis di mana hubungan antara aktivitas dan tugas kelompok menentukan wewenangnya. Organisasi ini menginginkan adanya spesialisasi dan tidak berbentuk sederhana seperti organisasi garis. Dalam organisasi fungsional, perintah dari beberapa atasan dari setiap pimpinan yang

memiliki spesialisasi masing-masing dapat diterima oleh seorang pegawai.



**Gambar 6.3:** Skema Struktur Organisasi Fungsional (Maryanti, 2017)

Berbagai ciri dari organisasi fungsional adalah:

- Mengelompokkan tugas secara jelas dan tegas
- Beberapa atasan dapat memberikan perintah kepada bawahan
- Pekerjaan banyak memiliki sifat teknis
- Berbagai target pasti dan jelas
- Diawasi secara ketat
- Jabatan ditempatkan berdasarkan spesialisasinya.

Beberapa kelebihan dari menggunakan organisasi fungsional adalah:

- Spesialisasi bisa dilaksanakan dengan optimal
- Pekerjaan para pegawai sejalan dengan keterampilannya masing-masing
- Peningkatan efisiensi dan produktivitas dapat dilakukan
- Agar dapat berjalan tertib dan lancar, koordinasi keseluruhan dapat dilakukan pada eselon atas.
- Tingginya rasa loyalitas, solidaritas, dan disiplin dari karyawan yang melakukan fungsi yang sama.
- Pembidangan tugas menjadi jelas

Beberapa kelemahan dari menggunakan organisasi fungsional adalah:

- a. Pekerjaan terasa membosankan
  - b. Perpindahan karyawan dari satu bagian ke bagian lain sulit untuk dilakukan karena karyawan hanya memahami bidang spesialisasinya saja
  - c. Pegawai yang mementingkan bidangnya sendiri sering ditemukan dalam organisasi ini dan hal ini membuat koordinasi menyeluruh sulit untuk dilaksanakan.
4. Organisasi garis dan fungsional

Organisasi garis dan fungsional adalah bentuk organisasi di mana pimpinan tertinggi memberikan wewenangnya kepada kepala unit dibawahnya dan selanjutnya pimpinan tertinggi tadi masih memberikan wewenang kepada pejabat fungsional yang bekerja di bidang operasional dan hasil pekerjaannya diberikan kepada kepala unit tanpa melihat tingkatan atau eselon.

Berbagai ciri dari organisasi garis dan fungsional adalah:

- a. Tidak ada perbedaan antara tugas yang bersifat bantuan dan tugas pokok.
- b. Terdapat spesialisasi yang maksimal
- c. Pembagian kerja tidak berdasarkan perbedaan tingkatan

Beberapa kelebihan dari menggunakan organisasi garis dan fungsional adalah:

- a. Solidaritas tinggi
- b. Disiplin tinggi
- c. Spesialisasi yang maksimal menyebabkan produktivitas yang tinggi
- d. Pekerjaan yang tidak teknis atau rutin tidak dilakukan

Beberapa kelemahan dari menggunakan organisasi garis dan fungsional adalah:

- a. Kurang fleksibel dan tour of duty
- b. Rasa kebingungan yang dialami pejabat fungsional karena mendapatkan koordinasi dari banyak orang.
- c. Spesialisasi memberikan rasa jenuh

#### 5. Organisasi garis, fungsional dan staf

Organisasi garis, fungsional dan staf merupakan perkembangan lebih lanjut dari organisasi berbentuk garis dan fungsional.

Berbagai ciri dari organisasi garis, fungsional dan staf ialah:

- a. Organisasi besar
- b. Jumlah karyawan banyak.
- c. Terdapat 3 unsur karyawan pokok yaitu: karyawan yang memiliki tugas bantuan, karyawan yang memiliki tugas pokok, dan karyawan yang memiliki tugas operasional fungsional.

#### 6. Organisasi Matriks

Organisasi Matriks ialah struktur organisasi yang terdiri dari berbagai kelompok anggota di mana setiap kelompok memberikan laporan kepada dua manajer atau lebih. Organisasi ini adalah bentuk organisasi di mana perusahaan biasanya mengerjakan 2 pekerjaan yaitu pekerjaan dasar dan pekerjaan tertentu. Bentuk organisasi matrix ini paling cocok digunakan karena perusahaan besar memiliki batas toleransi pekerjaan yang singkat.

Beberapa kelebihan dari menggunakan organisasi matriks adalah:

- a. Fleksibilitas
- b. Sangat berfokus pada masalah tertentu atau masalah teknis yang unik
- c. Memungkinkan inovasi tanpa mengganggu struktur organisasi lain.

Beberapa kelemahan dari menggunakan organisasi matriks adalah:

- a. Akuntabilitas menjadi lebih rumit, karena atasan lebih dari satu.
- b. Konflik antar sesama manajer sering terjadi sehingga sulit untuk membentuk tim yang solid.

#### 7. Organisasi komite

Organisasi komite adalah kelompok formal pengganti para manajer dalam struktur organisasi. Anggota komite berasal dari berbagai

tingkatan manajemen. Bentuk ini sangat cocok digunakan oleh organisasi yang sangat membutuhkan sikap hati-hati dari berbagai perspektif sebagai contoh tata usaha sekolah yang diawasi oleh komite.

**Organisasi komite terdiri dari:**

1. Executive Committee (Pimpinan Komite) ialah para anggota yang memiliki wewenang garis/lini
2. Staff Committee adalah sekelompok orang yang memiliki wewenang staf

Berbagai ciri dari organisasi komite adalah:

1. Adanya dewan sehingga anggota melakukan tindakan secara kolektif
2. Setiap anggota dewan memiliki hak, tanggung jawab dan wewenang.
3. Menonjolkan asas musyawarah
4. Organisasinya berukuran besar dan memiliki struktur yang tidak sederhana
5. Biasanya organisasi komite berkecimpung di bidang asuransi, perbankan, dan niaga.

Beberapa kelebihan dari menggunakan organisasi komite adalah:

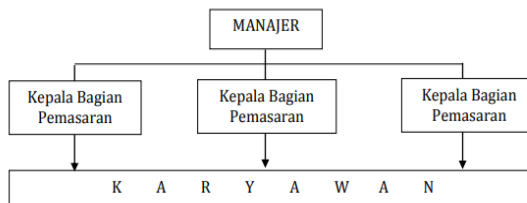
1. Penentuan keputusan dilakukan dengan baik karena terjadi musyawarah dengan dewan dan pemegang saham.
2. Kepemimpinan otokratis yang sangat kecil
3. Pengembangan karier terjamin karena adanya tour of duty

Beberapa kelemahan dari menggunakan organisasi komite adalah:

1. Proses penentuan keputusan sangat lambat
2. Tingginya biaya operasional rutin
3. Penghindaran tanggung jawab sering terjadi jika ditemukan masalah

Beberapa contoh struktur organisasi untuk usaha kecil dan menengah yaitu:

Contoh 1. Struktur organisasi pabrik roti



**Gambar 6.4:** Skema Struktur Organisasi Usaha Pabrik Roti (Lilis Sulastri, 2016)

Gambar di atas adalah contoh struktur organisasi perusahaan pabrik roti berskala kecil.

#### **Pembagian Jabatan:**

1. Manajer sebagai pengelola utama memiliki tanggung jawab untuk mengambil keputusan yang berhubungan dengan semua aktivitas perusahaan.
2. Kepala bagian pemasaran bertanggung jawab dalam memasarkan produk termasuk semua hal yang berhubungan dengan sales atau agen.
3. Kepala bagian keuangan bertanggung jawab terhadap segala hal yang berkaitan dengan masalah keuangan, misalnya pembayaran upah karyawan, pengadaan bahan baku, kasir, serta keluar masuk arus kas keuangan pada perusahaan tersebut.
4. Kepala bagian produksi bertanggung jawab untuk melakukan pengawasan terhadap aktivitas produksi seperti menimbang, menggiling, mencetak, mengepres, memasak melalui oven, dan mengemas roti dengan plastik atau kardus.
5. Hampir sebagian besar karyawan bertanggung jawab dalam proses produksi roti karena bidang produksi merupakan bagian yang membutuhkan paling banyak tenaga kerja manusia, walaupun pada proses menggiling dan mencampur adonan pada bidang produksi sudah memakai peralatan modern.



# **Bab 7**

## **Penerapan Fungsi Manajemen dalam UMKM: Proses Kepemimpinan**

### **7.1 Pendahuluan**

Kegiatan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) pada umumnya tidak memperhatikan aspek fungsional yang betul seperti manajemen keuangan, manajemen produksi, manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan, serta manajemen pemasaran. Pengelolaan yang baik terhadap aspek fungsional manajemen usaha akan berdampak pada efektivitas setiap kegiatan yang dilakukan. Peran seorang pemimpin atau manajer sangat penting untuk diperhatikan karena berpengaruh terhadap kinerja dalam pengelolaan perusahaan. Pelaku usaha kecil dan menengah sebagai pendiri perusahaan tidak selalu identik dengan manajer profesional, bahkan apa yang dilakukan oleh manajer pendiri berbeda dengan apa yang dilakukan oleh seorang manajer profesional (Sulastri, 2016).

Setiap organisasi atau perusahaan membutuhkan seorang manajer untuk memenuhi target. Selain itu, pemimpin juga perlu memberikan perhatian pada karyawan agar termotivasi dan terinspirasi. Peran pemimpin yang bekerja

secara tim adalah membangun visi bersama dan masa depan perusahaan. Di mana manajer bekerja melalui sistem operasional prosedur dan menjaga sistem tersebut berjalan dengan semestinya. Sedangkan pemimpin memberikan gambaran yang lebih besar terhadap perubahan dan perkembangan perusahaan.

Perusahaan yang bergerak dalam kategori usaha kecil dan menengah membutuhkan fleksibilitas yang tinggi dalam mengelola dan mengembangkan usahanya. Strategi bisnis yang tepat menjadi sebuah keharusan dalam mengembangkan usaha. Hal ini sangat terkait dengan pola kepemimpinan yang diterapkan dalam sebuah usaha. (Bismantara, 2013).

## 7.2 Fungsi Manajemen

Manajemen harus difungsikan sepenuhnya pada setiap organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Fungsi-fungsi manajemen terdiri dari perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing) penggerakkan (actuating), pengkoordinasian (coordinating) dan pengawasan (controlling) kelima fungsi tersebut dianggap dapat mencukupi bagi aktivitas manajerial yang akan memadukan pemanfaatan sumber daya manusia, dan sumber daya material melalui kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi (Wijaya, 2016).

### 1. Perencanaan (planning)

Perencanaan merupakan langkah awal yang harus dipikirkan secara matang sebelum melakukan suatu tindakan. Dalam membuat perencanaan yang baik harus melihat jauh kedepan. Sehingga diharapkan tindakan yang dilakukan hanya terdapat kemungkinan kecil mengalami kekeliruan maupun risiko adanya kegagalan. Perencanaan yang baik dapat memilih tindakan yang paling ekonomis. Sesuai dengan prinsip ekonomi “untuk mencapai hasil (tujuan) diusahakan dengan pengorbanan yang sekecil-kecilnya atau dengan pengorbanan tertentu diusahakan hasil yang sebesar-besarnya”.

### 2. Pengorganisasian (organizing)

Pengorganisasian menurut Resser, berfungsi untuk membagi kerja terhadap berbagai bidang, menetapkan kewenangan dan

pengkoordinasian kegiatan bidang yang berbeda untuk menjamin tercapainya tujuan dan mengurangi konflik yang terjadi dalam organisasi. Pengorganisasian yang dilaksanakan oleh pemimpin atau manajer secara efektif, akan dapat: a) menjelaskan siapa yang akan melakukan apa, b) menjelaskan siapa yang memimpin siapa, c) menjelaskan saluran-saluran komunikasi, d) memusatkan sumber-sumber data terhadap sasaran-sasaran.

3. Pengarahan (*directing*)

Kegiatan pengarahan setiap orang di dalam organisasi diajak dan dibujuk untuk memberikan kontribusinya melalui kerjasama dalam mencapai tujuan organisasi. Pengarahan meliputi pemberian petunjuk atau memberi gambaran tentang kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan sehingga para manajer dapat memotivasi staf atau bawahannya secara sukarela agar mau melakukan kegiatan sebagai perwujudan rencana yang telah dibuat. Pada hakekatnya pengarahan adalah kegiatan memotivasi, sebagai sebuah fasilitas atau sarana melakukan pengarahan terhadap personil dalam organisasi.

4. Pengkoordinasian (*coordinating*)

Koordinasi melibatkan pemindahan informasi antara pekerjaan dan orang untuk menghindari pekerjaan yang tumpang tindih, menjamin kegiatan atau usaha dan sumber penghasilan serta keseimbangan keseluruhan organisasi. Kegiatan koordinasi sebagai usaha penyesuaian bagian-bagian yang berbeda-beda agar selesai pada waktunya dan mencapai tujuan secara keseluruhan. Menurut Siagian (2004), koordinasi memiliki beberapa fungsi yaitu: a) pencegahan konflik dan kontradiksi, b) pencegahan persaingan yang tidak sehat, c) pencegahan pemborosan, d) pencegahan kekosongan ruang dan waktu, serta pencegahan terjadinya perbedaan pendekatan dari pelaksanaan.

5. Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan merupakan tindakan terakhir yang dilakukan oleh pimpinan atau manajer pada suatu kegiatan dalam organisasi. Pengawasan dilakukan agar pelaksanaan kegiatan organisasi sesuai

dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Melalui pengawasan diharapkan penyimpangan dalam berbagai hal dapat dihindari sehingga tujuan dapat tercapai. Pengawasan dapat dilakukan secara langsung (*direct control*) maupun pengawasan tidak langsung (*indirect control*). Pengawasan sebagai proses yang terdiri dari atas tiga langkah universal yaitu a) mengukur tindakan/perbuatan, b) membandingkan perbuatan dengan standar yang telah ditetapkan dan menetapkan perbedaannya jika ada, c) memperbaiki penyimpangan dengan tindakan pembetulan.

Manajer memegang kendali dalam mewujudkan efektivitas organisasi. Peter F. Drucker berpendapat bahwa prestasi seorang pemimpin atau manajer dapat diukur berdasarkan dua konsep yaitu efisiensi dan efektivitas. Efisiensi berarti kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan benar dan mencapai keluaran atau hasil yang maksimal. Manajer memiliki kemampuan untuk meminimumkan biaya sumber daya yang digunakan untuk mencapai tujuan dengan bertindak dengan efisien. Sedangkan efektivitas adalah kemampuan untuk memilih sasaran yang tepat. Seorang manajer yang efektif adalah manajer yang dapat memilih pekerjaan yang benar untuk dijalankan.

## 7.3 Kepemimpinan dalam UMKM

Kepemimpinan dalam usaha kecil dan menengah (UKM) diperlukan untuk mengarahkan kreativitas yang dimiliki menjadi sesuatu yang berorientasi pada keuntungan. Menurut Terry (Wibowo, et al 2018) mendefinisikan kepemimpinan adalah kegiatan yang memengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan. Selanjutnya dalam menjelaskan unsur-unsur kepemimpinan terdapat implikasi yang penting yaitu: 1) kepemimpinan harus melibatkan orang lain yaitu bawahan atau pengikut, 2) kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama di antara pemimpin dan anggota kelompok, 3) pemimpin secara sah mampu memberikan perintah atau pengarahan kepada bawahan atau pengikutnya. Seorang pemimpin diperlukan suatu keahlian manajemen tertentu sehingga kreativitas yang menjadi modal utama dalam sebuah usaha tetap tidak terhambat atau bahkan menjadi hilang.

Karakter yang dianggap penting dalam kepemimpinan seseorang (Leary, 2001) yaitu:

1. Pengetahuan. Pemimpin merupakan seseorang yang menguasai pengetahuan yang luas tentang bisnis maupun budaya perusahaannya.
2. Kepercayaan. Pemimpin tidak melakukan micromanagement. Di mana harus mampu menubuhkan iklim kepercayaan antara pemimpin dan bawahan serta yang terjadi sebaliknya.
3. Integritas. Seorang pemimpin harus mempunyai integritas agar dapat menumbuhkan kepercayaan antara karyawan dan rekan bisnisnya.
4. Standar. Pemimpin yang ideal seharusnya mampu memberikan teladan.
5. Keteguhan. Pendapat seorang pemimpin harus diwarnai dengan keteguhan yang membentuk kepercayaan para bawahannya.
6. Optimisme. Situasi tidak selalu ideal tetapi pemimpin berusaha untuk mencari solusi dari kondisi yang terjadi.
7. Prestasi. Pemimpin memiliki keputusan yang menjadi rujukan keberhasilan di bidangnya.
8. Visi. Pemimpin diharapkan untuk merumuskan tujuan-tujuan yang akan menuntun diri dan organisasinya ke arah tujuan tersebut.
9. Kewibawaan. Pemimpin harus memiliki aura kewibawaan pada busana, kendaraan, atau hal-hal yang ada di sekitarnya.

Kepemimpinan UMKM lebih mengedepankan gaya kepemimpinan situasional, karena situasi lingkungan bisnis sangat dinamis dan terus mengikuti perubahan dan perkembangan zaman, tidak terdapat adanya struktur organisasi, modal yang sangat terbatas, menanggung seluruh risiko sehingga hanya mengandalkan pengalaman dan pengetahuan pemilik usaha sekaligus menjadi pemimpin dari usaha yang dijalankan (Prayitno et al, 2018). Peran pengalaman dan pengetahuan seorang pemilik sekaligus pemimpin dalam UMKM sangat menentukan maju dan mundurnya sebuah usaha. Jika pengalaman dan pengetahuan semakin banyak maka ada kemungkinan besar usaha akan berkembang dan sebaliknya.

Seorang pemimpin perlu menciptakan lingkungan yang menyenangkan untuk berkomunikasi agar berjalan lancar. Iklim yang menantang, kreatif, dan

memperkokoh perasaan kebersamaan perlu diciptakan oleh pemimpin dalam manajemen organisasi.

### 7.3.1 Tipe-Tipe Kepemimpinan

Menurut Arifin (2012), menyatakan bahwa tipe kepemimpinan terdiri dari yaitu:

1. Tipe Otokratis  
Ciri-cirinya menganggap organisasi sebagai milik pribadi, mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, menganggap bawahan sebagai alat semata-mata, tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat serta terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya.
2. Tipe Militeristis  
Ciri-cirinya menggerakkan bawahan lebih sering mempergunakan sistem perintah dalam menggerakkan bawahan, senang bergantung pada pangkat dan jabatannya, lebih suka pada formalitas yang berlebih-lebihan, menuntut akan disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan serta sukar menerima kritik dari bawahan.
3. Tipe Paternalistis  
Ciri-cirinya menganggap bawahan sebagai manusia yang tidak dewasa, bersikap terlalu melindungi, jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk ikut mengambil keputusan, jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif, serta sering bersikap maha tahu segalanya.
4. Tipe Kharismatik  
Ciri-cirinya terdapat daya tarik yang sangat besar dan mampu memikat pengikut dalam jumlah yang sangat besar, dikagumi banyak pengikut meskipun pengikut tidak mampu secara konkrit menjelaskan mengapa pemimpin tersebut dikagumi.
5. Tipe Demokratis  
Ciri-cirinya menggerakkan bawahan melalui titik tolak dari pendapat bahwa manusia adalah makhluk yang termulia, selalu berusaha menyelaraskan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari para bawahannya, senang

menerima saran, pendapat dan kritik dari bawahannya, serta berusaha mengembangkan kapasitas yang dimiliki pada diri pribadi sebagai seorang pemimpin.

#### 6. Tipe Laissez Faire

Ciri utamanya adalah setiap anggota organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para anggota organisasi terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa yang mengetahui apa yang menjadi tujuan organisasi, sasaran-sasaran yang ingin dicapai, tugas yang harus dikerjakan oleh masing-masing anggota dan seorang pemimpin tidak terlalu sering melakukan intervensi dalam kehidupan organisasional.

Tipe kategorisasi kepemimpinan lain menurut Thornberry (2006), yaitu kepemimpinan yang berjiwa kewirausahaan (*entrepreneurial leadership*) dan kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*).

**Tabel 7.1** Perbedaan Entrepreneurial Leadership dan Transformational Leadership (Thornberry, 2006)

<b>Transformational Leadership</b>	<b>Entrepreneurial Leadership</b>
Focus on the organization	Focus on the opportunity
Changing attitudes	Finding like-minded people
Focus on change	Focus on building/creating
Passion	Passion
A stake in the ground	A moving stake
Creative rearrangement	Creative destruction / rearrangement
Committed Investment	Staged investment
Symbolic communication	Intimate, personal communication
Long term, stay the course	Mediem term, exit strategy

Melihat dari beberapa perbedaan dan persamaan pada tabel diatas, sangat penting untuk mengamati bahwa kepemimpinan merupakan “nahkoda” pada “kapal” bisnis yang dijalankan. Tanpa adanya kepemimpinan yang efektif maka usaha bisnis yang dijalankan tidak akan dapat bertahan dalam menghadapi dinamika bisnis yang fluktuatif.

Visi dan misi organisasi atau perusahaan tidak dapat dipisahkan dari kepemimpinan. Semakin jelas visi dan misi yang dimiliki, maka semakin baik moral dan budaya kerja yang dibentuk dari para anggotanya. Visi dan misi harus dikaitkan dengan nilai-nilai utama (core values) dari organisasi bisnis tersebut. Tanpa adanya visi dan misi yang jelas maka arah dan orientasi organisasi bisnis menjadi tidak jelas. Usaha yang berkembang di bidang ekonomi kreatif biasanya berskala kecil hingga menengah, sehingga ketika menjalankan usahanya peran pemimpin menjadi faktor terpenting dalam membangun kekuatan anggota tim agar usahanya tetap dapat adaptif, kreatif dan inovatif.

### 7.3.2 Keterampilan Manajerial dalam Manajemen Usaha Kecil dan Menengah

Keterampilan (skill) sepadan dengan kata kecakapan dan kepandaian. Di mana keterampilan adalah kemampuan untuk melakukan sesuatu secara efektif. Sedangkan istilah manajerial merupakan kata sifat yang berhubungan dengan kepemimpinan dan pengelolaan. Pada prinsipnya manajemen mempunyai beberapa karakteristik yaitu: 1) terdapat tujuan yang ingin dicapai, 2) sebagai perpaduan ilmu dan seni, 3) merupakan proses yang berjalan sistematis, 4) terdapat dua orang atau lebih yang bekerja sama dalam suatu organisasi, 5) didasarkan pada pembagian kerja, tugas, dan tanggung jawab, 6) mencakup beberapa fungsi (struktur organisasi), 7) merupakan alat untuk mencapai tujuan. Artinya keterampilan manajerial adalah kemampuan seorang pemimpin atau manajer dalam melaksanakan pekerjaan dan hasilnya dapat dilihat. Seorang pemimpin atau manajer harus dapat menerapkan konsep manajerial dalam memimpin dan mengarahkan seluruh anggota atau karyawannya untuk bekerja sama sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik dan sesuai rencana.

Keterampilan melibatkan sistem perilaku spesifik yang membantu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Katz (dalam Hayton, 2015) mengemukakan 3 (tiga) dimensi keterampilan yaitu:

1. Keterampilan kemanusiaan (*leadership skill*), termasuk di dalamnya komunikasi, kemampuan memengaruhi, berkoordinasi, dan bekerjasama dengan pihak lain.
2. Keterampilan konseptual (*conceptual skill*), merupakan pemahaman tentang organisasi yang lebih luas, menetapkan strategi, struktur organisasi, dan fungsi secara keseluruhan dalam lingkungan usaha.
3. Keterampilan teknis (*technical skill*), merupakan keterampilan spesifik yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas dan berhubungan dengan membuat sesuatu sehingga lebih berguna dan bermanfaat.

Para pemimpin harus terus menerus berupaya mengembangkan kapasitas dan kemampuan sumber daya manusia para bawahannya, di mana sejalan dengan perubahan aturan main (*rule of the game*) dalam industri dan persaingan yang terjadi secara cepat. Implikasi yang terjadi adalah karena munculnya kebutuhan akan kepemimpinan yang baru dengan gaya (*style*) dan keterampilan (*skill*) untuk menghadapi perubahan lingkungan yang berlangsung semakin cepat (Luthans, 1998). Apabila *style*, *activities* dan *skill* yang dilakukan dengan tepat, maka pemimpin diharapkan dapat mewujudkan kesuksesan organisasi dalam jangka panjang.

### 7.3.3 Karakteristik Pemimpin yang Efektif

Pemimpin yang efektif tidak secara otomatis digolongkan ke dalam pemimpin yang strategis, karena pemimpin bisa efektif secara lokal, tetapi tidak pernah memiliki visi. Seorang pemimpin yang strategis dapat digolongkan kedalam pemimpin yang memiliki jiwa *entrepreneur* dengan karakteristik berkompeten, percaya pada diri sendiri, inovatif memiliki kemauan yang keras atau motivasi yang tinggi. Namun pemimpin dengan perilaku *entrepreneur* kurang mampu bekerja sebagai bawahan untuk jangka lama. Mereka lebih suka sebagai orang pertama dan selalu bertindak sebagai penggerak utama, menawarkan berbagai tantangan, peluang untuk sukses dan sering memperoleh hasil yang besar atas risiko yang sudah diperhitungkan. Sebaliknya pemimpin ini kurang bisa mengembangkan potensi bawahan, kurang dapat menerima ide yang berbeda dengan ide dirinya, sangat ketat mengontrol, bersedia terlibat dalam semua

aspek organisasi. Namun mampu membangkitkan motivasi melalui contoh/model, imbalan atau tindakan lainnya (Wijaya, 2016).

### 7.3.4 Teori Kepemimpinan Situasional dan Teori Jalur-Tujuan

Teori kepemimpinan situasional (situational leadership theory) yang dikembangkan oleh Hersey Blanchard di menitikberatkan pada para pengikut atau bawahannya. Jika bawahan tidak mampu tetapi tidak bersedia untuk mengerjakan suatu tugas, maka pemimpin perlu menjelaskan dan memberikan pengarahan secara spesifik.

Empat perilaku kepemimpinan yaitu: 1) jika bawahan tidak mampu dan tidak bersedia melakukan tugas maka pemimpin perlu untuk memberikan arahan yang khusus dan jelas, 2) Jika bawahan tidak mampu tetapi bersedia, maka seorang pemimpin harus memperhatikan orientasi tugas yang tinggi untuk mengkompensasikan kekurangan kemampuan dari para bawahannya, dan orientasi hubungan yang tinggi akan membawa mereka untuk “masuk ke dalam” keinginan dari pemimpin, 3) Jika para bawahannya mampu tetapi tidak bersedia, maka pemimpin perlu menggunakan gaya kepemimpinan yang suportif dan partisipatif, 4) jika bawahan mampu dan bersedia, maka pemimpin tidak perlu melakukan banyak upaya (Robbins dan Judge, 2015).

Selanjutnya kepemimpinan kontingensi yang disebut LPC (least preferred coworker) yang dikembangkan oleh Fred Fiedler tahun 1967. Fiedler (Robbins, 2001) mengemukakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada penyesuaian yang tepat antara gaya kepemimpinan dalam berinteraksi dengan bawahan dan tingkat situasi tertentu yang memberikan kendali dan pengaruh kepada pemimpin tersebut. Keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh kemampuannya menerapkan gaya kepemimpinan ke semua situasi yang ada.

Terdapat 3 (tiga) dimensi kontingensi atau situasi utama yang menentukan efektivitas kepemimpinan yaitu:

1. Hubungan pemimpin-anggota: tingkat keyakinan, kepercayaan dan penghormatan bawahan terhadap pemimpinnya.
2. Struktur tugas: tingkat pemroseduran penugasan pekerjaan (terstruktur atau tidak terstruktur)

3. Kekuasaan jabatan: tingkat pengaruh yang dimiliki oleh pemimpin terhadap kekuasaan seperti mempekerjakan, memecat, mendisiplinkan, mempromosikan dan menaikkan gaji karyawan.

Thoha (2003), menyatakan bahwa suatu situasi akan dapat menyenangkan pemimpin, jika ketiga dimensi tersebut mempunyai derajat yang tinggi. Dengan kata lain, suatu situasi akan menyenangkan jika: 1) pemimpin diterima oleh para pengikutnya, 2) tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas, 3) penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan pada posisi pemimpin. Teori kepemimpinan jalur-tujuan menyatakan bahwa tugas dari pemimpin untuk menyediakan informasi, dukungan, atau sumber daya lainnya bagi para bawahannya untuk mencapai tujuan.

Menurut teori jalur-tujuan versi House, menggabungkan 4 (empat) macam atau gaya kepemimpinan utama yaitu:

1. Kepemimpinan direktif, di mana bawahan mengetahui pasti apa yang diharapkan dari mereka dan pemimpin memberikan arahan khusus. Tidak ada partisipasi dari bawahan dalam pengambilan keputusan.
2. Kepemimpinan suportif, di mana pemimpin bersahabat dan dapat didekati serta menunjukkan perhatiannya kepada bawahan.
3. Kepemimpinan partisipatif, di mana pemimpin meminta dan menggunakan saran dari bawahan tetapi masih mempunyai kewenangan membuat keputusan.
4. Kepemimpinan berorientasi pada pencapaian, di mana pemimpin menetapkan tujuan yang menantang untuk bawahan dan menunjukkan kepercayaan bahwa bawahan akan mencapai tujuan tersebut dan dapat melakukannya dengan baik.



## **Bab 8**

# **Penerapan Fungsi Manajemen Dalam UMKM: Proses Pengawasan**

### **8.1 Pendahuluan**

Pengawasan telah berkembang seiring waktu. Pada tahun 60-an, manajemen pengawasan menurut (Bouquin, 2001) sebagai "proses di mana manajer memastikan bahwa sumber daya diperoleh dan digunakan secara efektif dan efisien untuk memenuhi tujuan organisasi. Menjelang akhir tahun delapan puluhan, pengawasan dianggap sebagai "proses di mana manajer memengaruhi anggota lain dari organisasi untuk mengimplementasikan strateginya". Dengan demikian, ini tidak lagi mengacu pada standar manajemen, tetapi pada tujuan yang telah ditentukan oleh orang yang bertanggung jawab atas organisasi, dari fungsi verifikasi, telah berkembang menjadi fungsi uji coba.

Manajemen pengendalian mencakup aspek manusia karena juga bertujuan untuk memengaruhi perilaku. Hubungan erat antara aspek 'teknis' dan 'manusia' memberikan nafas baru untuk disiplin (Simons, 1995). Teknis dan manusia merupakan dua alat utama dalam pengawasan, bentuk atau

pendekatan untuk pengendalian manajemen (Perhitungan biaya, anggaran, pelaporan). Dengan demikian, pengawasan akan memberi dampak terhadap perubahan yang terjadi pada sistem pengawasan. Instrumen pengawasan berkembang sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, hal ini juga mengakibatkan perubahan pada instrumen kontrol manajemen di UMKM.

Pengendalian yang efektif memainkan peran penting tidak hanya dalam organisasi, tetapi juga dalam kehidupan individu. Kontrol adalah seperangkat mekanisme yang dirancang untuk memotivasi individu untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Pengendalian sebagai proses yang dilakukan oleh dewan direksi, manajemen, dan personel entitas lainnya, yang dirancang untuk memberikan jaminan yang wajar mengenai pencapaian tujuan dalam efektivitas dan efisiensi operasi, keandalan pelaporan keuangan, dan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku. Laporan tersebut mencatat bahwa pengendalian internal dapat memberikan jaminan yang wajar, bukan mutlak, bahwa tujuan organisasi akan tercapai. Konsep jaminan yang wajar menyiratkan jaminan tingkat tinggi, yang dibatasi oleh biaya dan manfaat dari penetapan prosedur kontrol tambahan.

Pengendalian dirancang untuk memberikan jaminan yang wajar mengenai pencapaian tujuan organisasi dalam hal efektivitas dan efisiensi operasi, keandalan pelaporan keuangan, dan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku. Masalah utama yang dihadapi organisasi adalah bahwa tujuan ini mungkin tidak dapat dipenuhi karena berbagai faktor antara lain 1) pengesampingan manajemen atas sistem pengendalian internal untuk tujuan manipulasi laporan keuangan, 2) kolusi oleh personel untuk mengatasi pengendalian, 3) kesalahan manusia, dan pertimbangan biaya. UKM merupakan bentuk usaha yang rentan terhadap penipuan, penggelapan, pencurian, dan berbagai kejahatan yang dilakukan oleh karyawan hal ini terjadi karena sistem pengendalian internal yang tidak efektif.

Hal ini menimbulkan kebutuhan untuk meninjau kembali dan memeriksa peran pengendalian internal dalam memitigasi tantangan tersebut di UMKM. Pemilik / manajer bisnis kecil memegang kunci untuk memerangi kegagalan pengendalian internal dan harus menunjukkan pemahaman yang menyeluruh tentang konsep tersebut untuk memaksimalkan nilai bisnis dan meminimalkan risiko penipuan, kesalahan, dan kerugian.

Pengawasan adalah sebuah proses untuk memastikan bahwa semua aktivitas yang dilaksanakan telah sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya.

Mengapa pengawasan itu diperlukan ? Ada banyak alasan untuk melakukan pengawasan karena banyak alasan juga untuk menentukan penyebab kegagalan suatu organisasi atau keberhasilan organisasi lainya. Tetapi masalah yang selalu berulang dalam hampir semua organisasi yang gagal adalah tidak atau kurang adanya pengawasan yang memadai.

## 8.2 Pengertian Pengawasan

Pengawasan merupakan istilah yang dalam bahasa Inggris disebut controlling yang oleh Dale (dalam Winardi, 2000:224) dikatakan bahwa: “the modern concept of control .. provides as historical record of what has happened .... and provides date the enable the ... executive .... to take corrective steps...” Hal ini berarti bahwa pengawasan tidak hanya melihat sesuatu dengan seksama dan melaporkan hasil kegiatan mengawasi, tetapi juga mendukung arti memperbaiki dan meluruskan sehingga mencapai tujuan sesuai dengan apa yang telah direncanakan. More (dalam Winardi, 2000) menyatakan bahwa: “... there’s many a slip between giving works, assignments to men and carrying them out. Get reports of what is being done, compare it with what ought to be done, and do something about it if the two aren’t the same”.ten Promosi

Dengan demikian pengawasan pada hakekatnya merupakan tindakan membandingkan antara hasil dan kenyataan (das sein) dengan hasil yang diinginkan (das sollen). Hal ini disebabkan karena antara kedua hal tersebut seiring terjadi penyimpangan-penyimpangan tersebut. Pengawasan merupakan fungsi manajerial yang keempat setelah perencanaan, pengorganisasian, dan pengarahan. Prosedur atau mekanisme pengawasan di dalam suatu organisasi sangat mutlak untuk dilakukan. Pelaksanaan suatu rencana atau program kerja tanpa diiringi dengan suatu sistem pengawasan yang baik dan berkelanjutan, jelas akan mengakibatkan lambatnya pencapaian tujuan atau bahkan tidak tercapainya tujuan yang telah ditentukan.

Pengertian tentang pengawasan sangat banyak dan beragam, hal ini menunjukkan bahwa pengawasan merupakan bagian dari ilmu sosial. Namun demikian pada prinsipnya semua pendapat yang dikemukakan oleh para ahli tersebut adalah sama, yaitu merupakan tindakan untuk melakukan penilaian dan membandingkan antara hasil dalam kenyataan (das sein) dengan hasil

yang diinginkan (das sollen), yang dilakukan dalam rangka melakukan koreksi atas penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dalam kegiatan manajemen. Berikut beberapa pengertian tentang pengawasan dari para ahli:

Pengertian pengawasan menurut para ahli:

1. Scott (1995) berpendapat bahwa kontrol sangat penting bagi semua organisasi karena mereka menyediakan mekanisme untuk menyelaraskan tujuan dan aspirasi organisasi dengan kemampuan, aktivitas, dan kinerja karyawan.
2. Menurut Bohari (1992) pengertian pengawasan yang sesungguhnya yaitu suatu upaya agar apa yang telah direncanakan sebelumnya diwujudkan dalam waktu yang telah ditentukan serta untuk mengetahui kelemahan-kelemahan dan kesulitan-kesulitan dalam pelaksanaan pengawasan, sehingga berdasarkan pengamatan-pengamatan tersebut dapat diambil suatu tindakan untuk memperbaikinya, demi tercapainya wujud semula.
3. Sedangkan menurut Swastha (1996) “Pengawasan merupakan fungsi yang menjamin bahwa kegiatan-kegiatan dapat memberikan hasil seperti yang diinginkan”.
4. Winardi (2000) “Pengawasan adalah semua aktivitas yang dilaksanakan oleh pihak manajer dalam upaya memastikan bahwa hasil aktual sesuai dengan hasil yang direncanakan”.
5. Komaruddin (1994) “Pengawasan adalah berhubungan dengan perbandingan antara pelaksana aktual rencana, dan awal untuk langkah perbaikan terhadap penyimpangan dan rencana yang berarti”.

Lebih lanjut Kadarman (2001) menyatakan:

Pengawasan adalah suatu upaya yang sistematis untuk menentukan kinerja standar pada perencanaan untuk merancang sistem umpan balik informasi, untuk membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditentukan, dan untuk menetapkan apakah telah terjadi sesuatu penyimpangan tersebut, serta untuk mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan telah digunakan seefektif dan seefisien mungkin guna mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pengawasan merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan yang terkait langsung dengan perencanaan. Dengan adanya pengawasan maka perencanaan yang diharapkan oleh manajemen dapat dipenuhi dan berjalan dengan baik. Tanpa adanya pengawasan dari pihak manajemen/atasan maka perencanaan yang telah ditetapkan akan sulit terwujud dan akan sulit diterapkan oleh bawahan dengan baik. Sehingga tujuan yang telah ditetapkan dalam perencanaan akan sulit terwujud.

Mockler (dalam Samuel C, 2006) menyatakan bahwa: *controlling is a systemic effort by business management to compare performance is in line with theses standars, plans, or objectives to determine whether performance is in line with theses standards and presumably to take any remedial action required to see that human and other corporate resources are being used in the most effective and efficient way possible in achieving corporate objectives.*

Konsep pengawasan yang di sampaikan Mockler tersebut di atas, menekankan pada empat hal yaitu: 1) Harus adanya perencanaan, standar atau tujuan yang ingin dicapai sebagai tolak ukur untuk melakukan pengawasan, 2) terdapat proses pelaksanaan kerja untuk mencapai tujuan yang diinginkan, 3) adanya usaha untuk membandingkan antara hasil yang dicapai dengan rencana atau tujuan yang telah ditentukan, dan 4) melakukan tindakan perbaikan yang diperlukan agar hasil sesuai dengan perencanaan yang telah ditentukan. Dengan demikian konsep pengawasan yang disampaikan oleh Mocker tersebut terlihat bahwa ada kegiatan yang perlu direncanakan dengan tolak ukur berupa kriteria, norma-norma dan standar, kemudian dibandingkan, mana yang membutuhkan koreksi ataupun perbaikan-perbaikan.

Sementara Lembaga Administrasi Negara (1996) mengungkapkan bahwa: Pengawasan adalah salah satu fungsi organik manajemen, yang merupakan proses kegiatan pimpinan untuk memastikan dan menjamin bahwa tujuan dan sasaran serta tugas-tugas organisasi akan dan telah terlaksana dengan baik sesuai dengan rencana, kebijakan, instruksi, dan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan dan yang berlaku. Pengawasan sebagai fungsi manajemen sepenuhnya adalah tanggung jawab setiap pimpinan pada tingkat mana pun. Hakikat pengawasan adalah untuk mencegah sedini mungkin terjadinya penyimpangan, pemborosan, penyelewengan, hambatan, kesalahan dan kegagalan dalam pencapaian tujuan dan sasaran serta pelaksanaan tugas-tugas organisasi.

Bertitik tolak dari pengertian pengawasan sebagai mana diungkapkan di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan pengawasan adalah sebagai suatu proses kegiatan pimpinan yang sistematis untuk membandingkan (memastikan dan menjamin) bahwa tujuan dan sasaran serta tugas-tugas organisasi yang akan dan telah terlaksana dengan baik sesuai dengan standard, rencana, kebijakan, instruksi, dan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan dan yang berlaku, serta untuk mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan, guna pemanfaatan manusia dan sumber daya lain yang paling efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan.

## 8.3 Jenis-Jenis Pengawasan

### 8.3.1 Pengawasan Internal dan Eskternal

#### 1. Pengawasan Internal

Dalam menjalankan kegiatannya sebagai agen dari para pemegang saham (principal) memerlukan suatu cara untuk melakukan pengawasan dan pengendalian seluruh kegiatan organisasi agar tetap berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pengawasan tersebut sangat diperlukan dalam organisasi karena para pengelola organisasi tidak dapat mengawasi semua kegiatan bawahannya secara langsung dan setiap waktu sehingga dibutuhkan suatu sistem yang melekat (inherent) dalam setiap kegiatan perusahaan bahkan dalam struktur organisasi yang dapat mendeteksi dan mencegah terjadinya penyimpangan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Pengawasan (control) adalah suatu konsep yang relevan pada semua sistem yang melekat dalam sistem informasi akuntansi perusahaan. Proses pengendalian secara luas merupakan salah satu dari fungsi manajemen (Mintzberg, 1975). Manajemen berkewajiban untuk membangun dan melaksanakan internal control dalam seluruh rangkaian sistem organisasi dan sistem informasi untuk menjamin bahwa kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan yang direncanakan. Keputusan yang diambil oleh manajemen untuk setiap kegiatan merupakan suatu hal yang mendasar bagi keberhasilan manajemen.

Pengendalian yang efektif memungkinkan bagi manajemen untuk memanfaatkan semua sumber daya perusahaan secara efektif, untuk memenuhi tanggung jawabnya serta untuk meningkatkan reliabilitas (tingkat kepercayaan) dan pemanfaatan informasi yang diperoleh. Disamping itu internal control memberikan manfaat bagi manajemen untuk melakukan pengawasan dan pemeriksaan terhadap fungsi dari sistem informasi akuntansi yang telah dirancang dengan bantuan internal auditor, dan eksternal auditor. Internal control yang efektif dalam suatu organisasi akan memberikan jaminan bagi manajemen dalam mencapai tujuan organisasi. Internal control juga merupakan suatu ukuran dari tingkat pengendalian dan keamanan internal organisasi, sehingga disebut juga sebagai internal control structure atau struktur pengendalian intern (SPI). Struktur memiliki arti bahwa fungsi internal control melekat dalam setiap struktur organisasi perusahaan. Jika struktur pengendalian intern berjalan dengan baik dan efektif maka semua kegiatan, sumber daya organisasi, dan data dapat dimonitor dan dikendalikan. Dalam konteks usaha mikro kecil dan menengah pengawasan berada pada pemilik usaha, jadi pemilik usaha sangat menentukan hasil kerja dan efektivitas kerja.

Untuk mencapai tujuan internal control UMKM bukanlah suatu hal yang mudah, karena banyak hambatan yang akan dihadapi oleh organisasi, salah satunya adalah perubahan peraturan perpajakan, perkembangan teknologi yang sangat cepat, risiko internal dan eksternal organisasi.

## 2. Pengawasan Eksternal

Pengawasan eksternal merupakan pengawasan atau pemeriksaan yang dilakukan oleh unit pengawasan yang ada di luar unit organisasi/lembaga yang diawasi. Pengertian pengawasan eksternal adalah pemeriksaan yang dilakukan oleh unit pengawasan yang berada di luar organisasi/lembaga yang diawasi. Dalam hal ini badan yang berhak mengawasi kegiatan yang dilakukan oleh UMKM adalah Kementerian Koperasi dan UKM untuk tingkat pusat, sedang untuk daerah pengawasan dilakukan oleh Dinas Koperasi dan UKM.

### 8.3.2 Pengawasan Preventif Dan Represif

Pengawasan preventif adalah kegiatan pengawasan yang dilakukan sebelum kegiatan itu dilaksanakan, sehingga dapat mencegah terjadinya penyimpangan yang dilakukan oleh bawahan, contohnya pengawasan tersebut dilakukan oleh pemilik UMKM untuk mencegah timbulnya penyelewengan dalam penggunaan anggaran atau penggelapan penjualan dan lain sebagainya. Pengawasan preventif lebih dimaksudkan sebagai, “pengawasan yang dilakukan terhadap suatu kegiatan sebelum kegiatan itu dilaksanakan, sehingga dapat mencegah terjadinya penyimpangan.” Lazimnya, pengawasan ini dilakukan pemerintah dengan maksud untuk menghindari adanya penyimpangan pelaksanaan keuangan negara yang akan membebankan dan merugikan negara lebih besar.

Di sisi lain pengawasan ini juga dimaksudkan agar sistem pelaksanaan anggaran dapat berjalan sebagaimana yang dikehendaki. Pengawasan preventif akan lebih bermanfaat dan bermakna jika dilakukan oleh atasan langsung, sehingga penyimpangan yang kemungkinan dilakukan akan terdeteksi lebih awal.

Sedangkan pengawasan represif adalah suatu pengawasan yang dilakukan terhadap suatu kegiatan setelah kegiatan tersebut sudah dilaksanakan atau dilakukan. Misalnya pengawasan represif dilakukan pada akhir tahun anggaran yang telah ditentukan lalu disampaikan laporannya. Di sisi lain, pengawasan represif adalah “pengawasan yang dilakukan terhadap suatu kegiatan setelah kegiatan itu dilakukan.” Pengawasan model ini lazimnya dilakukan pada akhir tahun anggaran, di mana anggaran yang telah ditentukan kemudian disampaikan laporannya. Setelah itu, dilakukan pemeriksaan dan pengawasannya untuk mengetahui kemungkinan terjadinya penyimpangan.

### 8.3.3 Pengawasan aktif dan pasif

Pengawasan dekat (aktif) dilakukan sebagai bentuk “pengawasan yang dilaksanakan di tempat kegiatan yang bersangkutan.” Hal ini berbeda dengan pengawasan jauh (pasif) yang melakukan pengawasan melalui “penelitian dan pengujian terhadap surat-surat pertanggungjawaban yang disertai dengan bukti-bukti penerimaan dan pengeluaran.” Di sisi lain, pengawasan berdasarkan pemeriksaan kebenaran formil menurut hak (*rechmatigheid*) adalah “pemeriksaan terhadap pengeluaran apakah telah sesuai dengan peraturan, tidak kadaluarsa, dan hak itu terbukti kebenarannya.” Sementara,

hak berdasarkan pemeriksaan kebenaran materil mengenai maksud tujuan pengeluaran (doelmatigheid) adalah “pemeriksaan terhadap pengeluaran apakah telah memenuhi prinsip ekonomi, yaitu pengeluaran tersebut diperlukan dan beban biaya yang serendah mungkin.”

### 8.3.4 Pengawasan Kebenaran Formil

Pengawasan kebenaran merupakan pengawasan yang bertujuan untuk mengetahui kebenaran formil menurut hak (rechmatigheid) dan pemeriksaan kebenaran materil mengenai maksud tujuan pengeluaran (doelmatigheid). Dalam kaitannya dengan penyelenggaraan dan penggunaan anggaran kegiatan UMKM, pengawasan ditujukan untuk menghindari terjadinya penyimpangan dan korupsi dan pemborosan dalam penggunaan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang ditujukan untuk seluruh karyawan yang ada dalam organisasi tersebut. Dengan dilaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh UMKM tersebut maka diharapkan pengelolaan UMKM dapat berjalan dengan baik dan dapat dipertanggungjawabkan penggunaan sumber daya baik sumberdaya manusia dan sumber daya lainnya serta pertanggungjawaban penggunaan anggaran. dan kebijakan dapat berjalan sebagaimana yang telah ditetapkan.

## 8.4 Fungsi Pengawasan

Fungsi merupakan sekelompok aktivitas yang tergolong pada jenis yang berdasarkan sifatnya, pelaksanaan ataupun pertimbangan lainnya. Pengertian tersebut memiliki persepsi yang sama dengan definisi fungsi menurut Sutarto dalam (Zainal, 2008), yaitu fungsi adalah rincian tugas yang sejenis atau erat hubungannya satu sama lain untuk dilakukan oleh seorang pegawai tertentu yang masing-masing berdasarkan sekelompok aktivitas sejenis menurut sifat atau pelaksanaannya.

Adapun fungsi pengawasan dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut:

1. Pengawasan berfungsi untuk menilai apakah setiap unit – unit kerja telah melaksanakan pekerjaan sesuai kebijaksanaan dan prosedur yang menjadi tanggung jawab masing-masing.

2. Pengawasan berfungsi untuk menilai apakah surat – surat atau laporan yang dibuat telah menggambarkan kegiatan – kegiatan yang sebenarnya secara cermat dan tepat.
3. Untuk menilai apakah pengendalian atau pengawasan yang dilakukan sudah memadai dan dilaksanakan secara efektif sesuai ketentuan yang telah ditetapkan.
4. Untuk meneliti apakah kegiatan – kegiatan yang dilaksanakan telah berjalan efektif dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
5. Untuk meneliti apakah kegiatan telah dilaksanakan secara efisien.
6. Untuk memastikan penggunaan sumber daya organisasi digunakan sesuai peruntukannya.

Berdasarkan penjelasan mengenai fungsi pengendalian tersebut dapat disimpulkan bahwa fungsi pengawasan adalah untuk memberikan nilai, analisis, merekomendasikan dan menyampaikan hasil laporan atau surat yang berhubungan dengan bidang pekerjaan lembaga atau organisasi yang diteliti atau diawasi.

## 8.5 Tujuan Pengawasan

Pengawasan yang dilakukan dalam suatu organisasi bertujuan terwujudnya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Sebab pada dasarnya setiap kegiatan selalu mempunyai tujuan tertentu. Oleh karena itu pengawasan mutlak diperlukan dalam usaha mencapai suatu tujuan.

Adapun tujuan pengawasan adalah sebagai berikut:

1. Menjamin ketetapan pelaksanaan tugas sesuai dengan rencana, kebijaksanaan dan perintah sudah sesuai dengan yang telah digariskan.
2. Melaksanakan koordinasi antar bagian dan antar kegiatan agar sesuai dengan ketentuan organisasi.
3. Mencegah terjadinya pemborosan dan penyelewengan.

4. Menjamin terwujudnya kepuasan masyarakat atas barang dan jasa yang dihasilkan.
5. Membangun kepercayaan masyarakat terhadap kepemimpinan organisasi UMKM.
6. Memastikan hasil pekerjaan sesuai dengan yang telah ditetapkan dalam perencanaan atau sesuai standar.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan pengawasan adalah untuk mengetahui pelaksanaan kerja, hasil kerja, dan segala sesuatunya sudah sesuai dengan yang direncanakan atau tidak, serta mengukur tingkat kesesuaian antara hasil dengan yang direncanakan sehingga dapat diperbaiki kearah yang lebih baik.

## 8.6 Prinsip–Prinsip Pengawasan

Untuk menghasilkan suatu sistem pengawasan yang efektif, maka perlu dipenuhi beberapa prinsip pengawasan. Setidaknya ada dua prinsip pokok dalam pengawasan yang merupakan suatu condition sine qua non bagi suatu sistem pengawasan yang efektif. Prinsip pokok pertama merupakan suatu keharusan, rencana itu merupakan standar atau alat pengukur daripada pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan. Prinsip pokok kedua merupakan suatu keharusan yang perlu ada agar sistem pengawasan itu memang benar – benar efektif dilaksanakan.

Selain kedua prinsip pokok tersebut, maka suatu sistem pengawasan haruslah mengandung prinsip – prinsip sebagai berikut:

1. Dapat merefleksi sifat – sifat dan kebutuhan – kebutuhan dari kegiatan yang harus diawasi.
2. Dapat dengan segera melaporkan penyimpangan – penyimpangan yang terjadi.
3. Dapat merefleksi pola organisasi.
4. Dapat dimengerti dan dipahami.
5. Dapat menjamin diadakannya tindakan korektif

Oleh karena itu agar sistem pengawasan itu benar – benar efektif artinya dapat merealisasikan tujuannya, maka suatu sistem pengawasan setidaknya harus dapat segera melaporkan adanya penyimpangan dari rencana.

## 8.7 Tipe Pengawasan

Tipe pengawasan dapat dikelompokkan menjadi tiga tipe pengawasan dasar, yaitu *preliminary control*, *concurrent control* and *feedback control*. Tiga jenis tipe pengawasan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengawasan pendahuluan (*preliminary control*). Pengawasan tipe ini merupakan pengawasan yang memusatkan perhatian pada masalah bagaimana mencegah timbulnya deviasi – deviasi pada kuantitas dan kualitas sumber daya yang digunakan pada organisasi. Sumber daya – sumber daya ini harus memenuhi syarat – syarat pekerjaan yang ditetapkan oleh struktur organisasi yang bersangkutan. Para pegawai atau karyawan UMKM harus memiliki kemampuan, baik kemampuan fisik maupun kemampuan intelektual untuk melaksanakan tugas – tugas yang dibebankan pada mereka, bahan yang akan digunakan oleh organisasi harus memiliki kriteria tertentu yang ditetapkan oleh manajemen dan harus tersedia dalam jumlah yang cukup, pada waktu dan tempat yang tepat. Kegiatan usaha akan berjalan dengan baik ketika modal tersedia dalam jumlah yang memadai maka perusahaan dapat memperoleh sumber daya yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan modal yang tersedia dalam jumlah yang memadai maka UMKM dapat memperoleh alat produksi yang sesuai dengan yang diharapkan organisasi.
2. Pengawasan kemudi merupakan jenis pengawasan yang dilaksanakan ketika pekerjaan sedang berlangsung (*concurrent control*). Pengawasan/memonitor pekerjaan yang sedang berlangsung guna memastikan bahwa sasaran–sasaran telah dilaksanakan dengan baik dan telah diselesaikan. Prinsip pengawasan yang dapat dilakukan oleh para manajer yang memberikan pengarahan, motivasi dan yang melaksanakan supervisi.

3. Pengawasan umpan balik (feedback control) merupakan bentuk pengawasan yang menitikberatkan pada pemberian umpan balik berdasarkan pengawasan atas hasil akhir. Dari temuan yang didapat dari pemeriksaan digunakan untuk melakukan perbaikan. Tindakan perbaikan ditujukan ke arah proses pembelian sumber daya atau operasi –operasi aktual. Tipe pengawasan umpan balik ini berusaha membandingkan antara hasil –hasil dengan standar yang telah ditetapkan dalam perencanaan, hasil pengawasan ini akan memengaruhi tindakan – tindakan yang dilakukan masa datang.

Tujuan dari pengawasan awal yang mendahului tindakan adalah untuk mencegah dan membatasi sedini mungkin kesalahan – kesalahan yang mungkin akan terjadi dengan kata lain pengawasan ini merupakan tindakan preventif untuk mencegah terjadinya penyelewengan. Sedang pengawasan kemudi atau pengawasan tengah berjalan dilakukan untuk memantau kegiatan yang sedang dilaksanakan, dengan cara membandingkan antara hasil dengan standar yang telah ditetapkan, sehingga perlu ada tindakan–tindakan korektif untuk menghindari terjadinya penyimpangan-penyimpangan. Dalam melakukan pengawasan ini tidak hanya manajer yang bertindak, tetapi bawahan pun dapat melakukannya untuk dapat memberikan masukan pada organisasi untuk tindakan-tindakan perencanaan yang akan berulang di masa yang akan datang. Sebenarnya pengawasan akhir tidak berdiri sendiri tetapi merupakan hasil kombinasi dari pengawasan yang lain yaitu pengawasan awal dan pengawasan kemudi. UMKM sebagai organisasi bisnis harus dapat melaksanakan pengawasan dengan tepat baik pengawasan awal, tengah dan akhir agar tercipta proses kerja yang baik dan efektif serta efisien.

## 8.8 Asas – Asas Dari Fungsi Pengendalian

Harold Koontz dan Cyril O'donnel, mengemukakan asas-asas pengendalian manajemen yaitu:

1. Asas-asas tercapainya tujuan (principle of assurance of objective).  
Pengendalian harus tertuju kearah tercapainya tujuan dengan cara

melakukan perbaikan untuk menghindari penyimpangan dari perencanaan yang telah ditetapkan.

2. Asas efisiensi pengendalian (principle of efficiency of control). Pengendalian bisa efisien jika dalam pengendalian mampu mencegah terjadinya penyimpangan dari rencana sehingga tidak menimbulkan hal-hal yang merugikan organisasi.
3. Asas tanggung jawab dalam pengendalian (principle of control responsibility). Pengendalian hanya dapat dilaksanakan jika para manajer bertanggung jawab terhadap aplikasi rencana organisasi.
4. Asas pengendalian terhadap masa depan organisasi (principle of future control). Pengendalian yang efektif harus berorientasi pada pencegahan terjadinya penyimpangan-penyimpangan yang akan terjadi, baik dalam waktu dekat maupun jangka panjang.
5. Asas pengendalian langsung (principle of direct control), Teknik pengendalian yang paling efektif adalah menempatkan manajer lini yang memiliki kompetensi teknik kontrol. Pengendalian dilakukan oleh pimpinan atas dasar bahwa manusia itu sering berbuat kesalahan. Cara yang paling cepat untuk menjamin adanya pelaksanaan yang sesuai dengan rencana adalah mengusahakan sedapat mungkin para petugas memiliki rencana yang baik.
6. Asas refleksi rencana (principle of reflection plans), Yaitu pengendalian harus tersusun dengan baik sehingga memperlihatkan karakter dan susunan rencana yang mudah diaplikasikan.
7. Asas penyesuaian dengan organisasi (principle of organization suitability), Pengendalian harus dilakukan sesuai dengan struktur organisasi. Manajer dan karyawan merupakan sarana untuk mencapai tujuan organisasi. Pengendalian yang efektif disesuaikan dengan kekuasaan yang dimiliki manajer, sehingga mencerminkan hirarki atau struktur organisasi.
8. Asas pengendalian individual (principle of individual of control). Artinya pengendalian dan teknik pengendalian diarahkan untuk mengendalikan individu-individu dalam organisasi agar tidak melakukan penyelewengan. Pengendalian dan teknik pengendalian harus sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer.

UMKM salah satu organisasi bisnis yang rentan terhadap penyelewengan. Hal ini karena kebanyakan tenaga kerja pada sektor ini memiliki kemampuan yang kurang memadai, untuk itu perlu menerapkan asas pengendalian dengan baik. Terlebih manajemen organisasi UMKM masih lemah sehingga tidak jarang banyak UMKM yang mengalami kemunduran bahkan kebangkrutan, semua ini disebabkan karena lemahnya sistem pengawasan.

## 8.9 Proses Pengawasan

Fungsi pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan UMKM terhadap setiap karyawan yang berada dalam organisasi merupakan wujud dari pelaksanaan fungsi manajemen dan fungsi administrasi dari pimpinan kepada karyawannya. Oleh karena itu, pengawasan sebagai suatu proses pelaksanaan yang dilakukan oleh pimpinan melalui beberapa tahap seperti yang disampaikan oleh Tanri Abeng (dalam Harahap, 2001) bahwa:

”Manajemen pengawasan adalah fungsi manajemen yang harus dilaksanakan oleh pimpinan untuk meneliti dan mengatur pekerjaan yang sedang berlangsung maupun yang telah selesai dilaksanakan. Fungsi pengawasan ini dapat dilakukan melalui kegiatan-kegiatan antara lain *establishing performance standard, measuring performance, evaluating performance, and correcting performance.*”

Pengawasan yang dilakukan oleh UMKM harus sistematis untuk menjamin tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan atau pengendalian tersusun dari tiga proses yaitu (1) Mengukur hasil pekerjaan karyawan atau output (2) Membandingkan hasil dengan standard dan memastikan pembedaan bila terjadi perbedaan, dan (3) Melakukan koreksi atau perbaikan terhadap penyimpangan atau ketidaksesuaian.

Sementara (Samuel C, 2006) secara lebih lengkap menyebutkan tiga langkah utama dalam proses pengawasan, antara lain:

1. Mengukur Kinerja. Sebelum manajer dapat menentukan apa yang harus dilakukan untuk membuat organisasi lebih efektif dan efisien, mereka harus mengukur kinerja organisasi saat ini. Namun, sebelum mereka dapat melakukan pengukuran seperti itu, mereka harus menetapkan beberapa ukuran untuk mengukur kinerja dan mengamati

kuantitas unit ini sebagai hasil dari item yang kinerjanya sedang diukur.

2. **Membandingkan Kinerja Yang Diukur Dengan Standar.** Setelah manajer mengambil ukuran kinerja organisasi, langkah selanjutnya dalam pengendalian adalah membandingkan ukuran ini dengan beberapa standar. Standar adalah tingkat aktivitas yang ditetapkan sebagai model untuk mengevaluasi kinerja organisasi. Kinerja yang dievaluasi dapat untuk organisasi secara keseluruhan atau untuk beberapa individu yang bekerja dalam organisasi. Intinya, standar adalah tolak ukur yang menentukan apakah kinerja organisasi memadai atau tidak memadai.
3. **Mengambil Tindakan Korektif.** Setelah kinerja aktual diukur dan dibandingkan dengan standar kinerja yang ditetapkan, langkah selanjutnya dalam proses pengendalian adalah mengambil tindakan korektif jika perlu. Tindakan korektif merupakan kegiatan manajerial yang bertujuan untuk membawa kesalahan organisasi yang menghambat kinerja organisasi. Namun, sebelum mengambil tindakan korektif, manajer harus memastikan bahwa standar yang mereka gunakan ditetapkan dengan benar dan bahwa pengukuran kinerja organisasi mereka valid dan dapat diandalkan.

Sehubungan dengan langkah membandingkan antara hasil dan standar (*comparing measured performance to standards*), (Samuel C, 2006) menyebutkan beberapa hal yang dapat dijadikan sebagai suatu standar, yaitu:

1. **Standar keuntungan (*profitability Standards*).** Secara umum, standar ini menekankan seberapa besar keuntungan yang diperoleh perusahaan dalam suatu periode tertentu atas investasi yang telah ditanamkan.
2. **Standar posisi di pasar (*Market Position Standards*).** Standar ini menitikberatkan pada bagaimana produk yang dihasilkan oleh perusahaan mampu diterima dan menguasai pasar yang paling tinggi bila dibandingkan dengan produk kompetitor atau sejenis
3. **Standar produktivitas (*Productivity Standards*).** Standar ini, menitikberatkan pada kemampuan menghasilkan produk dari setiap

unit kerja yang ada dalam organisasi perusahaan yang dapat meningkatkan produktivitas.

4. Standar Kepemimpinan Produk (Product Leadership Standards). Standar ini berkaitan erat dengan tujuan organisasi untuk mencapai posisi tertinggi dibandingkan dengan produk sejenis yang dihasilkan oleh kompetitor
5. Standar Pengembangan Personalia (Personnel Development Standards). Standar ini berkaitan dengan keseriusan atau komitmen perusahaan. Standar ini berkaitan dengan kesungguhan atau komitmen perusahaan untuk mengembangkan kemampuan dan kapasitas karyawan melalui berbagai aktivitas pendidikan dan pelatihan serta pengembangan.
6. Standar Sikap Karyawan (Employee Attitudes Standards). Standar ini menitik beratkan pada perlunya para pemimpin membangun sikap positif pada para pegawainya untuk meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan oleh perusahaan.
7. Standar Tanggung Jawab Sosial (Social Responsibility Standards). Hal ini merupakan standar yang berkaitan dengan kemampuan perusahaan membangun dan menjalin hubungan baik dengan lingkungan, ini merupakan wujud tanggung jawab sosial perusahaan terhadap lingkungan di mana perusahaan melaksanakan usaha.

Berdasarkan penjelasan di atas maka proses pengawasan di UMKM menjadi hal yang penting dalam rangka mempertahankan eksistensi perusahaan, karena dengan pengawasan yang baik dan sistematis dapat mencegah terjadinya penyelewengan yang berdampak pada biaya operasional perusahaan yang semakin tinggi. Oleh sebab itu setiap pimpinan UMKM harus dapat menjalankan fungsi pengawasan yang merupakan perwujudan dari fungsi manajemen pengawasan yang baik dan efektif.

Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan akan memberikan implikasi terhadap pelaksanaan rencana, sehingga pelaksanaan rencana akan baik jika pengawasan dilakukan secara baik, dan tujuan dapat diketahui tercapai dengan baik atau tidak setelah proses pengawasan dilakukan. Dengan demikian peranan pengawasan yang dilakukan pimpinan UMKM sangat menentukan baik buruknya pelaksanaan pengawasan untuk mensukseskan

rencana yang telah ditetapkan, dengan kata lain bahwa perencanaan dengan pengawasan seperti dua sisi mata uang yang saling melengkapi. Jadi perencanaan yang baik akan memudahkan pimpinan dalam melakukan pengawasan.

Hasil pengawasan harus dapat dijadikan masukan oleh pimpinan dalam mengambil keputusan dan pembuatan kebijakan perusahaan untuk:

1. Menghentikan atau meniadakan kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, keterlambatan, hambatan, ketidakdisiplinan dan ketidaktertiban
2. Mencegah terjadinya pengulangan kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, hambatan dan ketidaktertiban tersebut.
3. Mencari cara-cara yang lebih baik atau mempertahankan dan meningkatkan sesuatu yang sudah baik untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif.

# **Bab 9**

## **Mengelola Aspek Keuangan dalam UKM**

### **9.1 Pendahuluan**

Sebuah usaha akan berjalan dengan kinerja yang baik manakala para pelaku usaha mempunyai pemahaman akan pengetahuan tentang pengelolaan keuangan dimulai dari anggaran, perencanaan dana simpanan, serta pengetahuan dasar akan keuangan (Suindari and Juniariani, 2020). Namun, dalam prakteknya, para pelaku usaha kecil banyak yang masih minim pengetahuan keuangan.

Campur aduknya uang pribadi dan usaha, tidak adanya pencatatan pembukuan berupa laporan laba rugi, serta tidak adanya rencana penggunaan uang dan penyisihan dana cadangan, fokus pada produksi, pemilik usaha mengerjakan semua hal tanpa melibatkan manajemen dan operasional merupakan masalah yang sering terjadi pada UKM. Belum lagi pelaku usaha mengeluhkan modal habis selama usaha dijalankan, tidak adanya uang tersisa tetapi banyak pelanggan dan masalah lainnya (Priyono and Syarbini, 2014)

Kemampuan faktor modal manusia dalam mengelola keuangan menjadi penentu keberhasilan UKM, usaha akan lebih menjadi transparan dan akuntabel.

## 9.2 Pengetahuan Manajemen Keuangan

### 9.2.1 Manajemen Keuangan

Pengelolaan keuangan atau manajemen keuangan adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian kegiatan keuangan seperti pengadaan dan pemanfaatan dana usaha. Ini berarti menerapkan prinsip-prinsip manajemen umum pada sumber daya keuangan usaha. Manajemen keuangan dapat pula dijelaskan sebagai proses pengambilan keputusan, pengorganisasian, pengendalian dan perencanaan keuangan dengan menggunakan informasi dari akuntansi untuk membantu usaha dalam mencapai tujuan keuangan.

Beberapa kegagalan pengelolaan kegiatan usaha yang bersumber pada aspek pengelolaan keuangan yang tidak benar, yaitu:

1. Macetnya arus kas (cash flow)
2. Kegiatan pemasaran dan penjualan yang gagal dalam melakukan transaksi sehingga tidak ada uang masuk.
3. Keuntungan dari hasil penjualan tidak tercapai sesuai target yang ditentukan.
4. Tidak adanya pencatatan dan laporan keuangan yang digunakan sebagai navigasi
5. Banyaknya kredit yang macet dari pembeli
6. Investasi di aset tetap lebih besar sehingga kas mengalami kekosongan
7. Uang usaha dan pemilik tidak dikelola atau dipisahkan secara jelas.
8. Prosedur aliran kas masuk dan keluar belum dilakukan dengan baik.
9. Administrasi, pencatatan dan pelaporan yang tidak dilakukan dengan baik
10. Korupsi dan manipulasi terjadi sehingga usaha menjadi macet dan bangkrut.

Hendro (2011) Ruang lingkup manajemen keuangan, antara lain:

1. Memahami teori mengenai nilai uang (value of money).
2. Pentingnya sistem administrasi keuangan, pembukuan, dan pencatatan keuangan atau akuntansi keuangan termasuk (akuntansi manajemen).
3. Membuat laporan keuangan dan analisa laporan keuangan tentang keadaan, posisi, dan kinerja keuangan perusahaan (posisi keuangan).
4. Membuat perencanaan pengendalian dan pengawasan anggaran.
5. Analisa investasi keuangan yang akan direncanakan dan dilakukan oleh perusahaan.
6. Manajemen arus kas (cash flow management).
7. Perubahan keuangan global, seperti perubahan kurs mata uang.

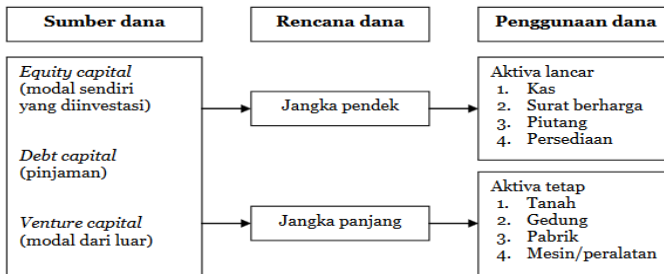
Keputusan berinvestasi mempunyai keterkaitan dengan alokasi modal pada investasi yang akan dilakukan dan memiliki manfaat terhadap usaha. Keputusan pendanaan (funding) memperhatikan perpaduan antara hutang jangka panjang dan modal yang digunakan dalam menjalankan operasionalnya, atau disebut struktur modal optimal. Keputusan modal kerja (working capital) meliputi pengelolaan aset jangka pendek dan kewajiban jangka pendek yang digunakan untuk pemenuhan kebutuhan harian.

Pada prinsipnya, dalam menjalankan usaha, terdapat tiga jenis modal yang dibutuhkan, yaitu modal investasi awal, modal kerja, dan modal operasional (Hananto et al., 2018).

1. Modal investasi awal  
Modal investasi awal adalah modal yang diperlukan di awal bisnis, biasanya dipakai untuk jangka panjang seperti mesin, pabrik, kantor, dan lain-lain.
2. Modal kerja  
Modal kerja adalah modal yang harus kita keluarkan untuk membeli atau membuat barang dan jasa yang dihasilkan seperti bahan baku, inventori, dan upah kerja.

### 3. Modal operasional

Modal operasional adalah modal yang harus kita keluarkan untuk membayar biaya operasional bulanan seperti pembayaran karyawan tetap, listrik, air, sewa kantor, dan lain-lain



**Gambar 9.1:** Bagan 1. Modal Operasional (Hananto et al., 2018)

## 9.3 Pengelolaan Aspek Keuangan

### 9.3.1 Pentingnya Akuntansi

Kegagalan sebuah usaha dapat diawali karena tidak adanya sistem pelaporan keuangan yang teratur, akurat, detail dan rapi untuk dijadikan alat analisis kinerja UKM dan bagian-bagiannya. Pengukuran finansial terbagi atas tiga bagian yang penting dalam detail manajemen keuangan akuntansi UKM, mencakup laporan arus kas, laba rugi dan neraca (Priyono and Syarbini, 2014).

1. Untuk mengetahui saldo tunai dan prediksi kebutuhan tunai di masa yang akan datang, maka dibuat laporan arus kas.
2. Harga sebuah usaha dan daftar utang serta aset usaha dalam hitungan tahun ditunjukkan di laporan neraca.

Semua keuntungan dan kerugian, laba-rugi yang dihasilkan ditunjukkan pada laporan per periode sebagai laporan kinerja usaha

Akuntansi merupakan proses pencatatan kegiatan dan transaksi usaha yang meliputi (Hendro, 2011):

1. Pengidentifikasian data
2. Pengukuran relevansi data
3. Pemrosesan data
4. Pelaporan data dan informasi keuangan yang dihasilkan
5. Mengkomunikasikan informasi akuntansi kepada pihak pengguna laporan akuntansi

### 9.3.2 Pencatatan Pembukuan UKM

Manfaat pencatatan pembukuan bagi UKM, yaitu (Risnarningsih, 2017):

1. Pemilik UKM dapat menjalankan kegiatan informasi usaha dengan memperoleh informasi dari pembukuan yang dilakukan
2. Kinerja dan kondisi usaha dapat diketahui secara langsung oleh pihak yang berkepentingan dari informasi yang diberikan
3. pendapatan maupun biaya yang dihasilkan menjadi dasar dalam pengambilan keputusan.

Buku pencatatan atau pembukuan yang bisa disiapkan oleh UKM, yaitu

#### 1. Buku Kas

Buku ini mencatat transaksi yang mengakibatkan kas bertambah atau berkurang. Dengan format seperti ini, posisi kas yang dimiliki terlihat secara cepat. Tinggal melihat kolom saldo transaksi terakhir. Selain itu, mengawasi pemakaian kas agar dapat digunakan secara efektif dengan melihat selisih penerimaan dan pengeluaran.

**Tabel 9.1:** Buku Kas

<b>Tanggal</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Penerimaan</b>	<b>Pengeluaran</b>	<b>Saldo</b>
<b>Jumlah</b>				

## 2. Buku Persediaan Barang

Buku ini mencatat semua barang yang dibeli dari supplier. Bertambah dan berkurangnya barang, akan terdokumentasi secara rapi.

**Tabel 9.2:** Buku Persediaan Barang

Tanggal	Nama Toko dan Barang	Satuan Barang	Dibeli	Dijual	Sisa Barang
<b>Jumlah</b>					

## 3. Buku pembelian dan Penjualan

Setiap transaksi yang terjadi baik berupa penjualan maupun pembelian barang dicatat di buku pembelian ataupun buku penjualan.

**Tabel 9.3:** Buku pembelian dan Penjualan

Tanggal	Nama Toko dan Barang	Jumlah Barang	Harga Beli Satuan	Jumlah
<b>Jumlah</b>				

## 4. Buku hutang Piutang

Siapa saja yang meminjam uang dan dipinjamkan dicatat di buku hutang maupun piutang.

**Tabel 9.4:** Buku hutang Piutang

Tanggal	Keterangan	Debet	Kredit	Saldo
<b>Jumlah</b>				

## 5. Buku Biaya

Biaya-biaya yang dikeluarkan dan dicatat dalam buku biaya, berupa biaya tetap seperti listrik atau tagihan air.

**Tabel 9.5:** Buku Biaya

<b>Tanggal</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>

### 9.3.3 Pengelolaan Keuangan bagi UKM

Pengelolaan keuangan bagi Usaha Kecil Menengah (UKM) akan mendorong UKM berkembang dengan manajerial yang benar, berikut tips yang bisa dilakukan, antara lain

1. Memisahkan uang pribadi dan usaha  
UKM dalam kesehariannya kadang mencampur uang usaha dan uang pribadi, dan itu adalah kesalahan yang sering banyak dilakukan. Terlebih jika pengeluaran secara pribadi diambil dari uang usaha.
2. Rencanakan penggunaan uang  
Penggunaan uang mesti direncanakan dengan baik, walaupun sudah memiliki modal yang besar. Target-target penjualan dan penerimaan harus sejalan dengan rencana pengeluaran. Jangan mengeluarkan uang jika tidak sesuai rencana modal, pengeluaran harus memberikan manfaat. Lakukan analisa untung rugi.
3. Buat pencatatan keuangan  
Mencatat pemasukan dan pengeluaran usaha sangat penting, catatan lengkap akan memperlihatkan kemana saja uang digunakan. Pencatatan dilakukan di buku kas yang mencatat keluar masuknya uang. Dan cocokkan dengan saldo dengan catatan setiap hari. Selain menggunakan buku, pencatatan keuangan menggunakan software keuangan akan lebih memudahkan proses pencatatan.
4. Putar arus kas lebih cepat  
Usaha tidak hanya mengelola keuntungan, memutar arus kas perlu menjadi perhatian. Selain itu, manajemen keuangan juga bagaimana mengelola piutang, dan persediaan barang. Termin penjualan kredit sama dengan pembelian kredit, sehingga barang yang dibeli tidak menumpuk, hal ini agar kas dapat berputar secara cepat.

5. Awasi harta, utang dan modal

Catatan administrasi yang tertata dengan baik akan mengontrol banyaknya persediaan di gudang. Juga piutang-piutang pembeli dan tagihan dari supplier. Lakukan pencatatan secara terstruktur dan rapi untuk menghindari kesalahan atau kehilangan harta secara tidak sadar. Menggunakan tenaga profesional, bisa menjadi pilihan manakala pemilik usaha tidak dapat melakukan itu semua.

6. Sisihkan laba untuk pengembangan usaha

Minimal sisihkan 10 persen ke modal usaha, laba yang didapatkan dari menjalankan usaha untuk pengembangan usaha. Keberlanjutan dan kelangsungan hidup usaha akan mendorong dan mengarahkan investasi bidang yang menguntungkan.

7. Hitung keuntungan dengan benar

Usaha yang dijalankan dengan baik akan menghasilkan keuntungan, namun ada kalanya keuntungan yang diperoleh tidak diketahui besarnya berapa. Oleh karena itu, penting untuk menghitung biaya-biaya yang dikeluarkan.

# **Bab 10**

## **Mengelola Aspek SDM Dalam UKM**

### **10.1 Pendahuluan**

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) merupakan pelaku bisnis dalam berbagai bidang yang menjadi harapan banyak ekonomi dunia, termasuk Indonesia. Jumlah pelaku UKM setiap tahun khususnya akhir-akhir ini meningkat dan memberikan kontribusi bagi pendapatan nasional. Namun dalam situasi pandemi covid 19 UKM paling berdampak terpuruk, namun dengan bantuan dari pemerintah dalam skema pemulihan ekonomi banyak juga pelaku UKM yang bangkit kembali. Dari sisi aspek sumber daya manusia terkait jumlah tenaga kerja yang bergerak dalam bidang UKM berdasarkan BPS, usaha mikro rata-rata tenaga kerja yang dimiliki 1-4 orang, tenaga kerja sebanyak 5-19 orang untuk usaha kecil, dan jumlah tenaga kerja 20-99 orang untuk usaha menengah (Badan Pusat Statistik, 2020). Jika diakumulasikan kepada jumlah UKM yang teridentifikasi maka jumlah tenaga kerja pada sektor UKM menunjukkan jumlah yang cukup signifikan dengan total daya serap tenaga kerja pada bidang UMKM sekitar 97% dari total tenaga kerja dan 99% dari total lapangan kerja (Databoks, 2020). Hal ini menunjukkan betapa pentingnya aspek Sumber Daya Manusia dikelola dengan baik oleh pelaku UKM.

Namun demikian kondisi UKM di Negara lain juga sama dengan pengembangan UKM di Indonesia yang menghadapi berbagai tantangan dalam berbagai aspek, salah satunya adalah aspek kurangnya keterampilan manajerial (SDM) yang berkaitan dalam operasional usaha. Sampai saat ini umumnya pengembangan SDM UKM umumnya dilaksanakan dalam pengembangan pengetahuan pada aspek pemasaran, teknik dan produksi, serta keuangan. Akan tetapi fokus pada keterampilan pelaku UMKM sendiri dalam mengelola SDM, mendapatkan perhatian yang minim. Dalam salah satu penelitian berkaitan dengan UMKM, diperoleh pemaparan bahwa mayoritas UMKM di negara kita mayoritas dilakukan tingkat pendidikan 44% SMA/SMK, 18% Sarjana, 8% Diploma, dan selebihnya memiliki pendidikan SMA ke bawah (Ninadewiblog, 2017).

Dari banyak faktor internal yang memengaruhi usaha kecil dan menengah, salah satu faktor yang penting adalah SDM pada UKM yang berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan pengelolaan UKM. Untuk itu aspek SDM menjadi aspek utama dan dasarnya berawal pada pemilik atau pengelola usaha dan tenaga kerja di lingkungan UKM. Demikian halnya pada perusahaan besar atau organisasi secara umum, maka pengelolaan SDM pada UKM juga berkaitan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), yang umumnya meliputi fungsi manajerial dan fungsi operasional MSDM seperti pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja (Basri, 2005). Fokus pembahasan bab ini adalah fungsi operasional MSDM.

## 10.2 Pengadaan

Dasar dari pengadaan tenaga kerja adalah perencanaan kebutuhan SDM yang menganalisis dan mengidentifikasi kebutuhan SDM. Perencanaan SDM dianggap baik dan berhasil jika mampu mengetahui apa dan bagaimana SDM yang diperlukan (Siregar et al., 2020).

Konsep MSDM berhubungan dengan kebijakan, dan prosedur pengelolaan atau pengaturan sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. MSDM dapat dijabarkan dalam fungsi manajerial sebagai upaya perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan SDM, serta fungsi operasional. Sebelum melakukan pengadaan SDM dalam organisasi maka diawali dengan pelaksanaan analisa jabatan sebagai proses

pengumpulan dan analisis beragam informasi terkait dengan tuntutan sebuah jabatan. Hasil dari analisis jabatan adalah deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan. Deskripsi jabatan menguraikan identitas, fungsi, wewenang dan tanggung jawab, hubungan kerja, peralatan dan mesin yang dipakai, serta lingkungan kerja. Spesifikasi jabatan menguraikan persyaratan orang yang cocok menduduki jabatan yang memuat pendidikan, pelatihan, pengalaman, dan persyaratan khusus lainnya (Kasmir and Jakfar, 2010).

Setelah struktur organisasi dibentuk, deskripsi dan uraian jabatan tersedia, jumlah tenaga kerja sudah direncanakan, maka langkah selanjutnya adalah mencari tenaga kerja untuk mengisi lowongan jabatan tersebut. Pengadaan tenaga kerja merupakan upaya memperoleh tenaga kerja yang tepat dalam memenuhi kebutuhan organisasi sesuai dengan jumlah dan jenis yang dibutuhkan. Pengadaan tenaga kerja dapat meliputi penarikan, seleksi, dan penempatan. Penarikan merupakan upaya mencari calon tenaga kerja baik dari sumber internal maupun eksternal yang memenuhi persyaratan untuk mengisi lowongan yang ada secara tepat. Seleksi merupakan proses pemilihan untuk mendapatkan tenaga kerja paling tepat sesuai persyaratan yang ada. Seleksi dapat dimulai dengan seleksi administrasi, tes akademik, tes kepribadian, tes kesehatan, dan wawancara. Penempatan berhubungan dengan penyesuaian karakteristik individu dengan jabatan yang akan diembannya sesuai dengan spesifikasi jabatan tersebut. Setelah penempatan akan dilanjutkan dengan orientasi untuk mengenalkan tenaga kerja dengan pekerjaan dan lingkungan kerjanya (Kasmir and Jakfar, 2010).

Awal dari pengadaan SDM yang baik adalah adanya perencanaan SDM dalam mengidentifikasi kualifikasi SDM yang dibutuhkan organisasi dalam jangka pendek dan jangka panjang, termasuk kuantitas dan kualitas SDM yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dengan melakukan perkiraan penawaran dan permintaan SDM. Setelah perencanaan SDM dilakukan dilanjutkan dengan melakukan analisis jabatan yang didesain meliputi seluruh tugas ataupun kegiatan yang ada dalam perusahaan, sehingga setiap tugas atau pekerjaan diketahui deskripsinya (deskripsi jabatan) dan tuntutan orang yang cocok menanggungjawabinya (spesifikasi jabatan). Analisis jabatan inilah menjadi dasar pemilihan orang yang tepat serta yang memiliki kompetensi dengan standar kerja yang sesuai harapan perusahaan. Hal ini dapat dicapai melalui upaya rekrutmen sebagai proses penentuan dan penarikan calon karyawan untuk bekerja pada perusahaan, baik dari sumber eksternal dan internal dengan berbagai macam metode rekrutmen yang digunakan.

Selanjutnya dilakukan seleksi sebagai lanjutan dari rekrutmen dalam memutuskan pelamar yang terbaik yang akan diterima untuk bekerja di perusahaan, tahapan dan jenis seleksi disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan perusahaan. Kehadiran tenaga kerja baru sebagai hasil dari seleksi perlu melalui masa pengenalan terlebih dahulu sehingga sebelum memulai aktivitasnya dalam perusahaan, tenaga kerja tersebut telah mengenal baik lingkup aktivitas perusahaan dan lingkup aktivitas tenaga kerja yang dikenal dengan orientasi. Tenaga kerja yang telah menyelesaikan masa orientasi segera ditempatkan sesuai dengan spesifikasi jabatan dan karakteristik yang dimiliki tenaga kerja sebagai kegiatan penempatan (Zainal et al., 2015).

Perencanaan SDM menjadi hal penting dalam pengadaan SDM terlebih bagi organisasi kecil. Masalah SDM paling membuat frustrasi pemilik usaha kecil. Hal ini berkaitan dengan evolusi kegiatan SDM, yang mana pada awalnya sebuah usaha kecil bahkan mengabaikan pengelolaan SDM secara profesional, karena urusan kompensasi sudah menjadi regulasi pemerintah, kebutuhan tenaga kerja untuk direkrut juga dilakukan seadanya, orientasi dan pelatihan dilakukan jika dirasa diperlukan saja. Namun sejalan dengan pertumbuhan organisasi atau usaha maka pengelolaan tenaga kerja sebagai SDM dituntut semakin profesional. Hal lain yang membuat frustrasi usaha kecil adalah isu keluarga. Di mana pertumbuhan usaha dapat menimbulkan ketidakjelasan peran karena tenaga kerja akan banyak dipengaruhi hubungan keluarga. Jika tenaga kerja yang berasal dari anggota keluarga memiliki profesionalitas maka hal ini tidak jadi masalah, namun sebaliknya. Akan tetapi persepsi tenaga kerja yang tidak memiliki hubungan keluarga juga bisa tetap menilai subjektif akan tenaga kerja yang memiliki hubungan, keluarga sekalipun yang bersangkutan memiliki prestasi dalam bekerja nantinya (Sunyoto, 2015).

Pengadaan SDM bagi usaha kecil umumnya tidak selalu diawali dengan perencanaan SDM, bahkan proses penarikan, seleksi, dan penempatan hanya dilakukan oleh pemilik atau pemimpin tanpa adanya dokumen atau tahapan yang sistematis dan terencana, dikarenakan tenaga kerja yang direkrut biasanya orang-orang yang ada di lingkungan sekitar mereka, seperti keluarga dan sahabat. Bagi usaha menengah pengadaan SDM umumnya sudah dilakukan secara terencana dan sistematis, bahkan sudah ada bagian atau personal yang menanganinya secara khusus. Untuk itu bagi usaha kecil atau menengah tahapan pengadaan SDM diharapkan dilakukan dengan terencana, efektif, dan efisien dengan menerapkan manajemen sumber daya manusia yang berlaku secara umum. Bahkan sebelum pengadaan SDM bagi usaha,

pemilik hendaknya memiliki pemahaman paling tidak secara umum segala aspek yang terkait dengan pengelolaan SDM bagi usahanya.

## 10.3 Pengembangan

Tahap berikutnya dari fungsi operasional MSDM adalah pengembangan terhadap tenaga kerja melalui pendidikan dan pelatihan serta karir. Pendidikan dan pelatihan dilakukan dalam upaya peningkatan kompetensi, pengetahuan, dan keterampilan tenaga kerja dalam memenuhi tuntutan organisasi, mampu bersaing, dan menyesuaikan diri terhadap perubahan. Pelatihan dan pengembangan dapat berlangsung di dalam atau di luar perusahaan sesuai kebutuhan dan kondisi finansial perusahaan. pelatihan umumnya diberikan kepada tenaga kerja operasional untuk memperbaiki kemampuan teknis dalam jangka pendek, sedangkan pengembangan diberikan kepada tenaga kerja manajerial untuk meningkatkan kemampuan manajerial dalam jangka panjang. Demikian halnya dengan pengembangan karir untuk membantu tenaga kerja menganalisis kemampuan dan minatnya dalam pertumbuhan dan perkembangannya dalam organisasi. Pengembangan karir idealnya dilakukan tenaga kerja bersama dengan pihak manajemen (Kasmir and Jakfar, 2010).

Upaya pengembangan tenaga kerja dapat dilakukan dalam fungsi operasional SDM yakni pelatihan dan pengembangan. Pelatihan dan pengembangan adalah upaya pembangunan SDM dalam situasi persaingan yang dinamis. Pelatihan merupakan pendidikan yang terkait dengan proses belajar mendapatkan dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang formal dalam periode waktu relatif singkat dengan metode yang lebih fokus pada praktik. Pengembangan merupakan proses manajemen memperoleh pengalaman, sikap, dan keahlian untuk berkembang dan berhasil sebagai pimpinan pada masa mendatang. Sasaran, manfaat, dan tahapan, pelatihan dan pengembangan dapat berbeda karena fokus dan sasaran antara pelatihan dan pengembangan juga berbeda. Misalnya pelatihan yang fokus pada level karyawan sedangkan pengembangan pada level manajemen. Metode pelatihan dan pengembangan yang dapat dipertimbangkan perusahaan seperti: on the job training, rotasi, magang, ceramah kelas, presentasi video, pelatihan vestibule, permainan peran, model perilaku, studi kasus, simulasi, belajar mandiri, belajar terprogram, praktik laboratorium, pelatihan tindakan, management technique, behavior modeling, dan kegiatan outdoor (Zainal et al., 2015).

Rencana karir dan keterlibatan tenaga kerja yang berkesinambungan juga merupakan bagian dari pengembangan tenaga kerja. Jika mereka tidak mendapatkan hubungan secara langsung dan berkesinambungan maka banyak di antara mereka akan bertanya-tanya tentang kelanjutan karir mereka. Demikian dengan kesempatan melanjutkan pendidikan baik dengan dukungan penuh biaya oleh perusahaan maupun secara mandiri oleh tenaga kerja. Di mana hal ini akan menambah kompetensi atau pengetahuan dan keterampilan dari tenaga kerja dalam perusahaan, dengan harapan akan mendukung pengembangan diri dan pengembangan karir mereka (Sunyoto, 2015).

Pemilik atau pengelola baik usaha kecil dan menengah sedapat mungkin melakukan identifikasi dan analisis tentang SDM yang dimilikinya dengan detail, sehingga diketahui komposisi dan posisi tenaga kerja yang dimilikinya dalam menjalankan usaha untuk mencapai tujuan. Jika ada tenaga kerja yang membutuhkan upaya peningkatan kemampuan dan keterampilan, maka dapat direncanakan dan diadakan kegiatan pelatihan dan pengembangan, baik dilakukan dalam organisasi atau di luar organisasi, dengan pertimbangan biaya dan waktu. Kegiatan pelatihan dan pengembangan dimaksud tidak selalu harus dilakukan dengan meninggalkan pekerjaan serta membutuhkan biaya besar. Ada banyak metode dan teknik kegiatan pelatihan dan pengembangan yang dapat dilakukan atau diikuti pelaku UKM yang sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan mereka secara efisien. Hal ini juga dapat dilakukan dengan menjalin hubungan atau mitra dengan Pemerintah Daerah atau Pemerintah Pusat (Kementrian terkait), atau dapat melakukannya secara bersama dengan bergabung dengan beberapa UKM yang ada di daerahnya.

## 10.4 Kompensasi

Kompensasi menjadi hal yang sangat vital direncanakan dan diterapkan organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi. Kompensasi sebagai balas jasa atau penghargaan yang diberikan perusahaan pada tenaga kerja atas pengorbanannya dalam pencapaian tujuan perusahaan. Secara umum kompensasi dapat dibedakan atas kompensasi finansial (langsung dan tidak langsung) serta kompensasi non finansial (pekerjaan dan lingkungan pekerjaan). Program kompensasi yang efektif akan menghasilkan tenaga kerja yang potensial dan profesional, mempertahankan tenaga kerja yang ada,

peningkatan produktivitas, dan mempermudah mencapai sasaran strategis (Kasmir and Jakfar, 2010).

Salah satu upaya memelihara dan mempertahankan pegawai adalah dengan kompensasi. Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima tenaga kerja sebagai pengganti kontribusinya pada perusahaan. Pemberian kompensasi terkait dengan seluruh jenis penghargaan individu sebagai balas jasa dalam tugas tanggung jawabnya pada organisasi. Dalam hal ini jenis kompensasi dapat dikelompokkan atas kompensasi finansial dan non finansial. Dalam penetapan kompensasi perusahaan perlu mempertimbangkan lingkungan eksternal (pasar tenaga kerja, kondisi ekonomi, dan serikat pekerja) juga lingkungan internal (anggaran tenaga kerja, dan siapa yang mengambil keputusan tentang kompensasi) (Zainal et al., 2015). Beberapa hal penting yang menjadi perhatian dalam penetapan kompensasi tenaga kerja adalah prinsip keadilan dan kelayakan kompensasi, pesangon yang diberikan sebagai kompensasi ketika terjadi PHK, kerahasiaan pembayaran yang berkaitan dengan kompensasi finansial, dan pepadatan bayaran sebagai situasi yang terjadi ketika tenaga kerja yang tidak berpengalaman menerima bayaran yang sama atau lebih dari tenaga kerja yang senior atau ketika perusahaan melakukan penyesuaian bayaran pada level bawah organisasi namun tidak melakukan penyesuaian pada level atas (Sisca et al., 2020).

Kepuasan kerja tenaga kerja juga penting diperhatikan pemilik atau pengelola usaha. Salah satu faktor penting yang dapat menciptakan kepuasan kerja adalah kompensasi. Perbedaan kompensasi yang diterima terlebih kompensasi dalam bentuk finansial yang diterima dapat menjadi penyebab kepuasan atau ketidakpuasan tenaga kerja secara langsung. Antisipasi kepuasan kompensasi finansial akan berpengaruh pada keputusan kenyamanan atau loyalitas atau komitmen tenaga kerja untuk tetap bertahan di perusahaan. Kompensasi mendorong kepuasan kerja dan dapat dijadikan sebagai umpan balik dalam memungkinkan tenaga kerja menyesuaikan perilaku dan tindakannya dalam bekerja (Sunnyoto, 2015).

Perencanaan dan pemberian kompensasi yang tepat, adil, dan layak merupakan harapan setiap tenaga kerja dan juga pelaku usaha. Pemberian kompensasi tentunya akan disesuaikan dengan kemauan dan kemampuan membayar dari pelaku UKM. Jika menerapkan manajemen SDM yang efektif maka ada beberapa tahapan dan proses yang dilakukan dalam penetapan kompensasi khususnya yang berhubungan dengan finansial. Baik usaha kecil atau menengah sebaiknya memperhatikan strategi pemberian kompensasi dengan

prinsip-prinsip yang ada. Misalnya kewajaran kompensasi yang diberikan, keadilan kompensasi, perbandingan dengan kompensasi dengan usaha yang lain, tarik upah minimum yang berlaku, dan sebagainya.

## 10.5 Pengintegrasian

Integrasi merupakan fungsi operasional dari MSDM yang berhubungan dalam menyelaraskan tujuan tenaga kerja dengan tujuan organisasi. Pihak manajemen memperhatikan berbagai keinginan tenaga kerja, demikian juga dengan hubungan antar tenaga kerja dan kaitannya dengan kesepakatan kerja bersama sebagai jembatan masing-masing kepentingan tenaga kerja, serikat pekerja, dan manajemen (Kasmir and Jakfar, 2010).

Dalam hal perusahaan telah mendapatkan pegawai, melakukan pelatihan dan pengembangan, serta memberi balas jasa secara adil atau layak, perusahaan juga diperhadapkan dengan pengintegrasian (integration) pegawai. Pengintegrasian merupakan perpaduan antara kepentingan pegawai dan perusahaan khususnya sehingga dicapai kesamaan kepentingan perusahaan. Perasaan dan sikap pegawai perlu dipahami perusahaan sebagai bahan pertimbangan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan masalah sumber daya manusia, seperti komplain, tuntutan, kedisiplinan, demonstrasi, mogok kerja, sabotase dan sebagainya (Sedarmayanti, 2001).

Usaha kecil dan menengah juga membutuhkan pelaksanaan integrasi, sehingga tercapai kesepahaman, dan kerja sama yang efektif serta saling menguntungkan dan menciptakan kepuasan kerja antara tenaga kerja dan pemilik usaha. Dalam penerapan integrasi pemilik atau pengelola usaha dapat melakukan dengan berbagai metode, misalnya dengan membangun hubungan yang baik dan dinamis dengan seluruh individu yang ada dalam pencapaian tujuan usaha, atau dengan bahasa sederhana dikatakan memanusiaikan manusia dan berempati yang tinggi pada para tenaga kerja. Cara lain dalam melakukan integrasi oleh pemilik atau pengelola usaha dengan upaya motivasi baik dengan motivasi positif atau negatif, atau dengan memperhatikan teori-teori motivasi yang dapat diaplikasikan pada usahanya. Demikian juga dengan kepemimpinan yang efektif dalam mengelola usaha yang dijalankan. Bagi usaha menengah perjanjian kerja bersama kemungkinan sudah ada, namun bagi usaha kecil mungkin umumnya hanya ada surat perjanjian kerja sederhana bahkan hanya lebih pada kesepakatan secara lisan. Jika hal ini yang

dilakukan maka pemilik atau pelaku usaha sebaiknya menyempurnakan upaya integrasi dengan lebih baik lagi.

## 10.6 Pemeliharaan

Manajemen perusahaan sudah seharusnya melakukan pemeliharaan tenaga kerja dengan berbagai usaha yang terencana agar tenaga kerja nyaman dan merasa diperhatikan organisasi. Hal ini dapat dicapai melalui upaya pembinaan bagi tenaga kerja yang tidak disiplin dengan cara komunikasi yang efektif, demikian juga dengan masalah K3 (kesehatan dan keselamatan kerja) harus menjadi perhatian manajemen sebagai bagian dari pemeliharaan karyawan (Kasmir and Jakfar, 2010).

Pada dasarnya memelihara hubungan dengan tenaga kerja meliputi: upaya peningkatan yang lebih baik dari kualitas kehidupan kerja, manajemen SDM dapat memengaruhi kualitas kehidupan kerja, upaya komunikasi dari bagian SDM yang efektif, dan penerapan disiplin preventif dan disiplin korektif sesuai kebutuhan. Salah satu hubungan antara perusahaan dengan tenaga kerja yang umum kita kenal adalah hubungan ketenagakerjaan yang tampak dalam perjanjian kerja bersama dan serikat pekerja. Hubungan kerja merupakan kerja sama semua pihak yang berada dalam proses operasi perusahaan. Pemeliharaan ini sebagai perwujudan dan pengakuan atas hak dan kewajiban tenaga kerja sebagai mitra pengusaha menjamin kelangsungan dan keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan. Di Indonesia hubungan kerja dikenal dengan model Tripartit yang terdiri dari tenaga kerja, pengusaha dan pemerintah. Pemeliharaan karyawan erat kaitannya dengan kualitas kehidupan kerja melalui keterlibatan tenaga kerja, penguatan intervensi, hubungan kerja, bimbingan dan konseling tenaga kerja, komunikasi dan disiplin, serta keberadaan serikat pekerja di perusahaan (Zainal et al., 2015).

Sasaran utama kegiatan pemeliharaan SDM adalah SDM tetap bertahannya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi. SDM akan termotivasi bekerja dengan mengorbankan tenaganya, kemampuan yang dimiliki, ide dan pemikirannya, serta mengorbankan waktunya bagi perusahaan, jika mereka merasa diperhatikan dan dipelihara secara optimal. Kegiatan pemeliharaan dapat meningkatkan loyalitas, motivasi dan disiplin kerja, semangat dan kegairahan kerja, rasa aman dan bangga dalam bekerja,

mengoptimalkan kinerja, penurunan tingkat kemangkiran dan perputaran karyawan, tercapainya keharmonisan hubungan kerja. Pemeliharaan SDM harus bersifat ekonomis, didukung fasilitas kerja yang memadai, dan pemberian pelayanan prima bagi tenaga kerja oleh perusahaan (Sunnyoto, 2015).

Bagi usaha kecil biasanya seperti mengabaikan upaya pemeliharaan, namun bagi usaha menengah umumnya ada beberapa hal pemeliharaan yang sudah dilakukan namun belum mungkin optimal, bahkan adanya secara administratif saja. Untuk itu dalam pengelolaan aspek SDM pemilik atau pelaku UKM sudah seharusnya merencanakan dan menerapkan upaya pemeliharaan tenaga kerja dengan memperhatikan aturan perundangan yang ada, misalnya dalam hal penerapan K3, penyelesaian perselisihan hubungan industrial yang terjadi, dan lain sebagainya. Hal ini akan membantu pemilik atau pengelola, tenaga kerja, dan pemerintah dalam pengaturan hubungan industrial secara profesional.

## 10.7 Pemutusan Hubungan Kerja

Putus hubungan kerja adalah pemberhentian tenaga kerja dari perusahaan baik dengan inisiatif pribadi maupun atas keinginan perusahaan. Pemberhentian atas inisiatif pribadi dapat melalui pengunduran diri atau pensiun. Pemberhentian atas keinginan perusahaan dapat berupa pemberhentian sementara waktu atau permanen/pemecatan. Namun secara umum pemecatan pegawai sedapat mungkin dihindari perusahaan dengan pertimbangan biaya yang cukup besar pada jangka panjang. Lain halnya dengan program pensiun yang dirancang karyawan bersama dengan program SDM lainnya, sehingga tenaga kerja sejak awal mempersiapkan diri menghadapinya (Kasmir and Jakfar, 2010).

Pemutusan hubungan kerja (PHK) merupakan pemutusan hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan yang dapat disebabkan berbagai hal, seperti kematian, sakit, habis kontrak, pailit, pelanggaran aturan perusahaan, dan sebagainya (Siregar et al., 2020). PHK di Indonesia sudah diatur dalam undang-undang tenaga kerja No. 13 tahun 2003 dan terbaru dengan undang-undang No. 11 tahun 2020 tentang cipta karya.

Undang-undang sudah mengatur PHK tenaga kerja, maka pelaku dan pengelola UKM sebaiknya berpedoman atau mengcau pada undang-undang dan peraturan yang berlaku terkait dengan PHK. Segala sebab akibat atau kewajiban dan hak yang terjadi akibat PHK diselesaikan dengan sebaik mungkin, agar tidak menimbulkan konflik yang berkepanjangan bahkan sampai ke ranah hukum.

Faktor SDM merupakan salah satu kunci utama dalam mengelola UKM. Pengelolaan SDM pada UKM juga berkaitan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), yang umumnya meliputi fungsi manajerial dan fungsi operasional MSDM. Umumnya fokus dari aspek SDM dalam pengelolaan UKM lebih kepada fungsi operasional yang terdiri dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja.



# **Bab 11**

## **Mengelola Aspek Pemasaran Dalam UKM**

### **11.1 Pendahuluan**

Pemasaran adalah subjek yang luas, dan ada banyak buku yang didedikasikan untuk pemasaran dan sub-bidangnya. Namun, dalam bab ini, kami membidik tantangan pemasaran bagi usaha kecil menengah (UKM), alasan untuk melakukan ini adalah karena pemasaran merupakan komponen penting keberhasilan usaha kecil menengah (UKM) baru. Aspek Pemasaran dalam sebuah UKM merupakan suatu fungsi yang mengatur untuk proses berkomunikasi, serta mentransformasikan mengenai pengenalan produk-produk UKM, dan akan ada nilai tambah tersendiri bagi konsumen dalam memilih produk-produk yang ada pada UKM sehingga hubungan dengan konsumen tersebut akan meraih keuntungan bagi usaha kecil menengah (UKM). Aspek pemasaran ini juga kunci dalam keberhasilan suatu usaha sehingga memiliki tim dalam pemasaran sangatlah diperlukan secara mutlak. Melihat dunia dan jumlah UKM (Usaha Kecil Menengah) di Indonesia semakin besar dan terus meningkat, mengharuskan para pemilik UKM untuk lebih kreatif dan inovatif dalam menyusun pemasaran yang lebih efektif dalam perkembangan UMKM.

## 11.2 Aspek Pemasaran Sebagai Strategi

Pemasaran sebagai strategi yang menjadi kegiatan dalam memperkenalkan produk baik itu pasar usaha kecil dan menengah ataupun pasar industry. Dalam aspek pemasaran sebagai strategi ini merupakan kegiatan yang diorientasikan pada (segmentasi, targeting, positioning). Untuk berhasil, sebuah usaha kecil dan menengah (UKM) baru harus mengetahui siapa pelanggannya dan bagaimana menjangkau mereka. Bagi usaha kecil dan menengah (UKM) baru Ada tiga langkah untuk menentukan siapa pelanggannya. langkah-langkah tersebut ditunjukkan pada Gambar. 11.1, yaitu termasuk segmentasi pasar, pemilihan target pasar, dan menyusun posisi unik dalam pasar.



**Gambar 11.1:** The Process of Selecting a Target Market and Positioning Strategy (Barringer and Ireland, 2012)

Dari gambar. 11.1 diatas dapat dilihat bahwa langkah pertama dalam memilih pasar sasaran adalah mempelajari industri di mana perusahaan atau usaha kecil dan menengah ini bermaksud untuk bisa bersaing dan menentukan pasar sasaran yang berpotensi.

### 11.2.1 Segmentasi Pasar

Segmentasi pasar sangat penting bagi usaha kecil dan menengah dikarenakan perusahaan (UKM) baru biasanya sumber daya yang dimiliki cukup untuk menargetkan satu segmen pasar, setidaknya pada awalnya. 1 . Pasar dapat disegmentasikan dengan berbagai cara seperti menurut geografi (kota, negara bagian, negara), variabel demografis (usia, jenis kelamin, ukuran keluarga,

pendapatan), variabel psikografis (kepribadian, gaya hidup, nilai), variabel perilaku (mencari keuntungan, produk tingkat penggunaan, loyalitas merek), dan jenis produk (bervariasi menurut produk).

Untuk segmentasi pasar yang sukses ada beberapa persyaratan yaitu:

1. Homogenitas kebutuhan dan keinginan muncul dalam segmen tersebut.
2. Heterogenitas kebutuhan dan keinginan ada di antara segmen-segmen tersebut.
3. Perbedaan dalam segmen tersebut harus kecil dibandingkan dengan perbedaan lintas segmen.
4. Segmen tersebut harus cukup berbeda sehingga anggotanya dapat dengan mudah teridentifikasi.
5. Ukuran segmen harus dapat ditentukan.
6. Segmen tersebut harus cukup besar agar menguntungkan.

Segmentasi pasar adalah proses yang umumnya diabaikan oleh pengusaha. Mengabaikan langkah ini dapat mengakibatkan penilaian ukuran yang salah dari pasar potensial untuk produk atau layanan baru. Jika sebuah startup direncanakan untuk dibuka rantai pusat usaha kecil dan menengah (UKM), ini artinya usaha kecil dan menengah dapat menghasilkan keuntungan atau bisnis baru yang dapat memperluas pasar untuk produk-produk dalam usaha kecil dan menengah. Dan para pengusaha usaha kecil dan menengah (UKM) ini juga harus memasuki usaha atau bisnis dengan penilaian realistis tentang ukuran pasarnya.

### 11.2.2 Targeting Pasar

Setelah perusahaan melakukan segmentasi pasar, langkah selanjutnya adalah memilih target pasar. Pasar harus menarik, dan usaha kecil menengah (UKM) harus mampu melayaninya dengan baik. Biasanya, sebuah perusahaan (UKM) terutama ukm baru tidak menargetkan seluruh segmen pasar karena banyak segmen pasar terlalu besar untuk ditargetkan dengan sukses. Sebaliknya, kebanyakan perusahaan (UKM) menargetkan ceruk pasar dalam segmen tersebut. Dengan berfokus pada pasar yang dengan jelas maka usaha kecil dan menengah dapat menjadi bagian pasar itu dan kemudian dapat menyediakan pelanggannya dengan nilai tingkat tinggi dan layanan yang baik. Pilihan pasar

sasaran perusahaan juga harus selaras dengan model bisnisnya dan latar belakang serta keterampilan para pendirinya dan karyawan lainnya. Perusahaan juga harus terus memantau daya tarik pasar sasaran. Preferensi masyarakat berubah, fakta yang terkadang menyebabkan target pasar berubah kehilangan daya tariknya bagi perusahaan dan produk atau layanan yang ditawarkannya pelanggan.

### 11.2.3 Positioning Pasar

Setelah memilih target pasar, langkah usaha mikro selanjutnya adalah menetapkan "positioning market atau posisi pasar" di dalam pasar yang membedakannya dari para pesaingnya. Fokus utama Positioning adalah diferensiasi produk dari produk lain yang telah lebih dulu masuk dalam segmentasi pasar yang dipilih sebagai target. Positioning berkaitan dengan bagaimana usaha mikro ini terletak relatif terhadap pesaing. Posisi pasar suatu usaha mikro ditentukan olehnya produk atau layanan yaitu menentukan posisi mana yang akan diduduki dan bersaing dengan strategis dari pihak mikro harus sesuai berdasarkan visi dan misinya dalam pendekatan keseluruhannya ke pasar, dan lanskap kompetitifnya. Setelah usaha mikro mengidentifikasi posisinya dan poin utama ada pada diferensiasinya, maka mengembangkan atribut produk, yaitu menggambarkan strategi positioning usaha kecil dan menengah (ukm) ini relatif terhadap pada pesaing utamanya. Komponen dalam pemasaran sebagai strategi juga terkait dengan perilaku konsumen yang ada pada suatu organisasi dan pada segmentasi pasar ini dapat berubah secara fluktuatif mengikuti perkembangan ekonomi komunitas tersebut, selain itu fluktuaksi dalam perilaku konsumen juga dapat dipengaruhi oleh inovasi teknologi mutakhir yang dapat mengancam, bahkan mengakhiri keberlanjutan suatu usaha sebagai contoh di era digital saat ini.

## 11.3 Pemasaran Sebagai Taktik

Dari pembahasan diatas mengenai pemasaran sebagai strategi, maka pada tahap ini diperlukan juga dalam aspek pemasaran membahas tentang proses yaitu pemasaran sebagai Taktik. Yaitu kegiatan pemasaran yang memenuhi konsentrasi pada aktivitas pemasaran dengan istilah 4P yaitu: *Product*, *Price*, *Promotion* dan *Place*.



**Gambar 11.2:** Pemasaran Sebagai taktik

### 11.3.1 Product (Produk)

Produk dalam konteks bauran pemasarannya, adalah barang atau jasa itu menawarkan kepada target pasarnya. Secara teknis, sebuah produk adalah sesuatu yang bisa berjalan bentuk fisik. Jasa layanan adalah aktivitas atau manfaat yang tidak berwujud dan tidak mengambil bentuk fisik, seperti perjalanan pesawat atau nasihat dari pengacara. Tapi ketika membahas bauran pemasaran suatu perusahaan, baik produk maupun jasa layanan disatukan bersama-sama di bawah label "produk". Menentukan produk yang akan dijual adalah inti dari seluruh usaha mikro upaya dalam pemasaran dan yang paling penting atribut suatu produk adalah bahwa ia menambah nilai di benak pelanggan sesuai sasarannya.

Saat memperkenalkan produk ke pasar, seorang wirausahawan perlu memastikannya lebih dari produk inti. Perhatian juga perlu diberikan kepada produk aktual fitur, desain, kemasan, dan sebagainya yang membentuk kumpulan manfaat yang akhirnya dibeli pelanggan. Siapapun yang pernah mencoba untuk mengeluarkan produk dari wadah plastik kaku frustrasi tahu bahwa cara suatu produk dikemas adalah bagian dari produk itu sendiri. Kualitas dari produk tidak boleh terganggu oleh kesalahan langkah di area lain.

Peluncuran produk di awal adalah salah satu waktu paling baik dan kritis dalam pemasaran produk baru. Semua usaha mikro baru menghadapi tantangan bahwa mereka tidak dikenal jika para pembeli tidak mengetahui tentang produk baru mereka dan itu bisa menjadi lompatan dalam keyakinan bagi pelanggan pertama usaha mikro untuk membeli dan merasakan dari produk baru tersebut. Selanjutnya di era digital saat ini yang juga dikenal

dalam startup, maka dalam memenuhi tantangan ini bisa dengan menggunakan akun referensi. Akun referensi adalah mengetahui pengguna awal produk usaha mikro ini dan para pelanggan bersedia memberikan testimonial tentang pengalamannya setelah menggunakan produk tersebut. Sehingga hasil dari testimoni bisa dijadikan sebagai pembaharuan untuk menjadi lebih baik lagi produk-produk dalam usaha kecil dan menengah ini kedepannya.

### 11.3.2 Price (Harga)

Harga adalah jumlah uang yang dibayarkan konsumen untuk membeli suatu produk. Ini satu-satunya elemen dalam bauran pemasaran yang menghasilkan pendapatan, semua elemen lainnya mewakili biaya. Harga merupakan elemen yang sangat penting dari bauran pemasaran karena pada akhirnya menentukan berapa banyak uang yang dapat diperoleh oleh UKM. harga yang dikenakan dalam usaha kecil dan menengah (ukm) untuk produknya juga mengirimkan pesan yang jelas kepada perusahaan tersebut untuk target pasar.

Sebagian besar pengusaha menggunakan salah satu dari dua metode untuk menetapkan harga bagi mereka produk yaitu: a. harga berbasis biaya atau b. harga berbasis nilai.

#### 1. Penetapan Harga Berbasis Biaya

Dalam penetapan harga berbasis biaya, harga jual ditentukan dengan menambahkan persentase markup ke biaya produk. Persentase markup mungkin standar untuk industri atau dapat ditentukan secara sewenang-wenang oleh pengusaha. Keuntungan dari metode ini adalah mudah, dan itu relatif mudah untuk membenarkan harga barang atau jasa. Kerugiannya adalah bahwa tidak selalu mudah untuk memperkirakan berapa biaya suatu produk nantinya. Sekali harga ditetapkan, sulit untuk menemukannya, meskipun biaya perusahaan meningkat dalam cara tak terduga. Selain itu, penetapan harga berbasis biaya didasarkan pada apa yang menurut usaha mikro seharusnya diterima, bukan pada apa yang menurut pasar baik atau layanan itu berharga. Semakin sulit bagi usaha mikro untuk mendikte harga kepada pelanggan mereka, mengingat kemampuan pelanggan untuk membandingkan toko di Internet untuk menemukan apa yang mereka yakini sebagai penawaran terbaik bagi mereka (Jiang and Rosenbloom, 2005)

## 2. Penetapan Harga Berdasarkan Nilai

Dalam penentuan harga berdasarkan nilai, harga jual ditentukan dengan memperkirakan berapa yang bersedia dibayar konsumen untuk suatu produk dan kemudian mundur sedikit untuk memberikan bantalan. Apa yang bersedia dibayar oleh pelanggan ditentukan oleh nilai yang dirasakan dari produk dan oleh jumlah pilihan tersedia di pasar. Terkadang, untuk membuat keputusan ini, sebuah perusahaan harus bekerja mundur dengan melakukan pengujian untuk melihat apa yang diinginkan oleh pasar sasarnya membayar. Perusahaan memengaruhi persepsi pelanggannya tentang nilai melalui positioning, branding, dan elemen lain dari bauran pemasaran. Paling para ahli merekomendasikan penetapan harga berbasis nilai karena bergantung pada persepsi nilai produk atau layanan daripada markup biaya-plus, yang, seperti yang dinyatakan sebelumnya, adalah formula yang mengabaikan pelanggan (Dibb, Sally; Simkin, Lyndon; Pride, M. William; Ferrel, O.C.; Lastname, 2012).

### 11.3.3 Promotion

Promosi mengacu pada aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mengkomunikasikan manfaat dari produk ukm ke pasar sasarnya. Pada akhirnya, tujuan dari kegiatan ini adalah untuk membujuk orang untuk membeli produk tersebut. Ada banyak rangkaian dalam kegiatan promosi ini, tetapi kebanyakan startup memiliki sumber daya yang terbatas, yang berarti mereka harus belajar dengan cermat kegiatan promosi sebelum memilih salah satu atau yang akan mereka gunakan.

Ada beberapa Aktivitas paling umum yang dapat digunakan para pengusaha UKM untuk mempromosikan produk mereka.

#### 1. Periklanan

Iklan membuat orang sadar akan suatu produk dengan harapan membujuk mereka untuk membelinya. Tujuan utama periklanan adalah melakukan hal berikut:

- Tingkatkan kesadaran pelanggan terhadap suatu produk
- Menjelaskan fitur dan manfaat komparatif produk

- Buat asosiasi antara produk dan gaya hidup tertentu
2. Di dalam promosi usaha kecil dan menengah ini, Sasaran iklan ini dapat dicapai melalui sejumlah media termasuk secara langsung surat, majalah, surat kabar, radio, internet, televisi, dan papan reklame periklanan. Iklan yang paling efektif cenderung menjadi iklan yang mudah diingat dan mendukung merek produk. Namun, iklan memiliki beberapa kelemahan utama, termasuk yang berikut ini (Lamb, Hair and Mcdaniel, 2001)
- Kredibilitas rendah Kemungkinan besar persentase orang yang melihat iklan tersebut tidak akan tertarik
  - Kekacauan pesan (artinya setelah mendengar atau membaca begitu banyak iklan, orang hanya mengabaikan)
  - Biaya relatif mahal dibandingkan dengan bentuk promosi lainnya Persepsi bahwa iklan mengganggu.

3. Media Sosial

Media sosial terutama terdiri dari blogging dan pendirian kehadiran dan berhubungan dengan pelanggan dan lainnya melalui situs jejaring sosial seperti Facebook, Twitter, youtube dan lainnya. Selain itu Situs jejaring media sosial para ukm juga membuat suatu Blog atau domain, di mana ide di balik blog adalah mereka membiasakan orang dengan bisnis dan membantu membangun ikatan emosional antara bisnis dan pelanggannya.

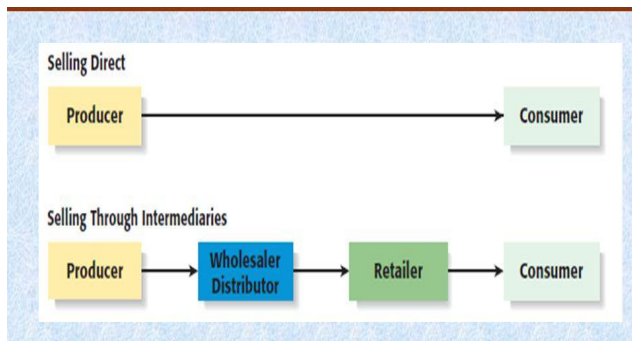


Gambar 11.3: Media social Marketing

### 11.3.4 Place (Tempat atau Distribusi)

Tempat atau distribusi, mencakup semua aktivitas yang menggerakkan produk usaha kecil dan menengah (UKM) dari tempat asalnya sampai ke konsumen. Saluran distribusi adalah perjalanan produk yang diambil dari tempat produsen dan kirimkan ke pelanggan yang merupakan pengguna akhir.

Pilihan pertama yang harus diambil usaha kecil dan menengah (UKM) terkait distribusi adalah apakah akan menjual produknya langsung ke konsumen atau melalui perantara seperti grosir atau distributor. kedua ada nya merupakan pilihan, begitu juga dengan keputusan biasanya tergantung pada bagaimana perusahaan percaya bahwa pasar sasarannya ingin membeli produknya. Misalnya, masuk akal jika studio musik yang menargetkan pasar remaja untuk memproduksi rekaman digital dan menjual rekamannya secara langsung. melalui Web. Kebanyakan remaja memiliki akses ke komputer atau smartphone dan tahu cara mengunduh musik. Sebaliknya, itu hampir tidak masuk akal perusahaan rekaman yang menargetkan pensiunan untuk menggunakan saluran distribusi yang sama menjual persembahan musiknya. Persentase yang jauh lebih kecil dari pasar pensiunan tahu cara mendownload musik dari Web. Dalam hal ini, itu akan menghasilkan lebih banyak akal untuk memproduksi CD dan bermitra dengan grosir atau distributor untuk menempatkan mereka di gerai ritel tempat pensiunan berbelanja. Menjual Langsung Banyak perusahaan menjual langsung ke pelanggan. Mampu mengontrol proses pemindahan produk dari tempat asalnya ke pengguna akhir alih-alih mengandalkan pihak ketiga adalah keuntungan utama dari penjualan langsung.



**Gambar 11.4:** Penjualan langsung dan pihak ketiga (Barringer and Ireland, 2012)

Menjual Melalui Perantara Perusahaan menjual melalui perantara biasanya memberikan produk mereka kepada grosir atau distributor yang menemukannya di gerai ritel untuk dijual. Keuntungan dari pendekatan ini adalah bahwa perusahaan melakukannya tidak perlu memiliki banyak saluran distribusi.

Bisa kita lihat dari gambar 11.4 yang menunjukkan perbedaan antara menjual langsung dan menjual melalui perantara. Dari gambar di atas dapat kita lihat kekuatan dan kelemahan masing-masing pendekatan. Menjual langsung banyak usaha mikro menjual langsung ke pelanggan. Mampu mengontrol proses pemindahan produk dari tempat asalnya ke pengguna akhir alih-alih mengandalkan pihak ketiga adalah keuntungan utama dari penjualan langsung.

## 11.4 Pemasaran Sebagai Interaktif

Pemasaran interaktif untuk usaha kecil berisi reponsivitas—kemampuan untuk mengkomunikasikan dan merespon cepat konsumen individu. Entrepreneur berinteraksi dengan konsumen individu lewat personal selling dan pendekatan pembentuk hubungan, yang nantinya bukan hanya memastikan pesanan, tapi juga memberikan rekomendasi ke konsumen. Manajer-Pemilik menekankan pada pentingnya hubungan personal dalam membentuk sebuah basis konsumen. Interaksi dengan konsumen yang ada menggunakan pemasaran berita-dari mulut ke mulut untuk menyebarkan pesan. Marketing entrepreneurial mengandalkan komunikasi berita mulut ke mulut untuk menciptakan basis konsumen melalui rekomendasinya.

# **Bab 12**

## **Mengelola Aspek Distribusi dan Produksi dalam UKM**

### **12.1 Pendahuluan**

UKM memiliki jumlah dan potensi besar dalam menyerap tenaga kerja, kontribusinya dalam pembentukan produk domestik bruto (PDB) juga cukup besar (Setyobudi, 2007). Usaha kecil menengah pada umumnya dalam kegiatannya tidak memperhatikan aspek fungsional perusahaan yang meliputi manajemen keuangan, manajemen produksi, manajemen sumber daya manusia, dan manajemen pemasaran. Sebagai ujung tombak perekonomian negara, sangat penting bagi UKM untuk meningkatkan efektivitas usahanya. Pengelolaan yang baik terhadap aspek fungsional perusahaan akan berdampak pada efektivitas usaha.

Faktor-faktor yang menentukan keberhasilan pengembangan UKM di antaranya adalah faktor sumber daya manusia (SDM), permodalan, mesin dan peralatan, pengelolaan usaha, pemasaran, ketersediaan bahan baku, dan informasi agar bisa melakukan akses global. Selama ini kualitas sumber daya manusia yang bekerja di UKM pada umumnya masih sangat rendah, hal ini ditunjukkan dengan masih rendahnya kualitas produk, terbatasnya kemampuan untuk mengembangkan produk-produk baru, lambannya penerapan teknologi,

dan lemahnya pengelolaan usaha. Banyaknya hasil penelitian dari pemerintah dan akademisi belum mampu menyentuh pelaku UKM, padahal UKM merupakan salah satu elemen perekonomian yang perlu mendapat dukungan dari aplikasi hasil-hasil penelitian.

Menurut (Supeni & Sari, 2011) dalam penelitiannya menemukan bahwa manajemen usaha kecil dari usaha para dampingan Pusat Studi Wanita Universitas Muhammadiyah (PSWUM) Jember secara garis besar meliputi empat aspek sebagai berikut.

1. Keuangan, di mana pengelolaan keuangan usaha mereka masih sangat sederhana bahkan masih belum mampu memisahkan antara keuangan usaha dengan keuangan pribadi. Kondisi ini diperparah dengan tidak adanya pencatatan transaksi keuangan sehingga perputaran modal usaha menjadi tidak jelas dan tidak terkontrol. Pola yang demikian menyebabkan usaha mereka menjadi tidak berkembang bahkan tutup karena kehabisan modal.
2. Produksi/operasional, dalam perkembangannya mereka mengalami berbagai kendala teknis dan teknologi seperti gagalnya membuat starter nata de coco, harga bahan baku yang melambung sementara harga jual yang relatif rendah karena daya beli masyarakat juga rendah. Di sisi lain kreativitas menciptakan produk-produk baru juga masih sangat terbatas.
3. Pemasaran, lingkup pemasaran usaha ibu-ibu dampingan ini masih sangat terbatas di lingkungannya sendiri baik sebatas RT, RW, maupun desa saja sehingga sulit untuk berkembang dengan maksimal. Permasalahan lain yang dihadapi adalah kemampuan daya beli masyarakat yang sangat rendah sehingga harga jual produk mereka juga rendah. Perilaku konsumen yang lebih menyukai pembelian secara kredit juga menjadi salah satu faktor penghambat karena perputaran uangnya menjadi lambat bahkan cenderung macet.
4. Sumber daya manusia, aspek sumber daya manusia ibu-ibu dampingan ini masih tergolong berpendidikan rendah sehingga kemampuan dan wawasan mereka juga masih sangat rendah.

Secara umum, pelaku UMKM belum menerapkan manajemen secara konsisten dan komprehensif. Dalam manajemen produksi, pelaku UKM hanya memiliki persediaan sesuai dengan kemampuan modalnya, ketika memiliki dana yang cukup banyak maka mereka dapat menyediakan persediaan yang banyak pula, demikian sebaliknya. Hal ini tentunya berdampak pada biaya persediaan yang ditimbulkan, namun tak disadari oleh pelaku UMKM.

## 12.2 Jaringan Usaha

### 12.2.1 Pengertian Jaringan Usaha

Jaringan usaha merupakan faktor penting dalam bisnis guna meningkatkan skrup ekonomi, pengelolaan bisnis yang efisien serta memperluas pangsa pasar. Jaringan usaha yang kuat merupakan modal bagi perusahaan agar perusahaan bisa melakukan operasinya secara efektif dan efisien. Jaringan usaha juga dapat menjadi modal daya saing bagi perusahaan. Bahkan dalam perspektif rantai pasok (supply chain), persaingan usaha terjadi bukan antar individu perusahaan tetapi antar rantai pasok, di mana di dalamnya terdapat sekelompok perusahaan dari hulu ke hilir sebagai suatu tim yang secara bersama-sama menghasilkan atau menyampaikan produk dan jasa layanan kepada konsumen. Dengan arti lain, hal ini berarti persaingan bisnis terjadi antar jaringan. Sehingga perusahaan yang memiliki jaringan usaha yang kuat juga akan memiliki daya saing yang kuat.

Jaringan Usaha (Business Networks) adalah kerjasama usaha, akses dan hubungan-hubungan dengan pihak ketiga (perusahaan lain, lembaga keuangan, lembaga lainnya) yang diperlukan oleh perusahaan untuk menjalankan usahanya secara efektif dan efisien, sehingga produktivitas dan daya saing yang tinggi dapat dicapai oleh perusahaan yang pada akhirnya perusahaan akan mendapatkan profit dan perkembangan usaha seperti yang diharapkan (Sulastri, 2016).

Jaringan usaha dapat diartikan sebagai suatu bentuk organisasi di bidang ekonomi yang dimanfaatkan untuk mengatur koordinasi serta mewujudkan kerjasama antar unsur dalam organisasi. Unsur-unsur tersebut pada umumnya berupa unit usaha, dapat juga berupa non unit usaha, tetapi merupakan unsur

dalam rangkaian yang memfasilitasi penyelenggaraan unit usaha. Organisasi yang dimaksud dapat bersifat formal maupun informal (Prabatmodjo, 1996).

Jaringan usaha melibatkan unit usaha lain dalam kegiatan usaha yang dilakukan oleh produsen, baik dalam kegiatan produksi maupun pemasaran produk. Produsen menggunakan perantara karena mereka menciptakan efisiensi yang lebih besar dalam menyediakan barang bagi pasar sasaran. Melalui kontak, pengalaman, spesialisasi dan skala operasi, perantara biasanya menawarkan perusahaan lebih dari apa yang dapat dicapai perusahaan sendiri (Kotler & Amstrong, 2008)

Jaringan usaha juga merupakan hasil keputusan dan upaya wirausahawan untuk meningkatkan daya saing melalui kerjasama dengan unit-unit usaha lain. Daya saing usaha yang lebih tinggi dapat dicapai melalui jaringan usaha, karena para pelaku usaha dapat melakukan spesialisasi sehingga usaha lebih efisien, menekan biaya-biaya transaksi, dan meningkatkan fleksibilitas karena adanya rekan bisnis yang terpercaya.

### 12.2.2 Manfaat Jaringan Usaha

Jaringan usaha merupakan sebuah proses membangun hubungan yang saling menguntungkan dengan pengusaha lain atau calon pelanggan. Hal ini sangat perlu dilakukan karena pada prinsipnya bisnis bukanlah persaingan, tetapi saling membantu. Dengan adanya jaringan usaha, UKM akan memiliki kesempatan untuk memperluas bisnisnya sehingga akan memberi banyak keuntungan terhadap kelangsungan bisnis UKM ke depan.

Hills dan Hultman (2006) menggunakan tolak ukur pemasaran usaha melalui jaringan usaha yang dapat diamati dengan menggunakan mitra industri dan adanya pertukaran informasi. Alhasil dapat mendukung perusahaan menjadi mapan dan dapat membantu suatu usaha agar dapat melampaui tahap awal perkembangan mereka. Berdasarkan literatur tersebut jaringan usaha diukur dengan dua indikator menurut (Hills & Hultman, 2006):

1. Penggunaan mitra industri dan kelompok untuk mengembangkan dan memasarkan produk.
2. Sebagian besar keputusan pemasaran didasarkan pada pertukaran informasi dengan jaringan pribadi dan jaringan profesional

Menurut Sulastri (2016), jaringan usaha memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Meningkatkan posisi tawar
2. Mencapai skala ekonomi yang efisien
3. Meningkatkan kinerja usaha/perusahaan,
4. Membangun pengaruh dan kekuatan pasar,
5. Membangun kemampuan daya saing,
6. Menyusun kekuatan bersama untuk mengatasi keterbatasan keterbatasan.
7. Memudahkan dalam mengakses jasa-jasa seperti konsultasi manajemen, akuntansi, penelitian pasar,
8. Memudahkan dalam mendapatkan/memperluas informasi pasar,
9. Memudahkan untuk mendapatkan tambahan modal usaha,
10. Mengurangi biaya transaksi,
11. Memudahkan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan pasar atau kontrak-kontrak pasar yang lebih besar,
12. Mengurangi beban resiko dengan cara tanggung renteng,
13. Dapat menjaga kestabilan harga dari pesaing,
14. Keberlanjutan usaha terjamin

Selain itu, jaringan usaha dapat memberikan manfaat lain, seperti:

1. Membuka proyek baru

Manfaat yang paling dapat dirasakan dengan memiliki jaringan usaha adalah terbukanya proyek baru. Hal ini dikarenakan ketika perusahaan telah membangun hubungan yang baik dan sehat dengan pengusaha lain atau calon klien, maka akan lebih mudah untuk menawarkan produk atau jasa yang disediakan kepada calon pelanggan. Percaya atau tidak, calon pelanggan lebih mudah menerima tawaran karena sebelumnya telah ada hubungan yang dibangun sehingga mereka lebih percaya dengan bisnis kita dibandingkan dengan orang asing yang tidak pernah mereka kenal. Dan bukan perusahaan saja yang perlu menawarkan produk dan /jasa karena bisa saja pelanggan akan memiliki masalah khusus

kedepannya sehingga memerlukan bantuan profesional dari perusahaan.

2. Saling tukar informasi

Memiliki jaringan usaha bisa berguna dalam menambah wawasan tentang dunia usaha karena orang-orang yang dikenal dalam bisnis merupakan orang-orang yang sudah berpengalaman. Sehingga UKM bisa belajar banyak dari sudut pandang mereka, strategi mereka, dan kesalahan apa yang mereka buat sehingga tidak perlu lagi mengulangi hal yang sama. Contohnya, jika saat ini menjalani bisnis perdagangan internasional, tentu saja akan memiliki kesulitan dalam memahami regulasi yang berlaku di setiap negara. Dengan adanya jaringan usaha itu ada dua cara untuk mendapatkan bantuan yaitu dari perusahaan konsultasi yang akan menagih kita dengan harga yang cukup besar atau kita bisa belajar dari salah satu relasi yang ditemui saat membangun jaringan usaha itu yang kemungkinan besar memberikan informasi gratis, sehingga tidak perlu lagi mengambil risiko dan investasi waktu yang lebih lama.

3. Menambah rasa percaya diri

Bertemu dengan orang-orang baru akan menambah rasa percaya diri akan membuat kita terbiasa dalam membangun hubungan kerja sama. Jadi, memiliki jaringan usaha bisa sangat membantu bagi kita yang memiliki rasa malu saat bertemu dengan orang. Dan dikarenakan kebanyakan pengusaha memiliki mindset yang positif, hal ini juga akan membantu agar pengusaha tetap semangat saat merasa frustrasi ketika bisnis sedang mengalami kegagalan sehingga kita bisa terinspirasi dari mereka untuk melanjutkan usaha.

4. Tetap Update

Dunia usaha selalu mengalami perubahan yang tidak tentu seperti kebijakan baru dari pemerintah, perubahan harga saham, isu yang sedang trending, dan lain-lain. Hal ini bisa terjadi kapan saja dan sulit diprediksi. Jadi, agar bisnis UKM bisa tetap bersaing secara optimal di kondisi pasar yang tidak stabil, maka mengunjungi event atau seminar bisnis secara teratur bisa membuat anda kita update dengan perubahan baru yang ada.

### 5. Mengatasi masalah

Jika bisnis sedang mengalami masalah yang harus segera ditangani, maka jaringan usaha bisa memberi banyak pilihan terpercaya. Contohnya, jika UKM membutuhkan bantuan akuntansi, manajemen, pengacara, dan sebagainya, maka dengan relasi yang ditemui bisa menjadi orang yang paling berpotensi untuk menyelesaikan masalah. Tidak dipungkiri bahwa jaringan usaha banyak sekali untuk bisnis, terutama UKM. Selain itu mempunyai jaringan usaha juga dapat memberikan ide bisnis baru untuk keberlangsungan dan keberlanjutan bisnis.

## 12.2.3 Dimensi Jaringan Usaha

Jaringan Usaha dapat dilihat berdasarkan beberapa dimensi, antara lain (Sulastri, 2016):

1. Fungsi bisnis perusahaan, meliputi: Jaringan Pemasaran, jaringan produksi/operasi dan jaringan keuangan
2. Keterkaitan fungsi dan posisi rantai pasokan, meliputi: Kerjasama vertikal dan horizontal
3. Kemitraan Usaha, meliputi: Kemitraan antar UMKM, antar UMKM dengan Usaha Besar
4. Formal/soliditas Jaringan, meliputi: Soft Network dan Hard Network
5. Tujuan, meliputi: Jaringan Usaha untuk Meningkatkan skala ekonomis, Jaringan Usaha Untuk Pengelolaan Usaha yang Efisien, jaringan Usaha Untuk Meningkatkan Posisi Tawar.

Jaringan Usaha Berdasarkan Fungsi Bisnis Perusahaan

### 1. Jaringan Pemasaran

Untuk keberhasilan dalam pemasaran produk dan layanannya, UMKM perlu memiliki jaringan pemasaran yang handal, yang selalu siap menyerap produk dan layanan UMKM dengan volume, harga dan waktu yang tepat atau membantu kegiatan pemasaran. Dengan demikian jaringan pemasaran ini dapat terdiri dari jaringan inti dan penunjang. Jaringan inti dapat terdiri dari para perantara pemasaran

seperti grosir, pengecer, agen dan perantara pemasaran lainnya. Sedangkan jaringan penunjang, yaitu lembaga/pihak ketiga yang berperan sebagai penunjang kesuksesan pemasaran, seperti perusahaan/lembaga yang bergerak dalam bidang promosi, ekspedisi, transportasi, informasi pasar, pembiayaan kegiatan pemasaran, memberikan jaminan dalam pemasaran, dan lain-lain. Lembaga-lembaga/pihak ketiga tersebut dapat merupakan lembaga pemerintah, lembaga bisnis dan lembaga lainnya.

## 2. Jaringan Produksi

Jaringan produksi/operasi meliputi kerjasama usaha dan hubungan-hubungan dengan berbagai pihak (produsen, pemasok dan pihak lainnya) yang dibutuhkan untuk menjamin proses produksi/operasi dapat berjalan dengan baik. Dengan jaringan produksi yang kuat maka kapasitas produksi perusahaan dapat disesuaikan dengan kebutuhan (fleksibilitas dalam kapasitas), dapat dilakukan semacam pembagian tugas produksi sesuai dengan keunggulan anggota jaringan, sehingga proses produksi dapat dilakukan lebih efisien, dapat melakukan produksi yang besar melalui subkontrak/maklun ataupun melakukan konsorsium untuk sehingga dapat memenuhi permintaan yang besar dengan cara yang ekonomis).

## 3. Jaringan Keuangan/Pembiayaan

Jaringan keuangan terutama menyangkut kerjasama, hubungan-hubungan dan akses ke sumber pembiayaan, baik lembaga keuangan bank, maupun non bank. Jaringan keuangan/pembiayaan ini tentunya diperlukan perusahaan terutama untuk pemenuhan kebutuhan modal perusahaan secara efektif dan efisien. Selain itu jaringan dengan lembaga keuangan diperlukan untuk kemudahan-kemudahan dalam melakukan transaksi bisnis.

## Jaringan Usaha Berdasarkan Fungsi dan Posisi Dalam Rantai Pasokan

### 1. Integrasi Vertikal

Integrasi vertikal, terdiri dari integrasi ke hulu dan integrasi ke hilir. Dalam integrasi ke hulu, berarti ini perusahaan melakukan pengendalian yang lebih kuat ke sumber pasokan input. Tujuan dari

integrasi ini untuk menjamin pemenuhan pasokan input yang lebih efektif dan efisien. Integrasi ini dapat dilakukan secara internal dan eksternal. Integrasi ke hulu secara internal artinya perusahaan bergerak sendiri ke hulu melakukan pengadaan atau produksi input untuk kebutuhan operasi perusahaan. Sedangkan integrasi ke hulu secara eksternal, dalam hal ini perusahaan bekerjasama dengan perusahaan lain yang bergerak di hulu (melakukan aliansi strategis) untuk melakukan produksi/pengadaan kebutuhan input produksi. Selanjutnya pada integrasi ke hilir, perusahaan melakukan pengendalian yang lebih kuat ke arah konsumen akhir. Sama halnya dengan integrasi ke hulu, integrasi ini pun dapat dilakukan secara internal dan eksternal. Integrasi ke hilir bertujuan agar perusahaan dapat mengamankan kepentingan perusahaan dalam penyampaian produknya kepada konsumen. Dengan demikian pemasaran perusahaan dapat dilakukan secara lebih efektif dan efisien.

## 2. Integrasi Horizontal

Integrasi horizontal adalah integrasi yang dilakukan antara perusahaan yang melakukan fungsi, produk dan layanan yang sejenis. Misalnya produsen sepatu bekerjasama dengan sesama produsen sepatu, produsen pakaian bergabung dengan produsen pakaian lainnya. Kerjasama ini bertujuan untuk melakukan sinergi, sehingga dapat meningkatkan posisi tawar dalam menghadapi pihak-pihak tertentu ataupun meningkatkan skala ekonomi dalam berbagai aktivitas atau fungsi bisnis. Misal para produsen sepatu bergabung, kemudian melakukan pembelian bahan baku bersama, sehingga skalanya menjadi lebih ekonomis, posisi tawarnya terhadap pemasok menjadi lebih besar. Kerjasama horizontal dapat dilakukan dalam bentukkoperasi, asosiasi, gabungan pengusaha/perusahaan, konsorsium, joint venture, dan lain-lain. Untuk usaha kecil disarankan antara lain dapat bergabung dalam koperasi produsen, koperasi perajin, ataupun koperasi pedagang. Koperasi-koperasi tersebut diharapkan dapat menjalankan fungsinya sebagai fasilitator, mediator, koordinator ataupun menjalankan fungsi-fungsi bisnis

tertentu untuk menunjang usaha anggotanya, sehingga bila dilakukan secara bersama-sama menjadi lebih efektif dan efisien.

#### 12.2.4 Kemitraan Usaha

Adapun dalam bentuk kemitraan, dapat dilihat dalam Peraturan Pemerintah No. 44 Tahun 1997, adalah kerjasama usaha antara Usaha Kecil dengan Usaha Menengah dan atau dengan Usaha Besar disertai pembinaan dan pengembangan oleh Usaha Menengah dan atau Usaha Besar dengan memperhatikan prinsip saling memerlukan, saling memperkuat dan saling menguntungkan. Kemitraan dalam rangka keterkaitan usaha diselenggarakan melalui pola-pola yang sesuai dengan sifat dan tujuan usaha yang dimitrakan dengan diberikan peluang kemitraan seluas-luasnya kepada Usaha Kecil, oleh Pemerintah dan dunia usaha. Menurut Undang-undang No.20 tahun 2008 tentang UMKM, kemitraan UMKM dapat dilakukan dalam beberapa bentuk, yaitu 1) Inti Plasma. 2) Sub-kontrak. 3) Dagang Umum. 4) Waralaba. 5) Keagenan. 6) Bentuk lain.

Di dalam UU No. 20 tahun 2008, dikatakan bahwa Pemerintah, Pemerintah Daerah, Dunia Usaha dan masyarakat memfasilitasi, mendukung, dan menstimulasi kegiatan kemitraan yang saling membutuhkan, mempercayai, memperkuat dan menguntungkan. Kemitraan antara UMKM dan kemitraan antar UMKM dengan Usaha besar mencakup proses alih keterampilan di bidang produksi dan pengolahan, pemasaran, permodalan, SDM dan teknologi. Selanjutnya Menteri dan menteri teknis akan mengatur pemberian insentif bagi Usaha Besar yang melakukan kemitraan dengan UMKM melalui inovasi dan pengembangan produk berorientasi ekspor, penyerapan tenaga kerja, penggunaan teknologi tepat guna dan ramah lingkungan serta menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan (Irawan, 2020).

##### 1. Pola Kemitraan Inti Plasma

Dalam pola inti plasma, Usaha Besar dan atau Usaha Menengah sebagai inti membina dan mengembangkan Usaha Kecil yang menjadi plasmanya antara lain meliputi penyediaan dan penyiapan lahan; penyediaan sarana produksi; pemberian bimbingan teknis manajemen usaha dan produksi; perolehan, penguasaan dan peningkatan teknologi yang diperlukan; pembiayaan; dan pemberian bantuan lainnya yang diperlukan bagi peningkatan efisiensi dan produktivitas usaha.

## 2. Pola Kemitraan Sub Kontrak

Dalam hal kemitraan Usaha Besar dan atau Usaha Menengah dengan Usaha Kecil berlangsung dalam rangka sub kontrak untuk memproduksi barang dan atau jasa, Usaha Besar atau Usaha Menengah memberikan bantuan antara lain berupa kesempatan untuk mengerjakan sebagian produksi dan atau komponen; kesempatan yang seluas-luasnya dalam memperoleh bahan baku yang diproduksinya secara berkesinambungan dengan jumlah dan harga yang wajar; bimbingan dan kemampuan teknis produksi atau manajemen; perolehan, penguasaan dan peningkatan teknologi yang diperlukan; dan pembiayaan.

## 3. Pola Kemitraan Perdagangan Umum

Pelaksanaan kemitraan dengan pola Perdagangan Umum dapat dilakukan dalam bentuk kerjasama pemasaran, penyediaan lokasi usaha, atau penerimaan pasokan dari UMK mitra usahanya untuk memenuhi kebutuhan yang diperlukan oleh Usaha Besar dan atau Usaha Menengah yang bersangkutan. Pemenuhan kebutuhan barang dan jasa yang diperlukan oleh Usaha Besar dilakukan dengan mengutamakan pengadaan hasil produksi UMK sepanjang memenuhi mutu barang dan jasa yang dibutuhkan. Untuk pembayarannya harus dilakukan dengan tidak merugikan salah satu pihak.

## 4. Pola Kemitraan Waralaba

Usaha Besar dan atau Usaha Menengah memberikan kesempatan dan mendahulukan UMKM yang memiliki kemampuan untuk menjadi penerima waralaba dari Usaha Besar dan atau Usaha Menengah. Pemberi dan penerima waralaba mengutamakan penggunaan barang dan atau bahan hasil produksi dalam negeri sepanjang memenuhi mutu barang dan jasa yang disediakan dan atau dijual sepanjang berdasarkan perjanjian waralaba. Pemberi waralaba wajib memberikan pembinaan dalam bentuk pelatihan, bimbingan operasional, manajemen, pemasaran, penelitian dan pengembangan kepada penerima waralaba sesuai perjanjian.

#### 5. Pola Kemitraan Distribusi dan Keagenan

Dalam pelaksanaan kemitraan dengan Pola Distribusi dan Keagenan, Usaha besar dan atau Usaha Menengah memberikan hak khusus kepada UMK untuk memasarkan produk Usaha Besar dan atau Usaha Menengah. Usaha Besar dan Usaha Menengah yang melaksanakan kemitraan mempunyai hak untuk mengetahui kinerja kemitraan Usaha Kecil mitra binaannya. Sementara Usaha Kecil yang bermitra mempunyai hak untuk memperoleh pembinaan dan pengembangan dari Usaha Besar dan atau Usaha Menengah mitranya dalam satu aspek atau lebih tentang pemasaran, sumber daya manusia, permodalan, manajemen dan teknologi. Usaha Besar dan atau Usaha Menengah yang melaksanakan kemitraan dengan Usaha Kecil/Mikro berkewajiban untuk melakukan pembinaan dalam aspek pemasaran, pembinaan dan pengembangan sumberdaya manusia, permodalan, manajemen, dan teknologi.

### 12.2.5 Formal Soliditas Jaringan

Berkaitan dengan soft network dan hard network dapat dilihat sebagai suatu informasi tentang yang menunjukkan tentang bentuk kepemimpinan dan secara resmi menggunakan istilah "jaringan lunak" dan "jaringan keras" untuk menggambarkan dua bentuk jaringan yang sangat berbeda. Hal ini menunjukkan bahwa tidak semua jaringan diciptakan sama, sehingga terdapat perbedaan antara hard dan yang soft, yang masing-masing memiliki karakteristik tersendiri. Konsep soft networking merupakan bentuk yang paling sering dipraktekkan para profesional dengan ide dasar melakukan "bersosialisasi" atau "bergaul dengan orang-orang" dan setara dalam kegiatan kelompok. Keterlibatan seperti itu akan mengarah pada arahan, rujukan, atau peluang yang bermanfaat. Kekurangan dari soft networking ini adalah bahwa sebagian besar aktivitas menggunakan pendekatan pasif. Adapun hard networking, jauh lebih proaktif dan aktivitas digerakkan oleh agenda yang jelas. Hal ini memungkinkan sebab tahapannya jelas, meliputi: a) mencari tahu persis apa yang diinginkan dari orang-orang di sekitar kita; b) langsung memintanya agar kebutuhan mereka terpenuhi.

## Tujuan

Berkaitan dengan tujuan, maka sebuah aktivitas bisnis UMKM harus memiliki kejelasan visi dan misi atau maksud organisasi. Misi ialah suatu pernyataan yang ditampilkan secara umum dan abadi tentang maksud dari organisasi. Tujuan umum atau sering juga disebut sebagai rencana strategik tidak dapat berfungsi atau berjalan sebelum dijabarkan terlebih dahulu ke dalam tujuan-tujuan khusus yang lebih terperinci sesuai dengan jenjang manajemen sehingga membentuk hirarki tujuan. Penetapan tujuan-tujuan strategik akan menentukan kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan serta mengikat sumber daya organisasi untuk jangka waktu yang panjang. Dalam aktivitas bisnis, tujuan dipandang secara luas memiliki beberapa fungsi yang penting serta bervariasi menurut waktu dan keadaan. Beberapa fungsi dalam penetapan tujuan ialah untuk menjadi pedoman bagi kegiatan; sebagai sumber legitimasi; adanya standar pelaksanaan; munculnya motivasi untuk mencapai tujuan tersebut; dan dasar rasional pengorganisasian. Proses penetapan tujuan merupakan suatu usaha untuk menciptakan nilai-nilai tertentu melalui kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan oleh organisasi tersebut. Beberapa unsur-unsur dasar yang melatarbelakangi penetapan tujuan suatu organisasi yaitu 1) Barang dan jasa, 2) Kebutuhan konsumen atau pelanggan, 3) Teknologi, 4) Kelangsungan hidup (survive), 5) Pelayanan Manajemen, dan 6) Konsep diri (self concept).

## 12.3 Rantai Pasok (Supply Chain)

### 12.3.1 Konsep Rantai Pasok

Menurut kamus *The Association for Operation Management (Advancing Productivity, Innovation and Competitive Success-APICS)*, rantai pasok didefinisikan sebagai jejaring global yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan akan produk dan jasa dari mulai bahan baku sampai kepada konsumen akhir melalui rekayasa informasi, distribusi fisik, dan kas. Sistem rantai pasok melibatkan baik pemasok (supplier) maupun pelanggan (customer) (APICS, 2008).

Manajemen Rantai Pasokan merupakan pengintegrasian aktivitas pengadaan bahan dan pelayanan, perubahan menjadi barang setengah jadi dan produk

akhir serta pengiriman kepada pelanggan melalui sistem distribusi (Heizer & Reinder, 2014). Dari berbagai pendapat, maka pengertian manajemen rantai pasokan adalah pengelolaan jaringan dari semua proses bisnis dan kegiatan yang melibatkan pengadaan bahan baku, manufaktur dan manajemen distribusi barang jadi sampai ke tangan konsumen. Manajemen Rantai pasokan juga disebut seni manajemen menyediakan produk yang tepat, tepat waktu, right place pada tempat yang tepat dan tepat harga bagi konsumen.

Tujuan yang hendak dicapai dari setiap rantai pasok adalah untuk memaksimalkan nilai yang dihasilkan secara keseluruhan (Chopra & Meindl, 2004). Tujuan dasar manajemen rantai pasokan adalah untuk mengendalikan persediaan dengan manajemen arus material. Persediaan adalah jumlah material dari pemasok yang digunakan untuk memenuhi permintaan pelanggan atau mendukung proses produksi barang dan jasa. Perusahaan dapat mengambil pendekatan manajemen rantai pasokan yang efisien untuk mengkoordinasikan aliran material untuk meminimalkan persediaan dan memaksimalkan produktivitas perusahaan.

### 12.3.2 Manajemen Rantai Pasok dalam UKM

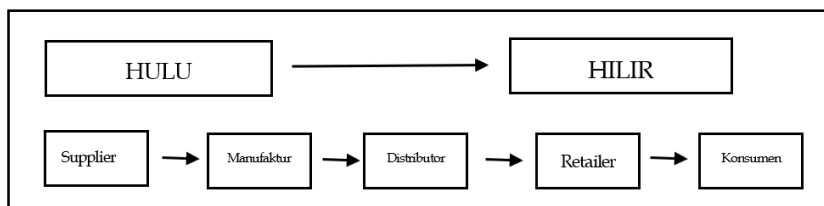
Manajemen rantai pasokan tidak hanya dapat diterapkan oleh perusahaan besar saja, tetapi UMKM (Usaha Mikro Kecil dan Menengah) juga dapat menerapkannya. Namun, terdapat beberapa hambatan yang baik internal maupun eksternal yang biasa ditemui oleh pelaku usaha UMKM (LPPI dan Bank Indonesia, 2015) yaitu: sebagian besar pelaku usaha UMKM belum mendapatkan akses permodalan ke bank, terbatasnya sumber daya yang dimiliki serta kurangnya pengetahuan mengenai teknologi terbaru dan cara melakukan quality control terhadap produk, terbatasnya sarana dan prasarana usaha terutama berhubungan dengan alat- alat serta akses terhadap bahan baku yang bagus, murah, dan mudah didapat, dan persaingan bisnis yang ketat. Oleh karena itu, pelaku usaha UMKM harus meningkatkan daya saing mereka. Salah satunya dengan menerapkan manajemen rantai pasokan.

Dalam manajemen rantai pasokan, terdapat beberapa dimensi yang memengaruhi yaitu: berbagi informasi dengan mitra dalam rantai pasokan kepercayaan terhadap pemasok, hubungan jangka panjang dengan pemasok, dan kolaborasi dengan pemasok (Kurniawan & Kusumawardhani, 2017). Pelaku utama dalam manajemen rantai pasok antara lain supplier, distributor, manufaktur, retailer, customer. UKM dapat berperan sebagai distributor, manufaktur maupun retailer. Supplier adalah sumber yang menyediakan bahan

pertama, baik bahan baku, bahan penolong, ataupun bahan mentah. Manufaktur adalah yang melakukan pekerjaan membuat, memfabrikasi, merakit, atau melakukan *finishing*. Distributor adalah penyalur besar. *Retailer* adalah penyalur lebih kecil yang lebih dekat dengan konsumen. *Customer* adalah pengguna akhir barang produksi dan jasa.

Berkaitan dengan ketersediaan barang yang disediakan supplier bagi manufaktur, maka ada strategi rantai pasokan yang harus diperhatikan. Terdapat lima strategi yang dapat dipilih perusahaan untuk melakukan pembelian kepada supplier yaitu: 1) Banyak Pemasok (Many Supplier), Sedikit Pemasok (Few Supplier), Vertical integration, Kairetsy network, dan perusahaan maya (Nainggolan, 2017).

Agar dapat lebih memahami peran UMKM dalam manajemen rantai pasok dapat dilihat pada gambar 12.1.



**Gambar 12.1:** Struktur Manajemen Rantai Pasok

Menurut Hamidah, et al., (2012), permasalahan yang sering dihadapi UKM adalah informasi permintaan pasar yang tidak pasti (Pasar UKM ini tidak stabil, selalu berubah dan cenderung akuisisi pelanggan baru yang pola demand-nya belum stabil), posisi tawar UKM rendah (Pemasok memiliki bargaining yang tinggi dan cenderung dominan karena sifat ketergantungan UKM kepada pemasok), *trust* dan *share* informasi dengan pemasok tidak ada. (Hubungan bisnis dengan pemasok juga transaksional), ketidakpastian informasi pasar (UKM hanya memiliki sedikit informasi permintaan produk), serta ketergantungan terhadap pengepul.

Agar manajemen rantai pasok berjalan dengan baik, maka perlu dibentuk sebuah wadah oleh pemerintah setempat dalam menjembatani komunikasi antara pemilik UMKM dengan pemasok bahan baku agar informasi tetap mengalir lancar. Dalam membangun kepercayaan, pemilik UMKM lebih selektif dalam memilih pemasok yang dapat bertanggung jawab. Dalam menciptakan hubungan jangka panjang, pemilik UMKM mencoba menjalin

kerjasama dengan sedikit pemasok yang dapat bertanggung jawab. Selain itu, pemasok dapat berkolaborasi dengan pemilik UMKM dalam bentuk memberikan feedback yang membangun bagi pengembangan produk.

# **Bab 13**

## **Perkembangan Usaha Kecil Menengah di Indonesia**

### **13.1 Pendahuluan**

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) adalah suatu bentuk usaha yang dilihat dari skalanya usaha rumah tangga dan usaha kecil hanya mempunyai jumlah pegawai antara 1-19 orang. Sementara usaha menengah mempunyai pegawai antara 20-99 orang (Statistik, 2018). UKM ini telah terbukti merupakan salah satu bentuk usaha yang dapat bertahan dalam krisis ekonomi yang pernah terjadi di Indonesia. UKM merupakan salah satu bidang yang memberikan kontribusi yang signifikan dalam memacu pertumbuhan ekonomi Indonesia. Hal ini dikarenakan daya serap UKM terhadap tenaga kerja yang sangat besar dan dekat dengan rakyat kecil. Statistik pekerja Indonesia menunjukkan bahwa 99,5 % tenaga kerja Indonesia bekerja di bidang UKM (Kurniawan, 2009). Hal ini sepenuhnya disadari oleh pemerintah, sehingga UKM termasuk dalam salah satu fokus program pembangunan yang dicanangkan oleh pemerintah Indonesia. Kebijakan pemerintah terhadap UKM dituangkan dalam sejumlah Undang-undang dan peraturan pemerintah (Julyanthry et al., 2020; Sherly et al., 2020; Sudarso, Purba, et al., 2020; Halim et al., 2021; Sisca et al., 2021).

Ketika terjadi krisis ekonomi 1998, hanya sektor UKM yang bertahan dari kolapsnya ekonomi, sementara sektor yang lebih besar justru tumbang oleh krisis. Krisis ini telah mengakibatkan kedudukan posisi pelaku sektor ekonomi berubah. Usaha besar satu persatu pailit karena bahan baku impor meningkat secara drastis, biaya cicilan utang meningkat sebagai akibat dari nilai tukar rupiah terhadap dollar yang menurun dan berfluktuasi. Sektor perbankan yang ikut terpuruk turut memperparah sektor industri dari sisi permodalan. Banyak perusahaan yang tidak mampu lagi meneruskan usaha karena tingkat bunga yang tinggi. Berbeda dengan UKM yang sebagian besar tetap bertahan, bahkan cenderung bertambah (Koperasi and Kecil, 2016).

Terbukti saat krisis global yang terjadi beberapa waktu lalu, UKM hadir sebagai suatu solusi dari sistem perekonomian yang sehat. UKM merupakan salah satu sektor industri yang sedikit bahkan tidak sama sekali terkena dampak krisis global yang melanda dunia. Dengan bukti ini, jelas bahwa UKM dapat diperhitungkan dalam meningkatkan kekompetitifan pasar dan stabilisasi sistem ekonomi yang ada (Koperasi and UKM, 2011; Sari et al., 2020; Sudarmanto et al., 2020).

Adapun alasan-alasan UKM dapat bertahan dan cenderung meningkat jumlahnya pada masa krisis yaitu karena:

1. sebagian besar UKM memproduksi barang konsumsi dan jasa-jasa dengan elastisitas permintaan terhadap pendapatan yang rendah.
2. sebagian besar UKM mempergunakan modal sendiri dan tidak mendapat modal dari bank. Implikasinya pada masa krisis keterpurukan sektor perbankan dan naiknya suku bunga tidak berpengaruh terhadap UKM.
3. dengan adanya krisis ekonomi yang berkepanjangan menyebabkan sektor formal banyak memberhentikan pekerjanya. Sehingga para penganggur tersebut memasuki sektor informal dengan melakukan kegiatan usaha yang berskala kecil, akibatnya jumlah UKM meningkat (Jauhari, 2010; Sudarso, Kurniullah, et al., 2020; Halim et al., 2021).

Di Indonesia harapan untuk membangkitkan ekonomi rakyat sering kita dengarkan karena pengalaman ketika krisis multidimensi tahun 1997-1998 usaha kecil telah terbukti mampu mempertahankan kelangsungan usahanya, bahkan memainkan fungsi penyelamatan di beberapa sub-sektor kegiatan.

Fungsi penyelamatan ini segera terlihat pada sektor-sektor penyediaan kebutuhan pokok rakyat melalui produksi dan normalisasi distribusi. Bukti tersebut paling tidak telah menumbuhkan optimisme baru bagi sebagian besar orang yang menguasai sebagian kecil sumberdaya akan kemampuannya untuk menjadi motor pertumbuhan bagi pemulihan ekonomi.

Dalam penelitian Van Gils (2007) menyatakan bahwa UKM adalah mesin penting untuk merangsang pertumbuhan ekonomi suatu negara (Voordeckers, Van Gils and Van den Heuvel, 2007). Peran Usaha Kecil Menengah (UKM) dalam perekonomian Indonesia paling tidak dapat dilihat dari: (1) kedudukannya sebagai pemain utama dalam kegiatan ekonomi di berbagai sektor, (2) penyedia lapangan kerja yang terbesar, (3) pemain penting dalam pengembangan kegiatan ekonomi lokal dan pemberdayaan masyarakat, (4) pencipta pasar baru dan sumber inovasi, serta (5) sumbangannya dalam menjaga neraca pembayaran melalui kegiatan ekspor. Posisi penting ini sejak dilanda krisis belum semuanya berhasil dipertahankan sehingga pemulihan ekonomi belum optimal. (Koperasi, 2008)

Dalam pembangunan ekonomi di Indonesia UKM selalu digambarkan sebagai sektor yang mempunyai peranan penting, karena sebagian besar jumlah penduduknya berpendidikan rendah dan hidup dalam kegiatan usaha kecil baik di sektor tradisional maupun modern. Serta mampu menyerap banyak tenaga kerja. Peranan usaha kecil tersebut menjadi bagian yang diutamakan dalam setiap perencanaan tahapan pembangunan yang dikelola oleh dua departemen yaitu Departemen Perindustrian dan Perdagangan, serta Departemen Koperasi dan UKM (M. Kuncoro, 2002).

Beberapa penyebab laju pertumbuhan ekonomi membaik tetapi tidak memperbaiki peningkatan kesempatan kerja adalah; pertama, sumber perbaikan pertumbuhan ekonomi umumnya berasal dari konsumsi masyarakat dan pemerintah, bukan berasal dari peningkatan kapasitas perekonomian. Peranan UKM dalam mendorong percepatan pertumbuhan ekonomi sangat penting. Faktanya terdapat ketidakseimbangan antara sumbangan UKM dalam penyediaan lapangan kerja dengan kontribusi dalam pembentukan nilai tambah. Pertumbuhan UKM yang lebih cepat dibandingkan kelompok usaha besar akan memperbaiki struktur usaha dan distribusi pendapatan secara keseluruhan (Ikhsan, 2004).

Selama tahun 2000-2009 peranan usaha kecil dan menengah dalam penciptaan nilai tambah terus meningkat. secara sektoral UKM memiliki keunggulan

dalam sektor tersier seperti bidang usaha yang memanfaatkan sumber daya alam (pertanian tanaman bahan makanan, perkebunan, peternakan dan perikanan) dan sektor pertambangan dan penggalian. Penciptaan nilai tambah UKM di masing-masing sektor tersebut selalu meningkat terutama sektor andalan UKM yakni sektor pertanian, peternakan, kehutanan dan perikanan. Berbeda dengan sektor industri pengolahan yang peningkatan nilai tambahnya tidak terlalu meningkat tajam (Hafsah, 2004) (Romindo et al., 2020; Siagian et al., 2020; Kurniullah et al., 2021; Siregar et al., 2021).

Di lihat dari kontribusi UKM terhadap PDB, UKM memiliki peran penting dalam pengembangan usaha di Indonesia. UKM juga merupakan cikal bakal dari tumbuhnya usaha besar. Hampir semua usaha besar berawal dari UKM. Usaha kecil menengah (UKM) harus terus ditingkatkan (up grade) dan aktif agar dapat maju dan bersaing dengan perusahaan besar. Jika tidak, UKM di Indonesia yang merupakan jantung perekonomian Indonesia tidak akan bisa maju dan berkembang. Satu hal yang perlu diingat dalam pengembangan UKM adalah bahwa langkah ini tidak semata-mata merupakan langkah yang harus diambil oleh pemerintah dan hanya menjadi tanggung jawab pemerintah. Pihak UKM sendiri sebagai pihak yang dikembangkan, dapat mengayunkan langkah bersama-sama dengan pemerintah. Selain pemerintah dan UKM, peran dari sektor perbankan juga sangat penting terkait dengan segala hal mengenai pendanaan, terutama dari sisi pemberian pinjaman atau penetapan kebijakan perbankan (Nuari, 2010).

Lebih jauh lagi, terkait dengan ketersediaan dana atau modal, peran dari para investor baik itu dari dalam maupun luar negeri, tidak dapat pula kita kesampingkan. Diperlukan peraturan khusus bagi pelaku usaha (termasuk UKM) sehingga upaya pengembangan UKM tidak hanya bisa dilaksanakan secara parsial, melainkan harus terintegrasi dengan pembangunan ekonomi nasional dan dilaksanakan secara berkesinambungan. Kebijakan ekonomi (terutama pengembangan dunia usaha) yang ditempuh selama ini belum menjadikan ikatan kuat bagi terciptanya keterkaitan antara usaha besar dan UKM.

Pemerintah pada intinya memiliki kewajiban untuk turut memecahkan tiga hal masalah klasik yang kerap kali menerpa UKM, yakni akses pasar, modal, dan teknologi. Secara keseluruhan, terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan dalam melakukan pengembangan terhadap unit usaha UKM, antara lain kondisi kerja, promosi usaha baru, akses informasi, akses pembiayaan, akses

pasar, peningkatan kualitas produk dan SDM, ketersediaan layanan pengembangan usaha, pengembangan cluster, jaringan bisnis, dan kompetisi.

UKM memiliki potensi yang begitu besar namun kenyataannya UKM masih mengalami berbagai hambatan internal maupun eksternal dalam bidang produksi, pengolahan, pemasaran, modal dan lain-lain. Salah satu strategi UKM adalah kemitraan dan bantuan keuangan, maka perlu penelitian yang berkaitan dengan UKM yang diharapkan dapat membantu dan mengatasi persoalan permasalahan dalam UKM sehingga hasil penelitian membawa dampak positif bagi pembangunan ekonomi dan pertumbuhan ekonomi selanjutnya (Tejasari, 2008).

Peranan UKM dalam pertumbuhan ekonomi di Indonesia yaitu diindikasikan dengan pertumbuhan PDB UKM. Pertumbuhan PDB UKM dipengaruhi oleh beberapa variabel yang berkaitan dengan perkembangan UKM yang terdiri dari:

1. Tenaga kerja UKM
2. Ekspor UKM
3. Jumlah unit UKM
4. Investasi UKM.

## 13.2 Perkembangan UKM di Indonesia

Pasar tenaga kerja di Indonesia dapat dibedakan atas sektor informal dan formal. Dalam hal ini sektor informal merupakan indikasi dari UKM (Cahyono, 1983; Purba et al., 2020). UKM di Indonesia sangat penting terutama dalam hal penciptaan kesempatan kerja. Argumentasi ini didasarkan pada kenyataan bahwa, di satu pihak, jumlah angkatan kerja di Indonesia sangat berlimpah mengikuti jumlah penduduk yang besar, dan di pihak lain, UB (Usaha Besar) tidak sanggup menyerap semua pencari pekerjaan. Ketidaksanggupan UB dalam menciptakan kesempatan kerja yang besar disebabkan karena memang pada umumnya kelompok usaha tersebut relatif padat modal, sedangkan UKM relatif padat karya.

Indikator perkembangan UKM juga dilihat dari ekspor pada sektor UKM, peluang untuk mengembangkan UKM yang akan memasuki pasar ekspor

masih sangat memiliki prospek yang cukup baik dan memiliki potensi yang cukup besar di masa mendatang.

Badan Pusat Statistik (2003) menyebutkan bahwa jumlah UKM tercatat 42,3 juta atau 99,90 % dari total jumlah unit usaha. UKM (Usaha Kecil dan Menengah) menyerap tenaga kerja sebanyak 79 juta atau 99,40 % dari total angkatan kerja. Kontribusi UKM dalam pembentukan PDB sebesar 56,70 %. Kemudian sumbangan UKM terhadap penerimaan devisa negara melalui kegiatan ekspor sebesar Rp 75,80 triliun atau 19,90 % dari total nilai ekspor. Sampai saat ini perekonomian Indonesia mayoritas ditopang oleh sektor ini. Setidaknya, sektor usaha mikro, kecil, dan menengah tersebut mampu menyerap sekitar 70 % tenaga kerja informal. Sisanya, 30 % bergerak di bidang formal. UMKM juga telah menyumbang produk ekspor sampai 16 %. Sektor usaha mikro kecil dan menengah ini perlu dibina dan diberdayakan, karena merupakan penggerak perekonomian dan pengembang ekonomi kerakyatan. Potensi itu terlihat tahun 2003, UMKM telah menyerap sebanyak 42,4 juta unit usaha dan 79 juta tenaga kerja dengan 56,7 % dari PDB nasional.

UKM perlu dikembangkan menurut Kurniawan (2009) karena:

1. UKM menyerap banyak tenaga kerja.
2. UKM memegang peranan penting dalam ekspor nonmigas, yang pada tahun 1990 mencapai US\$ 1.031 juta atau menempati ranking kedua setelah ekspor dari kelompok aneka industri.
3. Adanya urgensi untuk struktur ekonomi yang berbentuk piramida, yang menunjukkan adanya ketimpangan yang lebar antara pemain kecil dan besar dalam ekonomika Indonesia.

Dari alasan pertama di atas jelaslah bahwa dengan adanya UKM dapat mengurangi tingkat pengangguran yang ada di Indonesia, padahal pengangguran yang tinggi adalah penyumbang terbesar dalam penyebab terjadinya kemiskinan di Indonesia, demikian juga yang terjadi di provinsi Sumatera Selatan. Banyaknya UKM akan menyebabkan perekonomian yang kuat, karena terbukti bahwa UKM paling tahan terhadap krisis (H. Kuncoro, 2002).

Masalah dasar yang dihadapi UKM menurut Kurniawan (2011) adalah:

1. Kelemahan dalam memperoleh peluang pasar dan memperbesar pangsa pasar.
2. Kelemahan dalam struktur permodalan dan keterbatasan untuk memperoleh jalur terhadap sumber-sumber permodalan.
3. Kelemahan di bidang organisasi dan manajemen sumber daya manusia.
4. Keterbatasan jaringan usaha kerjasama antar pengusaha kecil (sistem informasi pemasaran).
5. Iklim usaha yang kurang kondusif, karena persaingan yang saling mematikan.
6. Pembinaan yang telah dilakukan masih kurang terpadu dan kurangnya kepercayaan serta kepedulian masyarakat terhadap usaha kecil.

Sedangkan menurut Hafsa (2004) masalah UKM adalah sebagai berikut:

### **Faktor Internal**

1. Kurangnya Permodalan  
Permodalan merupakan faktor utama yang diperlukan untuk mengembangkan suatu unit usaha. Kurangnya permodalan UKM, oleh karena pada umumnya usaha kecil dan menengah merupakan usaha perorangan atau perusahaan yang sifatnya tertutup, yang mengandalkan pada modal dari si pemilik yang jumlahnya sangat terbatas, sedangkan modal pinjaman dari bank atau lembaga keuangan lainnya sulit diperoleh, karena persyaratan secara administratif dan teknis yang diminta oleh bank tidak dapat dipenuhi.
2. Sumber Daya Manusia (SDM) yang Terbatas  
Sebagian besar usaha kecil tumbuh secara tradisional dan merupakan usaha keluarga yang turun temurun. Keterbatasan SDM usaha kecil baik dari segi pendidikan formal maupun pengetahuan dan keterampilannya sangat berpengaruh terhadap manajemen pengelolaan usahanya, sehingga usaha tersebut sulit untuk berkembang dengan optimal. Di samping itu dengan keterbatasan

SDM-nya, unit usaha tersebut relatif sulit untuk mengadopsi perkembangan teknologi baru untuk meningkatkan daya saing produk yang dihasilkannya.

3. Lemahnya Jaringan Usaha dan Kemampuan Penetrasi Pasar

Usaha kecil yang pada umumnya merupakan unit usaha keluarga, mempunyai jaringan usaha yang sangat terbatas dan kemampuan penetrasi pasar yang rendah, oleh karena produk yang dihasilkan jumlahnya sangat terbatas dan mempunyai kualitas yang kurang kompetitif. Berbeda dengan usaha besar yang telah mempunyai jaringan yang sudah solid serta didukung dengan teknologi yang dapat menjangkau internasional dan promosi yang baik.

### **Faktor Eksternal**

1. Iklim Usaha Belum Sepenuhnya Kondusif

Kebijakan Pemerintah untuk menumbuhkembangkan UKM, meskipun dari tahun ke tahun terus disempurnakan, namun dirasakan belum sepenuhnya kondusif. Hal ini terlihat antara lain masih terjadinya persaingan yang kurang sehat antara pengusaha-pengusaha kecil dengan pengusaha-pengusaha besar.

2. Terbatasnya Sarana dan Prasarana Usaha

Kurangnya informasi yang berhubungan dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, menyebabkan sarana dan prasarana yang mereka miliki juga tidak cepat berkembang dan kurang mendukung kemajuan usahanya sebagaimana yang diharapkan.

3. Implikasi Otonomi Daerah

Dengan berlakunya Undang-undang No. 22 Tahun 1999 tentang Otonomi Daerah, kewenangan daerah mempunyai otonomi untuk mengatur dan mengurus masyarakat setempat. Perubahan sistem ini akan mengalami implikasi terhadap pelaku bisnis kecil dan menengah berupa pungutan-pungutan baru yang dikenakan pada UKM. Jika kondisi ini tidak segera dibenahi maka akan menurunkan daya saing UKM. Di samping itu semangat kedaerahan yang berlebihan, kadang menciptakan kondisi yang kurang menarik bagi pengusaha luar daerah untuk mengembangkan usahanya di daerah tersebut.

#### 4. Implikasi Perdagangan Bebas

Sebagaimana diketahui bahwa AFTA yang mulai berlaku Tahun 2003 dan APEC Tahun 2020 yang berimplikasi luas terhadap usaha kecil dan menengah untuk bersaing dalam perdagangan bebas. Dalam hal ini, mau tidak mau UKM dituntut untuk melakukan proses produksi dengan produktif dan efisien, serta dapat menghasilkan produk yang sesuai dengan frekuensi pasar global dengan standar kualitas seperti isu kualitas (ISO 9000), isu lingkungan (ISO 14.000) dan isu Hak Asasi Manusia (HAM) serta isu ketenagakerjaan. Isu ini sering digunakan secara tidak fair oleh negara maju sebagai hambatan (Non Tariff Barrier for Trade). Untuk itu maka diharapkan UKM perlu mempersiapkan agar mampu bersaing baik secara keunggulan komparatif maupun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

#### 5. Sifat Produk Dengan Lifetime Pendek

Sebagian besar produk industri kecil memiliki ciri atau karakteristik sebagai produk- produk fasion dan kerajinan dengan lifetime yang pendek.

#### 6. Terbatasnya Akses Pasar

Terbatasnya akses pasar akan menyebabkan produk yang dihasilkan tidak dapat dipasarkan secara kompetitif baik di pasar nasional maupun internasional.

## 13.3 E-Commerce Untuk Pengembangan UKM

Pesatnya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi atau yang dikenal dengan istilah *Information and Communication Technology (ICT)* dan internet telah merambah berbagai bidang kehidupan tidak terkecuali bidang bisnis dan perdagangan (Fensel et al., 2001). Dengan adanya internet dan ICT proses pemasaran dan penjualan dapat dilakukan kapan saja tanpa terikat ruang dan waktu. Dengan kemampuan web/internet yang bisa mengirimkan berbagai

bentuk data seperti teks, grafik, gambar, suara, animasi, atau bahkan video, maka banyak kalangan bisnis yang memanfaatkan teknologi ini dengan membuat homepage untuk mempromosikan usahanya. Kini hampir semua lapisan masyarakat (terutama di negara maju) sudah sangat terbiasa dengan web ini, karena hampir segala jenis informasi bisa diperoleh (Fensel and Motta, 2001; Kurniawan, 2012; Kusbandono and Rosyad, 2019).

Salah satu penerapan ICT dan internet dalam bidang bisnis dan perdagangan adalah electronic commerce (e-commerce). E-commerce dapat didefinisikan sebagai aplikasi dan penerapan dari e-bisnis (e-business) yang berkaitan dengan transaksi komersial, seperti: transfer dana secara elektronik, SCM (supply chain management), e-pemasaran (e-marketing), atau pemasaran online (online marketing), pemrosesan transaksi online (online transaction processing), pertukaran data elektronik (electronic data interchange /EDI), promosi produk dan lain-lain (Wikipedia, 2010).

Manfaat dan keuntungan menggunakan e-commerce adalah untuk media promosi dalam rangka untuk meningkatkan volume penjualan, baik untuk penjualan online maupun konvensional (Jansen-Vullers and Netjes, 2006; Supardi, Adnam and Yaakob, 2009). Di samping keuntungan tersebut, ternyata hasil beberapa penelitian menunjukkan bahwa efektivitas penggunaan e-commerce dalam mendorong peningkatan volume penjualan dan mempromosikan produk-produk industri cukup tinggi.

UKM adalah salah satu bidang yang memberikan kontribusi yang signifikan dalam memacu pertumbuhan ekonomi Indonesia. Hal ini dikarenakan daya serap UKM terhadap tenaga kerja yang sangat besar dan dekat dengan rakyat kecil (Kuncoro, 2008, Sripo, 2010). Masalah utama yang dihadapi oleh UKM adalah pemasaran (Hafsah, 2004; Kuncoro, 2008; Kurniawan, 2009; Supardi, 2009). Pemasaran dengan metode konvensional memerlukan biaya tinggi, misalnya membuka cabang baru, ikut pameran, pembuatan dan penyebaran brosur dan sebagainya. Berkembangnya internet menjadi sarana yang efisien untuk membuka jalur pemasaran model baru bagi produk UKM. Di samping biayanya relatif murah, dengan memanfaatkan internet penyebaran informasi akan lebih cepat dan jangkauannya lebih luas (Supardi, 2009).

Pemakaian Teknologi Informasi (IT) dalam memasarkan produk UKM telah berhasil dikembangkan oleh sejumlah Negara seperti Cina, Jepang, dan India. Bahkan Konfederasi Industri India atau *Confederation of Indian Industry* (CII) merilis hasil survey yang memperlihatkan bahwa peranan Teknologi Informasi (IT) telah mengubah peruntungan sigmen UKM di India. Menurut hasil survey

tersebut penggunaan IT di kalangan UKM telah menghasilkan peningkatan pendapatan yang signifikan, yakni 78 % dari responden mengindikasikan peningkatan pendapatan akibat penggunaan IT. Internet marketing adalah proses pembentukan dan pemeliharaan hubungan dengan konsumen melalui kegiatan-kegiatan online dengan memfasilitasi pertukaran ide, produk dan jasa yang memuaskan kedua pihak (Omelayenko, 2008; Jauhari, 2010; Kusbandono and Rosyad, 2019).

Untuk terus meningkatkan daya saing UKM serta untuk mendapatkan peluang ekspor dan peluang bisnis lainnya salah satu cara atau strategi yang dapat digunakan adalah dengan pemanfaatan perkembangan Information and Communication Technology (ICT). Pemanfaatan ICT yang banyak digunakan adalah E-Commerce. Dari situs Kementerian Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah yang berhubungan langsung dalam pembinaan UKM (<http://www.depkop.go.id>), guna memasarkan produk para pengusaha UKM, mempunyai link dengan beberapa portal/website yang memfasilitasi hal tersebut. Misalnya Deputi Bidang Pengembangan dan Restrukturisasi Kementerian KUKM mempunyai situs [www.sentrakukm.com](http://www.sentrakukm.com) yang berisi beberapa industri seperti kerajinan, peternakan, sandang, perikanan, makanan dan minuman dan lain-lain. Pada situs ini isinya cukup lengkap, cara memesan, info tentang perusahaan dan produk tersedia, tetapi situs ini hanya berbahasa Indonesia, tidak tersedia pilihan bahasa asing, misalnya Inggris (Kementerian Koperasi dan UKM, 2010).

Selain itu situs Kementerian KUKM ini dapat link pada [www.smeccda.com](http://www.smeccda.com) (small medium enterprises & cooperative bds (bisnis development service) yaitu para pengusaha ukm yang ingin memasarkan produknya resources development agency). Situs ini mempunyai pilihan bahasa Indonesia dan bahasa Inggris. Dari situs ini bisa dibuka portal, disertai gambar produk dan informasi tentang perusahaan tersebut lengkap dengan alamat emailnya, sehingga memudahkan untuk berhubungan.

Dari situs Kementerian KUKM juga dapat link pada situs Indonesian-products <http://www.indonesian-products.biz/>. Situs ini berbahasa Inggris, mempunyai menu yang lebih lengkap dengan adanya jadwal acara pameran-pameran produk UKM, pilihan produk yang mudah diakses dan tampilan lebih menarik. Yang menarik juga dapat mengunjungi situs <http://www.alcive.tw>. Situs ini merupakan situs APEC Local Cultural Industry Virtual Exposition. Pada situs yang indah ini anda dapat melihat-lihat aneka kerajinan tangan dari berbagai Negara di Asia dan Pasifik yang disajikan dengan menarik dan tidak lupa pula

dilengkapi informasi *contact person*. Tetapi penggunaan ICT tersebut baru sebatas untuk promosi dan penampilan informasi produk-produk dari beberapa UKM, belum melayani penjualan langsung melalui internet, seperti penjualan buku di [amazon.com](http://amazon.com). Dengan menggunakan E-Commerce yang dapat digunakan untuk pemasaran dan penjualan *online* tentu akan meningkatkan volume penjualan dan pada akhirnya akan meningkatkan pendapatan usaha dan pada akhirnya akan mengembangkan usaha kecil dan menengah tersebut.

# **Bab 14**

## **Eksistensi UKM di Dalam Proses Pembangunan Ekonomi Kinerja UKM di Indonesia**

### **14.1 Pendahuluan**

Pembangunan ekonomi yang dilaksanakan secara bertahap, terencana dan berkesinambungan, pada dasarnya ditujukan untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat. Tujuan pembangunan demikian pada prinsipnya dapat dicapai apabila strategi pembangunan memadukan antara pencapaian pertumbuhan yang tinggi dengan terciptanya pemerataan pembangunan disegala bidang. Pemerataan pembangunan dapat diwujudkan dalam bentuk pemerataan lapangan kerja dan kesempatan berusaha sebagai usaha untuk menciptakan pemerataan pendapatan.

Pembangunan di bidang sektor Usaha Kecil dan Menengah (UKM) atau yang sekarang disebut Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) karena keadaan perkembangan yang semakin dinamis diubah ke Undang-Undang No.20 Pasal 1 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah. UMKM merupakan salah satu cara untuk mencapai tujuan pembangunan nasional tersebut karena populasinya sangat besar. Upaya pemberdayaan merupakan

salah satu paradigma pembangunan yang dapat ditempuh guna mewujudkan keberhasilan pembangunan nasional. Salah satu upaya pemberdayaan yang dapat dilakukan yaitu melalui pemberdayaan UMKM.

Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) memiliki peranan penting dalam perekonomian di Indonesia. UMKM memiliki proporsi sebesar 99,99% dari total keseluruhan pelaku usaha di Indonesia atau sebanyak 56,54 juta unit. Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah telah mampu membuktikan eksistensinya dalam perekonomian di Indonesia.

Membaca data yang ditunjukkan oleh Kementerian Koperasi dan UMKM RI, UMKM secara keseluruhan mengalami perkembangan dan pertumbuhan yang baik seiring berganti tahun. Misalnya pada tahun 2010, total jumlah unit UMKM sebanyak 52.769.426. Lalu dalam pemberitaan terakhir, jumlah tersebut sudah mencapai angka 63 juta. Berdasarkan situs [depkop.go.id](http://depkop.go.id), berikut data perkembangan UMKM di Indonesia berdasarkan jumlah unit dan jumlah PDB dari tahun 2010 sampai 2017. Secara persentase, jumlah UMKM di Indonesia mencapai 99,9% dari total unit usaha di Indonesia. Dengan data ini, dapat disimpulkan jika UMKM memiliki peran besar dalam menyumbang pertumbuhan ekonomi Tanah Air.

## 14.2 UMKM dan Hantaman Badai Krisis Ekonomi

Ketika badai krisis moneter melanda Indonesia di tahun 1998 usaha berskala kecil dan menengah yang relatif mampu bertahan dibandingkan perusahaan besar. Karena mayoritas usaha berskala kecil tidak terlalu tergantung pada modal besar atau pinjaman dari luar dalam mata uang asing. Sehingga, ketika ada fluktuasi nilai tukar, perusahaan berskala besar yang secara umum selalu berurusan dengan mata uang asing adalah yang paling berpotensi mengalami imbas krisis. Bisnis UMKM menyumbang PDB (Produk Domestik Bruto) sekitar 60% dan membuka lapangan pekerjaan bagi masyarakat. Sektor UMKM merupakan sektor usaha yang mampu bertahan pada saat krisis multidimensi tahun 1998 dan krisis global pada tahun 2008.

Adapun alasan-alasan UMKM dapat bertahan dan cenderung meningkat jumlahnya pada masa krisis yaitu karena, pertama; sebagian besar UMKM

memproduksi barang konsumsi dan jasa-jasa dengan elastisitas permintaan terhadap pendapatan yang rendah. Kedua; sebagian besar UMKM mempergunakan modal sendiri dan tidak mendapat modal dari bank. Implikasinya pada masa krisis keterpurukan sektor perbankan dan naiknya suku bunga tidak berpengaruh terhadap UMKM. Ketiga; dengan adanya krisis ekonomi yang berkepanjangan menyebabkan sektor formal banyak memberhentikan pekerjaannya. Sehingga para penganggur tersebut memasuki sektor informal dengan melakukan kegiatan usaha yang berskala kecil, akibatnya jumlah UMKM semakin bertambah.

Peran UMKM memiliki arti yang begitu penting bagi suatu daerah terutama dalam perluasan lapangan kerja dan salah satu penggerak pertumbuhan ekonomi termasuk kegiatan ekspor. Kegiatan ekspor UMKM merupakan salah satu cara agar produk UMKM dapat dikenal dan mendunia. Selain itu, peran pelaku UMKM dipandang sangat penting guna meningkatkan pendapatan perkapita suatu daerah. Pelaku UMKM dituntut mampu untuk ikut serta dalam mengembangkan perekonomian negaranya terutama dalam melakukan pengembangan hal apapun guna memenuhi permintaan konsumen yang semakin spesifik, inovatif, memiliki harga yang terjangkau namun tetap berkualitas sampai dengan dapat bersaing secara global mengingat mulai memasuki masyarakat ekonomi ASEAN.

Sampai saat ini UMKM juga merupakan salah satu sektor penyumbangan terbesar nasional yaitu sebesar 60,34 persen. Karenanya, sektor UMKM memiliki kemampuan yang dapat dimanfaatkan dan dikembangkan guna dijadikan roda perekonomian dengan tujuan agar mencapai pembangunan nasional dan regional secara efektif dan efisien.



**Gambar 14.1:** Pertumbuhan Produksi Industri Manufaktur Triwulan IV-2019 (Badan Pusat Statistik Indonesia, 2020)

Kontribusi UMKM dalam suatu perekonomian juga dapat dilihat dari kontribusinya dalam peningkatan Pertumbuhan ekonomi. UMKM juga memiliki peran dari bagian ekspor dan investasi. Sehingga peluang UMKM di masa mendatang dalam mengembangkan suatu produk demi menembus pasar global sangat memiliki potensi yang cukup besar dan baik dengan diiringi pengembangan produk yang lebih kreatif dan inovatif. Dengan adanya hasil data tersebut seharusnya pemerintah maupun pihak swasta mampu memberikan dukungan agar UMKM terus melakukan produktivitasnya sehingga perekonomian negara terus mengalami perbaikan. Dengan melihat kontribusinya terhadap PDB, maka dapat dikatakan sektor UMKM sebagai roda penggerak perekonomian suatu negara yang memang harus dipertahankan guna memperbaiki serta meningkatkan perekonomian.

## 14.3 UMKM dan Masalah Permodalan

Di Indonesia UMKM lebih didominasi oleh usaha mikro yang sebagian besar berlokasi di pedesaan. Kegiatan produksi di usaha mikro khususnya pada produksi makanan, minuman dan kerajinan relatif mudah dilakukan. Hal ini karena kebutuhan modal awal yang sedikit, tidak membutuhkan pendidikan

formal yang tinggi, dan tidak memerlukan tempat khusus untuk kegiatan produksi. Oleh karena itu, kegiatan produksi usaha mikro lebih banyak dilakukan oleh perempuan. Pendapatan dari kegiatan usaha mikro sangat penting baik sebagai sumber pendapatan utama maupun sebagai sumber pendapatan tambahan keluarga. Usaha mikro pada umumnya merupakan unit usaha sendiri tanpa pekerja (self-employment) atau pemilik usaha melakukan semua pekerjaan sendiri.

Sektor UMKM akan dapat berkembang lebih baik apabila tersedianya sumber permodalan dan pembiayaan yang mudah dijangkau dan adanya pendampingan untuk pembangunan kapasitas pengusaha. UMKM yang dapat menghasilkan produk berdaya saing adalah UMKM yang melakukan suatu strategi inovasi sehingga dapat berkembang dengan pesat. Tetapi pada umumnya UMKM di Indonesia mempunyai kelemahan dalam penguasaan teknologi, informasi dan kualitas SDM yang menyebabkan rendahnya produktivitas UMKM dan menghambat kemampuan berinovasi. Hal ini disebabkan tingkat pendidikan formal pengusaha yang rendah dan keterbatasan modal untuk melakukan inovasi. Selain itu, rendahnya tingkat pendidikan formal pengusaha di UMKM menyebabkan rendahnya tingkat keuntungan rata-rata usaha dan rendahnya daya saing UMKM. Tingkat kesejahteraan atau perkembangan UMKM dapat diukur dengan menghitung tingkat produktivitas unit usaha yaitu rata-rata nilai penjualan atau omset per hari per unit usaha. Nilai omset merupakan nilai keseluruhan atas barang dan jasa yang diperdagangkan. Unit usaha yang memiliki nilai omset terus meningkat setiap tahunnya berarti permintaan pasar terhadap produknya terus meningkat. Ini menunjukkan unit usaha tersebut berdaya saing tinggi.

**Tabel 14.1:** Posisi Kredit Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) pada Bank Umum Berdasarkan Lapangan Usaha, Jenis Penggunaan dan Skala Usaha (Otoritas Jasa Keuangan)

UMKM	Posisi Kredit Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) pada Bank Umum (Milyar Rupiah)		
	2019	2018	2017
<i>Lapangan Usaha</i>	<i>1 107 240</i>	<i>969 972</i>	<i>882 982</i>
Pertanian, Perburuan dan Kehutanan	109 544	89 560	78 731
Perikanan	9 379	7 200	5 928

Pertambangan dan Penggalian	8 544	6 608	5 380
Industri Pengolahan	111 401	99 028	93 175
Listrik, gas dan air	6 669	4 307	3 577
Konstruksi	72 033	62 521	55 802
Perdagangan Besar dan Eceran	548 276	499 248	462 729
Penyediaan akomodasi dan makan minum	45 137	37 877	33 290
Transportasi, pergudangan dan komunikasi	44 767	37 975	31 441
Perantara Keuangan	17 233	16 267	14 715
Real Estate, Usaha Persewaan, dan Jasa Perusahaan	58 428	48 371	42 981
Administrasi Pemerintahan, Pertahanan dan Jaminan Sosial Wajib	160	532	176
Jasa Pendidikan	6 872	3 612	2 865
Jasa Kesehatan dan Kegiatan Sosial	11 718	8 131	6 574
Jasa Kemasyarakatan, Sosial Budaya, Hiburan dan Perorangan lainnya	53 399	46 281	42 690
Jasa Perorangan yang Melayani Rumah Tangga	3 093	2 199	2 309
Badan Internasional dan Badan Ekstra Internasional Lainnya	6	4	65
Kegiatan yang belum jelas batasannya	583	251	554
<b>Jenis Penggunaan</b>	<b>1 107 240</b>	<b>969 972</b>	<b>882 982</b>
Modal Kerja	796 926	728 191	659 102
Investasi	310 314	241 781	223 880
Tidak Teridentifikasi	-	-	-
<b>Skala Usaha</b>	<b>1 107 240</b>	<b>969 972</b>	<b>882 982</b>
Mikro	283 518	236 868	207 682
Kecil	343 245	298 065	269 162
Menengah	480 477	435 039	406 138

Catatan: Data mencakup Bank Umum Konvensional dan Bank Umum Syariah

UMKM sangat memiliki potensi yang besar, namun kenyataannya UMKM di Indonesia masih mengalami kesulitan dalam permodalan serta penggunaan teknologi sehingga dari masalah tersebut sektor UMKM memerlukan dukungan dari para investor. Melihat kondisi sektor UMKM yang mampu menciptakan lapangan pekerjaan dengan penyerapan tenaga kerja yang tinggi, meningkatkan kegiatan ekspor serta penyumbang PDB terbesar maka seharusnya pemerintah mampu melakukan pemberdayaan yang berkelanjutan secara optimal guna menunjang kegiatan produksi pada sektor UMKM sehingga akan berdampak pada perekonomian negara yang lebih baik. Karena sektor UMKM memang masih perlu adanya pendampingan dari pemerintah guna memasuki pasar internasional. Perlu diketahui bahwa sektor UMKM mampu bersaing secara global apabila fasilitas dalam negeri memadai serta mendukung berjalannya kegiatan tersebut. Selain itu bukan hanya permasalahan modal saja yang masih menjadi pokok utama tetapi dalam hal pemasaran, teknologi, skill sampai sumber daya yang digunakan.

## 14.4 Kinerja UMKM dan Dorongan Pemerintah dalam Pemanfaatan Teknologi

Pemerintah selalu mendukung dan mendorong setiap orang dan perusahaan untuk memanfaatkan teknologi informasi dengan ditetapkannya Undang-Undang RI. No 11 Tahun 2008 Tentang Informasi dan Transaksi Elektronik (Kemkominfo RI, 2008) dengan mempertimbangkan bahwa pemanfaatan teknologi informasi berperan penting dalam perdagangan dan pertumbuhan perekonomian nasional untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Berdasarkan pada UU No. 24 Tahun 2019 tentang ekonomi kreatif (Pemerintah Pusat, 2019) sebagai manifestasi perlindungan Negara terhadap kemajuan ekonomi kreatif di negeri ini termasuk UMKM.

Ekonomi kreatif adalah “salah satu konsep untuk merealisasikan pembangunan ekonomi yang berkelanjutan berbasis dengan kreativitas”. Di mana, pemanfaatan dilakukan melalui sumber daya yang bukan hanya terbarukan, bahkan tidak terbatas, yakni ide, gagasan, bakat dan kreativitas. Nilai ekonomi dari suatu produk atau jasa di era kreatif tidak lagi ditentukan

oleh bahan baku atau system produksi, tetapi lebih kepada bagaimana memanfaatkan kreativitas dan penciptaan inovasi melalui perkembangan teknologi yang semakin maju. Industry tidak lagi bersaing di pasar global dengan hanya mengandalkan harga atau kualitas produk, tetapi bagaimana bersaing dengan menggunakan inovasi, kreativitas dan imajinasi (Purnomo, 2016).

Implementasi yang dilakukan untuk memecahkan masalah, adalah dengan pemberian pengetahuan dan perkembangan bisnis secara online, analisis mengenai pertumbuhan penggunaan internet dan pengguna smartphone atau gawai sehingga masyarakat menjadi praktisi technopreneur. Technopreneur adalah “entrepreneur zaman baru (new age) yang berminat pada teknologi, kreatif, inovatif, dinamis, berani berbeda serta mampu mengambil jalur yang belum dieksplorasi dan sangat bersemangat dalam pekerjaannya” (Wibowo et al., 2020).

Salah satu upaya yang dilakukan oleh Pemerintah adalah dengan mengadakan penyuluhan wirausaha berbasis teknologi. Ditambah lagi karena pandemic ini, membuat perekonomian masyarakat menurun, itu sebab nya penyuluhan tersebut dilakukan agar masyarakat sasaran mendapat informasi dan pengetahuan mengenai kondisi ekonomi secara makro di Indonesia dan mengerti mengenai tren perubahan bisnis yang berbasis teknologi informasi dan komunikasi di Indonesia. Dan diharapkan pula masyarakat mau dan mampu untuk memulai dan mengalihkan bisnis skala mikro dan kecil yang umumnya dilakukan berbasis bisnis keluarga, untuk mau beradaptasi dengan penggunaan teknologi di era industry 4.0 (Wibowo et al., 2020).

Pemanfaatan teknologi informasi dalam menjalankan sebuah bisnis atau sering dikenal dengan istilah e-commerce. Di mana, bagi perusahaan kecil dapat memberikan fleksibilitas dalam produksi, memungkinkan pengiriman pelanggan secara lebih cepat untuk produk dari perangkat lunak, mengirimkan dan menerima penawaran secara cepat dan hemat, serta mendukung transaksi cepat tanpa kertas (Guna et al., 2013).

Perkembangan teknologi, baik teknologi komunikasi dan informasi sudah mengalami peningkatan yang sangat pesat. Hal ini dipengaruhi oleh berbagai macam factor mulai dari perluasan area cakupan internet, meningkatkan bandwidth internet, penggunaan teknologi internet dan komunikasi terbaru yang lebih cepat dan efisien, perkembangan ponsel pintar, munculnya berbagai macam media social dan ecommerce. Saat ini peranan teknologi informasi berpengaruh dalam dunia ekonomi khususnya dalam hal penjualan. Dengan



secara online sehingga memungkinkan pencapaian pangsa pasar yang lebih luas.

Namun tidak hanya itu, ketika usaha sudah berjalan maka perlu cara untuk meningkatkan dan mengembangkan usaha. Untuk meningkatkan dan mengembangkan usaha maka salah satu factor yang diperlukan adalah pemasaran yang handal, karena dalam kewirausahaan perlu kreativitas dan inovasi ketika memasarkan suatu produk atau jasa dari usaha. Tanpa pemasaran yang matang dan handal maka usaha bisa mengalami kemunduran atau kegagalan apalagi di era Industri 4.0 saat ini dan menuju era Society 5.0, semua ini sudah mulai bertransformasi dari konvensional ke digital dan Internet of Thing (IoT) (Hendrasyah 2019). Menurut Internet World Stats (2019) bahwa pengguna Internet di dunia sudah mencapai 58,78% dari total penduduk dunia yaitu sebanyak 4.536.248.808 orang per Juni 2019. 50,7% dari pengguna Internet dunia berasal dari benua Asia yaitu sebanyak 2.300.469.859 orang. Ini menunjukkan bahwa masyarakat sudah terbuka dengan dunia digital dan Internet, sekaligus ini merupakan tantangan tersendiri bagi wirausaha untuk memasarkan usahanya agar dapat bertransformasi ke digital (Martina et al. 2018; Altinay and Zehra 2018).

Kemajuan teknologi membuka banyak peluang baru di bidang usaha berbasis teknologi informasi. Banyak perusahaan digital berdiri, seperti GoJek, BukaLapak, Tokopedia, Shopee dan Marketplace lainnya yang merupakan bentuk perusahaan digital yang sukses di Indonesia. GoJek membuka lapangan kerja sehingga setiap penduduk Indonesia bisa menggunakan kendaraan pribadinya untuk menjadi angkutan online. Bukalapak dan Tokopedia membuka juta lapangan pekerjaan dengan cara memberi kemudahan untuk membuka toko secara online.

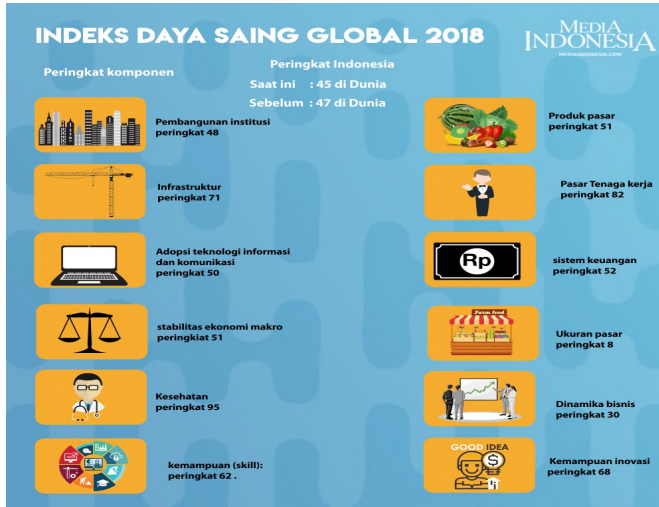
## 14.5 UMKM dan Potensi Daya Saing Global

Usaha Mikro, Kecil dan Menengah atau yang sering disebut dengan UMKM tersebut turut aktif dalam kegiatan investasi guna mendorong sector produktif. Setidaknya terdapat tiga indikator yang menunjukkan peran penting UMKM dalam perekonomian. Pertama, jumlah usahanya yang banyak dan ada dalam setiap sektor ekonomi. Data BPS tahun 2018 mencatat bahwa jumlah UMKM

mencapai 99,99% dari total unit usaha di Indonesia. Kedua,UMKM mempunyai potensi besar dalam penyerapan tenaga kerja. Sektor UMKM menyerap 97,3% dari total angkatan kerja yang bekerja. Dari setiap rupiah investasi di UMKM dapat menciptakan lebih banyak tenaga kerja dibandingkan dengan investasi yang sama di usaha besar. Ketiga, UMKM memberikan kontribusi yang besar terhadap pendapatan nasional. UMKM mampu menyumbang 53,6% dari total Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia.

Sudah 6 tahun kita memasuki babak baru dengan mitra negara-negara tetangga, khususnya anggota Asean, yaitu mulai berlakunya Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) atau Asean Economic Community pada 31 Desember 2015. Salah satu pilar utama MEA adalah aliran bebas barang, yaitu pada 2015 perdagangan barang di kawasan Asean dilakukan secara bebas tanpa mengalami hambatan, baik tarif maupun nontarif. MEA menerapkan skema *Common Effective Preferential Tariff* (CEPT) yang sebelumnya sudah diterapkan saat Asean Free Trade Area (AFTA), yaitu penurunan tarif dilakukan secara bertahap untuk jenis barang tertentu yang dilakukan dalam rentang waktu yang telah disepakati bersama.

Keberadaan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) 2015 ini memberi tantangan tersendiri bagi Indonesia, yaitu dalam hal: (1) indeks daya saing, hal ini karena Indeks Daya Saing Global 2012-2013 Indonesia berada pada peringkat 45 dari 144 negara, dibandingkan dengan negara-negara ASEAN, peringkat tersebut turun dari sebelumnya peringkat 47. Singapura menempati peringkat ke-2, Malaysia peringkat ke-25, Thailand peringkat ke-38, Filipina peringkat ke- 65, dan Vietnam peringkat ke-75. Indeks daya saing Indonesia di tingkat global masih mengelompokkan Indonesia dalam perekonomian berbasis efisiensi, di tengah ASEAN yang sudah berbasis inovasi (Singapura), menuju inovasi (Malaysia), yang masih berbasis faktor produksi atau sumber kekayaan alam (Filipina, Vietnam, Kamboja, Laos, Myanmar), (2) Indeks inovasi global, hal ini karena posisi Indonesia termasuk rata-rata di antara sembilan negara ASEAN lainnya. Berdasarkan kedua hal tersebut maka diperlukan kesiapan UMKM.



**Gambar 14.3:** Infografis Indeks Daya Saing Global Indonesia Tahun 2018 (Badan Pusat Statistik, 2019)

Apabila Indonesia tidak mendorong daya saing dan nilai tambah atas barang/produk yang diproduksi, maka Indonesia dapat kehilangan perannya di kawasan dan menjadi objek kemajuan pembangunan di kawasan tanpa memperoleh keuntungan yang maksimal. Oleh karena itu, program kebijakan penguatan daya saing telah mendapatkan perhatian khusus dari pemerintah, antara lain penguatan UKM nasional. Hal tersebut penting untuk memfasilitasi UMKM nasional yang berdaya saing tinggi, inovatif, dan kreatif, serta mampu melakukan perluasan pasar dari Komunitas Ekonomi ASEAN.

Telah banyak dilakukan penelitian tentang dinamika UMKM di Indonesia sebelum dan sesudah krisis, dan menemukan bahwa produktivitas UMKM meningkat secara substansial pada level tidak jauh dengan perusahaan yang lebih besar, disamping itu ditemukan pula bahwa UMKM lebih tahan menghadapi krisis daripada perusahaan besar, selanjutnya dijelaskan bahwa UMKM mampu lebih cepat dan fleksibel merespon persoalan yang secara tiba-tiba terjadi.

# Daftar Pustaka

- '1602751704\_Permen KUKM Nomor 5 Tahun 2020 tentang Renstra Kementerian Koperasi dan UKM Tahun 2020-2024.pdf' (no date).
- Adomako, S., Danso, A. and Ofori Damoah, J. (2016) 'The moderating influence of financial literacy on the relationship between access to finance and firm growth in Ghana', *Venture Capital*, 18(1), pp. 43–61. doi: 10.1080/13691066.2015.1079952.
- Alma, H. B. (2006) 'Pengantar bisnis'.
- Amelia, M. N., Prasetyo, Y. E. and Maharani, I. (2017) 'E-Umkm: Aplikasi Pemasaran Produk Umkm Berbasis Android Sebagai Strategi Meningkatkan Perekonomian Indonesia', *Prosiding SNATIF Ke-4*.
- APICS, (2008). *Supply Chain Management Fundamental*. APIC Certified Supply Chain Professional , pp. 1-52.
- Atifin, Syamsul. (2012) "Leadership Ilmu dan Seni Kepemimpinan". Jakarta: Mitra Media Wacana
- Ayuwuragil, K. (2017) *Kemenkop UKM: 3,79 Juta UMKM Sudah Go Online*, CNN Indonesia.
- Badan Pusat Statistik (2019) *Statistik E-Commerce 2019*, Badan Pusat Statistik.
- Badan Pusat Statistik (2020) *BPS, Industri Mikro dan Kecil*. Available at: <https://www.bps.go.id/subject/170/industri-mikro-dan-kecil.html>.
- Bagale, G. S. (2014) 'Determinants of E-Commerce in Indian MSME Sector: A Conceptual Research Model Based on TOE Framework', *Universal Journal of Management*.

- Bank Indonesia (2015) 'Working Paper Daya Saing Umkm Dalam Menghadapi', Pemetaan dan Strategi Peningkatan Daya Saing UMKM dalam Menghadapi MEA 2015 dan Pasca MEA 2025.
- Bank Indonesia dan LPPI (2015) 'Profil Bisnis Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM)', Bank Indonesia dan LPPI.
- Bank Indonesia. (2015). Profil Bisnis Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM). Jakarta: Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (LPPI).
- Bappenas (2014) 'Laporan Analisis Daya Saing UMKM di Indonesia', Bappenas.
- Barringer, B. R. and Ireland, R. D. (2012) Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures, Zhurnal Eksperimental'noi i Teoreticheskoi Fiziki.
- Basri, R. dan (2005) Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Beck, T. & Demircuc-Kunt, A. (2006). Small and Medium-Size Enterprises: Access to Finance as a Growth Constraint. *Journal of Banking & Finance*. 30(11). pp. 2931-2943.
- Bernardin, H. J. & J. E. A. R. (1993). *Human Resource Management*. Singapore: McGraw Hill Inc.
- Berry, A., Rodriquez, E. & Sandeem, H. (2001). "Small And Medium Enterprises Dynamics In Indonesia". *Bulletin of Indonesian Economic Studies*,37(3),363-384.
- Bismala, L. (2016). Model Manajemen Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) untuk Meningkatkan Efektivitas Usaha Kecil Menengah. *Jurnal Entrepreneur dan Entrepreneurship*, 5(1), 19-26.
- Bismantara. (2013) "Analisis Peran Kepemimpinan Dalam Usaha Kecil dan Menengah Industri Kreatif: Studi Kasus di Kineruku-Bandung," *Jurnal Dimensia*, Vol 10, No 2, hal 81-112.
- Bohari. (1992). *Pengawasan Keuangan Negara*. Jakarta: Rajawali Press.
- Boone, L. and Kurtz, D. (2013) *Contemporary marketing*. Nelson Education.
- Boone, L. E dan Kurtz, D. L. (2002). *Pengantar Bisnis*. Jilid ke-1. Terjemahan Anwar Fadriansyah. Jakarta: Erlangga.

- Bouquin, H. (2001). *La Comptabilité De Gestion*. France: Presses Universitaires de France - PUF.
- Brustbauer, J. (2016) 'Enterprise risk management in SMEs: Towards a structural model', *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*. doi: 10.1177/0266242614542853.
- Bryson, J. M. (2005). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization: A Guide for Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. Revised Edition. Penerjemah: M. Miftahudin. San Francisco: JoseyBass Publisher.
- Cahyono, B. T. (1983) *Pengembangan kesempatan kerja*. Bagian Penerbitan, Fakultas Ekonomi, Universitas Gadjah Mada.
- Chopra, S. & Meindl, P., (2004). *Supply Chain Management : Strategy, Planning, and Operations..* Second Edition ed. New Jersey: Prentice Hall Inc..
- Christensen, C. M. (2006) 'The ongoing process of building a theory of disruption', *Journal of Product Innovation Management*. doi: 10.1111/j.1540-5885.2005.00180.x.
- Daft, R. L. (2010). *Era Baru Manajemen*. Edisi Kesembilan. Jakarta: Salemba Empat.
- Databoks (2020) *Kata Data, Pemerintah Beri Stimulus, Berapa Jumlah UMKM di Indonesia?* Available at: <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2020/04/08/pemerintah-beri-stimulus-berapa-jumlah-umkm-di-indonesia>.
- David, F. R. (2006). *Manajemen Strategi; Konsep Edisi Kesepuluh*. Jakarta: Salemba Empat.
- Departemen Pengembangan UMKM Bank Indonesia (2016) 'Pemetaan dan Strategi Peningkatan Daya Saing UMKM Dalam Menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean (MEA 2015)', *Jurnal RISALAH*.
- Dewanti, I.S. (2010). *Pemberdayaan Usaha Kecil dan Mikro: Kendala dan Alternatif Solusinya*. *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol. 6 (2). pp.1-10.
- Dharma, A. (1998). *Perencanaan Pelatihan*. Jakarta: Pusdiklat Pegawai Depdikbud.

- Dibb, Sally; Simkin, Lyndon; Pride, M. William; Ferrel, O.C.; Lastname, F. (2012) *Marketing: Concepts & Strategies*, Brendan George.
- Direktori BUMDES. (2021). *UKM Harus Membuat Perencanaan Usaha, Mengapa?* .<https://www.berdesa.com/mengapa-ukm-harus-membuat-perencanaan-usaha/> Diakses, 29 Januari 2021.
- Dymock, D & McCarthy, C. (2006). *Towards a Learning Organization: Employee Perception*. *The Learning Organization*. Vol. 13(5). pp. 525-536.
- Faludi, A. (1973). The “Systems View” and Planning Theory. *Socio-Economic Planning Sciences*, 7(1), 67-77.
- Fattah, N. (1996). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Fattah, N. (1999). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Fensel, D. and Motta, E. (2001) ‘Structured development of problem solving methods’, *IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering*, 13(6), pp. 913–932.
- Fensel, D. et al. (2001) ‘Ontologies and electronic commerce’, *IEEE Intelligent Systems*, 16(1), pp. 8–14.
- Ganewati, W. (1997). *Liberalisasi Perdagangan dan Investasi APEC 2020: Peluang dan Kendala Usaha Kecil dan Menengah*. Jakarta: Analisis CSIS.
- Gibson, dan Ivancevich, D. (1996). *Manajemen Edisi Sembilan Jilid 1*. Alih Bahasa: Zuhad Ichyudin. Jakarta: Erlangga.
- Gibson, I. & D. (1997). *Organisasi Jilid I, Terjemahan Darkasih*. Jakarta: Erlangga.
- Gilbert, D., Stoner, J. A. F. and Freeman, E. (2009) *Management*. Pearson Publication.
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi.
- Gordon, T., & Widodo, A. T. K. (1994). *Menjadi Pemimpin Efektif: Dasar untuk Menjadi Manajemen Partisipatif dan Keterlibatan Karyawan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

- Graham, P. (2003) *Mary Parker Follett prophet of management*. Beard Books.
- Griffin, M. A., Patterson, M. G. and West, M. A. (2001) 'Job satisfaction and teamwork: The role of supervisor support', *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(5), pp. 537–550.
- Griffin, R. W. (1987). *Management*. Boston: Houghton Mifflin.
- Griffin, R. W. (2004). *Manajemen*, Alih bahasa Gina Gania. Jakarta: Erlangga.
- Hafsah, M. J. (2004) 'Upaya pengembangan usaha kecil dan menengah (UKM)', *Jurnal Infokor* Nomor, 25.
- Halim, F. et al. (2021) *Manajemen Pemasaran Jasa*. Yayasan Kita Menulis.
- Hamidah, D., Yunani, A. & Zakiah, A., (2012). *Penciptaan Kolaborasi pada Manajemen Rantai Pasok UKM*, Bandung: s.n.
- Hananto, L. et al. (2018) *Buku Kerja Keuangan Ukm Kreatif*. Jakarta: Badan Ekonomi Kreatif (BEKRAF).
- Handoko, T. H. (2015) 'Manajemen Edisi 2. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta'.
- Harahap, S. S. (2001). *Sistem Pengawasan Manajemen (Management Control System)*. Jakarta: Quantum.
- Hasibuan, M. S. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketujuh Belas. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hayton, James. (2015) "Leadership and Management Skills in SME's: Measuring Association with Management Practices and Performance. Departement for Business, Innovation and Skills. Warwick Business School
- Heizer, J. & Reinder, B., (2014). *Prinsip - prinsip Manajemen Operasi*. Jakarta: PT Salemba Empat.
- Hendro (2011) *Dasar-dasar Kewirausahaan Panduan bagi Mahasiswa untuk Mengenal, Memahami, dan Memasuki Dunia Bisnis*. Edited by R. Rahmat. Jakarta: Penerbit Erlangga. Available at: [www.erlangga.co.id](http://www.erlangga.co.id).
- Hills, G. & Hultman, C., (2006). *Marketing Perspective*. Nashville: NFIB Research Foundation.

- Ikhsan, M. (2004) Mengembalikan laju pertumbuhan ekonomi dalam jangka menengah: peran usaha kecil dan menengah. AKATIGA.
- Instruksi Presiden No. 10 Tahun 1999 Tentang Pemberdayaan Usaha Menengah.
- Irawan, D., (2020). Peningkatan Daya Saing Usaha Mikro Kecil dan Menengah Melalui Jaringan Usaha. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 11(2), pp. 103-116.
- Istiqomah, I. & Andriyanto, I. (2018). Analisis SWOT dalam Pengembangan Bisnis (Studi pada Sentra Jenang di Desa Kaliputu Kudus). *BISNIS: Jurnal Bisnis dan Manajemen Islam*. Vol.5(2), pp.363-382.
- James H, Donnelly, Gibson, James L., and Ivancevich, J. (1994). *Fundamental of Management*. Texas: Business Publication.
- Jansen-Vullers, M. and Netjes, M. (2006) 'Business process simulation—a tool survey', in *Workshop and Tutorial on Practical Use of Coloured Petri Nets and the CPN Tools*, Aarhus, Denmark.
- Jauhari, J. (2010) 'Upaya pengembangan usaha kecil dan menengah (UKM) dengan memanfaatkan e-commerce', *Jurnal Sistem Informasi*, 2(1), pp. 1–12.
- Jiang, P. and Rosenbloom, B. (2005) 'Customer intention to return online: Price perception, attribute-level performance, and satisfaction unfolding over time', *European Journal of Marketing*. doi: 10.1108/03090560510572061.
- Julitriarsa, Djati., dan Suprihanto, J. (1988). *Manajemen Umum Sebuah Pengantar*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE
- Julyanthry, J. et al. (2020) *Manajemen Produksi dan Operasi*. Yayasan Kita Menulis.
- K, Davis & Newstrom, J. . (1996). *Perilaku Organisasi Jilid 1*. Jakarta: Erlangga.
- Kadarman. (2001). *Sistem Pengawasan Managament*. Jakarta: Pustaka Quantum.
- Kasmir and Jakfar (2010) *Studi Kelayakan Bisnis*. 2nd edn. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- kemenkop (2019) 'Perkembangan Data Usaha Mikro , Kecil , Menengah Dan Usaha Besar', [www.depkop.Go.Id](http://www.depkop.Go.Id).

- Kemenkop-UKM (2018) 'Perkembangan Data Usaha Mikro, Kecil, Menengah Dan Usaha Besar', Wwww.Depkop.Go.Id.
- Kemenperin (2016) 'Kontribusi UMKM Naik', Kompas Paper.
- Keppres RI No. 127 Tahun 2001 tentang Bidang/ Jenis Usaha yang Disadangkan Untuk Usaha Kecil dan Bidang/ Jenis Usaha yang Terb
- Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 99 Tahun 1998 Tentang Bidang/Jenis Usaha yang dicadangkan untuk Usaha Kecil dan Bidang/Jenis Usaha yang Terbuka untuk Usaha Menengah atau Usaha Besar dengan Syarat Kemitraan.
- Knight, G. (2000). Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME Under Globalization. *Journal of International Marketing*. Vol.8(2), pp.12-32.
- Komaruddin. (1994). *Ensiklopedia Manajemen (Edisi ke-2)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Koperasi, D. (2008) 'Berebut pasar pembiayaan UKM', Retrieved September, 1, p. 2014.
- Koperasi, K. and Kecil, U. (2016) 'Menengah. 2010', Pengawasan Internal Koperasi. Jakarta. Deputi Bidang Kelembagaan Koperasi dan UKM.
- Koperasi, K. N. and UKM, R. I. (2011) 'Perkembangan Data Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM) Dan Usaha Besar (UB) Tahun 2006–2010'.
- Kotler, P. (2008). *Manajemen Pemasaran*. Edisi 12 Jilid 2. Jakarta: Indeks.
- Kotler, P. & Amstrong, G., (2008). *Prinsip - prinsip Pemasaran Edisi 12 Jilid 2*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Kuncoro, H. (2002) 'Upah Sistem Bagi Hasil dan Penyerapan Tenaga Kerja', *Economic Journal of Emerging Markets*, 7(1).
- Kuncoro, M. (2002) *Analisis spasial dan regional: studi aglomerasi & kluster industri Indonesia*. Unit Penerbit dan Percetakan AMP YKPN.
- Kuncoro, M. (2005). *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Erlangga.
- Kurniawan, A. & Kusumawardhani, A., (2017). Pengaruh Manajemen Rantai Pasok terhadap Kinerja UMKM Batik di Pekalongan. *Diponegoro Journal of Management*, 6(4), pp. 1-11.

- Kurniawan, A. Y. (2012) 'Faktor-faktor yang mempengaruhi efisiensi teknis pada usahatani padi lahan pasang surut di Kecamatan Anjir Muara Kabupaten Barito Kuala Kalimantan Selatan', *AGRIDES: Jurnal Agribisnis Perdesaan*, 2(1), p. 9263.
- Kurniawan, D. (2009) 'Mengembangkan Ekonomi Kerakyatan dengan Akselerasi Sektor Riil dan UKM', Tersedia (online) htt: didikan ekonomi kerakyatan dengan akselerasi sector riil dan ukm/diakses tanggal, 5.
- Kurniawan, T. (2011) 'Peranan Akuntabilitas Publik dan Partisipasi Masyarakat dalam Pemberantasan Korupsi di Pemerintahan', *Bisnis & Birokrasi Journal*, 16(2).
- Kurniullah, A. Z. (2019) 'Intolerance And The Post Truth Dynamics Of The Social Media Community In The Face Of The Regional Head Election In Indonesia'.
- Kurniullah, A. Z. (2020a) 'Design Program and Model Development : As a Business Space in Indonesian SME ' S', 6959(56), pp. 56–62. doi: 10.29032/ijhsss.v6.i4.2020.56-62.
- Kurniullah, A. Z. (2020b) 'Visual Industry, Visual Culture and New Phase of Modern Human Civilization in Indonesian Studies', *Asian Research Journal of Arts & Social Sciences*, 10(3), pp. 11–23. doi: 10.9734/arjass/2020/v10i330147.
- Kurniullah, A. Z. and Irawan, E. P. (2019) 'Workshop Klinik Ekonomi Kerakyatan: Dengan Konsep One Village One Sociopreneur (OSOP)', *Jurnal Abdi Masyarakat (JAM)*.
- Kurniullah, A. Z. et al. (2021) *Kewirausahaan dan Bisnis. Yayasan Kita Menulis*.
- Kusbandono, D. and Rosyad, S. (2019) 'UPAYA PENGEMBANGAN USAHA KECIL DAN MENENGAH (UKM) DENGAN MEMANFAATKAN E-COMMERCE UNTUK MENINGKATKAN MINAT PEMBELIAN KONSUMEN TERHADAP PENJUALAN BIBIT IKAN DI DESA PLOSOBUDEN KEC. DEKET', *e-Prosiding SNasTekS*, 1(1), pp. 381–390.
- Lamb, C. W., Hair, J. F. and McDaniel, C. (2001) *Pemasaran. Edisi Pert, Pemasaran. Edisi Pertama, Salemba Empat, Jakarta. Edisi Pert. Jakarta: Salemba Empat*.

- Latifah, E., Agung, S. and Rinda, R. T. (2020) 'Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan', *Manager : Jurnal Ilmu manajemen*, 2(4), p. 566. doi: 10.32832/manager.v2i4.3811.
- Lauria, A. et al. (2014) 'Biomechanical strength analysis of mini anchors for the temporomandibular joint', *Oral and Maxillofacial Surgery*, 18(4), pp. 425–430. doi: 10.1007/s10006-013-0431-4.
- Layyinaturrobaniyah & Muizu, W.O.Z. (2017). Pendampingan Pengelolaan Keuangan Usaha Mikro di Desa Purwadadi Barat dan Pasirbungur Kabupaten Subang. *PEKBIS Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis*. Vol. 9 (2). pp. 91-103.
- Leary, Elizabeth O. (2001) "Kepemimpinan: Mengusai Keahlian yang Anda Perlukan dalam 10 Menit" (Terjemahan). Yogyakarta: Penerbit Andi
- Liao, C., Palvia, P. and Chen, J. L. (2009) 'Information technology adoption behavior life cycle: Toward a Technology Continuance Theory (TCT)', *International Journal of Information Management*. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2009.03.004.
- Lichtenthaler, U. and Lichtenthaler, E. (2009) 'A capability-based framework for open innovation: Complementing absorptive capacity', *Journal of Management Studies*. doi: 10.1111/j.1467-6486.2009.00854.x.
- Lilis Sulastri, L. (2016) 'Manajemen Usaha Kecil Menengah'. LGM-LaGood's Publishing.
- Luthan, Fred. (1998). "Organizational Behavior. New York: Irwin McGraw-Hill
- Madura J. (2001). *Pengantar Bisnis, Edisi Pertama*, Jakarta: Salemba Empat.
- Maryanti, S. (2017) *Manajemen Usaha Kecil*. yogyakarta: Deepublish.
- Matturungan, N.H, Kurniawan, R., & Sukmawati, A. (2016). Pengaruh Learning Organization, Kualifikasi Pendidikan, dan Pengalaman Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan di Balai Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Lahan Pertanian (BBSDLP) Bogor Khususnya di Bidang Pelayanan Publik. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol. 14 (2). pp. 267-271.
- McFarland, D. E. (1974) *Management: Principles and practices*. Macmillan Publishing Company.
- Michael, A. (1994). *Performance Management*. London: Kogan Page Limited.

- Mintzberg, H. (1975). *The Manager's Job: Folklore and Fact*. Harvard Business Review.
- Moorhead, G. and Griffin, R. W. (2008) *Organizational behavior managing people and organizations*. Dreamtech Press.
- Munizu, M. (2010) 'Pengaruh Faktor-Faktor Eksternal dan Internal Terhadap Kinerja Usaha Mikro dan Kecil (UMK) di Sulawesi Selatan', *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 12(1), pp. 33–41. doi: 10.9744/jmk.12.1.pp.33-41.
- Nainggolan, R., (2017). Model Manajemen Rantai Pasokan pada UMKM di Surabaya. *Jurnal Pendidikan Kewirausahaan Indonesia*, pp. 70-78.
- Ninadewiblog (2017) ninadewiblog, Manajemen SDM Pada UMKM. Available at: <https://ninadewiblog.wordpress.com/2017/07/19/manajemen-sdm-pada-umkm/>.
- Niode, I. Y. (2009) 'Sektor umkm di Indonesia: profil, masalah dan strategi pemberdayaan', *Jurnal Kajian Ekonomi dan Bisnis OIKOS-NOMOS*.
- Nuari, A. R. (2010) 'Pentingnya Usaha Kecil Menengah (UKM) untuk Mendorong Pertumbuhan Ekonomi di Indonesia', *Jurnal Ekonomi University of Medan*.
- Nurhayati, P. H. K.S., Tintin, S. & Yanti, N.M. (2011). Analisis Pengaruh Karakteristik Kewirausahaan Terhadap Kinerja Wirausaha Pada Unit UMKM Di Kabupaten Bogor. Bogor: Prosiding Seminar Unggulan Departemen Agribisnis.
- Nurnugroho, Y. (2010). *Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi dalam Pendidikan Sebagai Upaya Peningkatan Daya Saing Bangsa*. Jakarta.
- OECD (2000) 'OECD Small and medium enterprise outlook', OECD, Head of publications service, Paris.
- Omelayenko, B. (2008) 'Porting cultural repositories to the semantic web', in *Proceedings of the First Workshop on Semantic Interoperability in the European Digital Library (SIEDL-2008)*, pp. 14–25.
- Peraturan Pemerintah No. 32 Tahun 19998 Tentang Pembinaan dan Pengembangan Usaha Kecil.

- Peraturan Pemerintah No. 44 Tahun 1997 Tentang Kemitraan.
- Perry, M. (2000). *Mengembangkan Usaha Kecil*. Jakarta: Murni Kencana PT Raja Grafindo Persada.
- Prabatmodjo, H., (1996). Pengembangan Jaringan Usaha Bagi Usaha Kecil dan Menengah dalam Rangka Menghadapi Integrasi Ekonomi Global. *Jurnal Analisis Sosial*, 2(1), pp. 39-50.
- Pramudiana, Y., Rismayani, R. & Rahmawati, F. (2016). *Business Plan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Pratomo, T. S. & Soejodono, A.R. (2002). *Ekonomi Skala Kecil/Menengah & Koperasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Prayitno., Tabrani., Soedijarto. (2018) "Membangun Kepemimpinan UMKM Terpadu Pada Sektor Perternakan". *Ekobis Edisi Khusus*. Hal 47-56
- Priansa, D.J. & Alma, B. (2009). *Manajemen Bisnis Syariah*. Bandung: Alfabeta.
- Priyono, J. and Syarbini, H. (2014) *Strategi Mengubah Usaha Kecil Minim menjadi Usaha Kaya Miliaran UKM Naik Kelas*. Solo: Tiga Serangkai.
- Purba, B. et al. (2020) *Ekonomi Politik: Teori dan Pemikiran*. Yayasan Kita Menulis.
- Rahmanto, B. T., Nurjanah, S. and Darmo, I. S. (2018) 'Peran Komunitas Dalam Meningkatkan Kinerja Ukm (Ditinjau Dari Faktor Internal)', *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 3(1), pp. 1–10. doi: 10.36226/jrmb.v3i1.80.
- Rangkuti, F. (2013). *SWOT-Balanced Scorecard*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Ratnaningtyas, E. M. (2020) 'Dampak dan Strategi UMKM ( Usaha Mikro Kecil Dan Menengah ) Menghadapi The “ New Normal ”', *jurnal EBBANK*.
- Risnangsih (2017) 'PENGELOLAAN KEUANGAN USAHA MIKRO DENGAN ECONOMIC ENTITY CONCEPT', *Jurnal Analisa Akuntansi dan Perpajakan*, 1, pp. 41–50.
- Robbins, P. S. & Coulter, M. (2010). *Manajemen*, Diterjemahkan Bob Sabran, dan Wibi Hardani. Jakarta: Erlangga:

- Robbins, Stephen P. (2001) "Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi". Jilid 1, Edisi 8, Jakarta: Prenhallindo
- Robbins, Stephen P., Judge Timothy A. (2015). "Perilaku Organisasi". Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Rogers, E. M. (1995) Diffusion of Innovations, Fourth Edition, Elements of Diffusion.
- Rogers, E. M., Singhal, A. and Quinlan, M. M. (2019) 'Diffusion of innovations', in An Integrated Approach to Communication Theory and Research, Third Edition. doi: 10.4324/9780203710753-35.
- Romindo, R. et al. (2020) Sistem Informasi Bisnis. Yayasan Kita Menulis.
- Samuel C, C. & S. T. C. (2006). Modern Management. New York: Pearson Prentice Hall.
- Sari, A. P. et al. (2020) Ekonomi Kreatif. Yayasan Kita Menulis.
- Sari, Y. R. et al. (2015) 'Pemetaan Dan Strategi Peningkatan Daya Saing Umkm Dalam Menghadapi Mea 2015 Dan Pasca Mea 2025', Working Paper Bank Indonesia.
- Sarwono, H. A. (2015) 'Profil Bisnis Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah (Umkm)', Bank Indonesia dan LPPI.
- Scott, W. R. (1995). Institutions and Organizations. Sage Publications.
- Sedarmayanti (2001) Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Mandar Maju.
- Setiarso, B., Harjanto, N. and Subagyo, H. (2009) 'Penerapan knowledge management pada organisasi', Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Setyari, N.P.W. (2007). Dinamika Pengembangan UMKM di Indonesia, Buletin Studi Ekonomi. Vol. 12 (2).
- Setyobudi, A. (2007). "Peran Serta Bank Indonesia dalam Pengembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM)". Buletin Hukum Perbankan dan Kebanksentralan, 5 (2): 29– 35.
- Setyobudi, A., (2007). Peran Serta Bank Indonesia dalam Pengembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM). Buletin Hukum Perbankan dan Kebanksentralan, 5(2), pp. 29-35.
- Sherly, S. et al. (2020) Pemasaran Internasional. Yayasan Kita Menulis.

- Siagian, M., Kurniawan, P. H. and Hikmah, H. (2019) 'Analisis Faktor Eksternal Dan Internal Terhadap Kinerja Umkm Di Kota Batam', *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 2(2), pp. 265–271. doi: 10.36778/jesya.v2i2.107.
- Siagian, S.P. (2004) "Teori Pengembangan Organisasi". Jakarta: Penerbit Bumi Aksara
- Siagian, V. et al. (2020) *Ekonomi dan Bisnis Indonesia*. Yayasan Kita Menulis.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press. <https://doi.org/10.5465/ame.1995.9506273288>
- Siregar, P. A. et al. (2021) *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Yayasan Kita Menulis.
- Siregar, R. T. et al. (2020) *Manajemen Bisnis*. Edited by A. Rikki and J. Simarmata. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Sisca et al. (2020) *Teori-teori Manajemen sumber Daya Manusia*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Sisca, S. et al. (2021) *Manajemen Inovasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Soejodono, P.A.R. (2002). *Ekonomi Skala Kecil/Menengah & Koperasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sok, P., O'Cass, A., & Sok, K. M. (2013). *Achieving Superior SME Performance: Overarching Role of Marketing, Innovation, and Learning Capabilities*. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 21(3), 161-167.
- Srijani, K. N. (2020) 'Peran UMKM (Usaha Mikro Kecil Menengah) Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat', *EQUILIBRIUM: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Pembelajarannya*, 8(2), p. 191. doi: 10.25273/equilibrium.v8i2.7118.
- Statistik, B. P. (2018) 'Statistics Indonesia', Jakarta: Statistics Indonesia.
- Subowo & Setiawan. (2015). pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Multi Artistika Cithra. *AGORA*. Vol. 3 (1). pp. 33- 47.
- Subroto, S., Hapsari, I. M. and Astutie, Y. P. (2016) 'Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Usaha Mikro Kecil Dan Menengah

- (UMKM) Kabupaten Brebes', Prosiding SNaPP: Sosial, Ekonomi dan Humaniora, 6(1), pp. 337–344.
- Suci, Y. R. (2017) 'Development of MSME (Micro, Small and Medium Enterprises) in Indonesia', *Jurnal Ilmiah Cano Ekonomos*.
- Sudarmanto, E. et al. (2020) *Etika Bisnis. Yayasan Kita Menulis*.
- Sudarso, A., Kurniullah, A. Z., et al. (2020) *Manajemen Merek. Yayasan Kita Menulis*.
- Sudarso, A., Purba, B., et al. (2020) *Konsep E-Bisnis. Yayasan Kita Menulis*.
- Sudaryanto. (2011). The Need for ICT-Education for Manager or Agribusinessman to Increasing Farm Income: Study of Factor Influences on Computer Adoption in East Java Farm Agribusiness. *International Journal of Education and Development. JEDICT. Vol 7 (1). pp. 56 – 67.*
- Suindari, N. M. and Juniariani, N. M. R. (2020) 'Pengelolaan Keuangan, Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Strategi Pemasaran dalam Mengukur Kinerja Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM)', *Jurnal KRISNA: Kumpulan Riset Akuntansi*, 11(2), pp. 148–154. doi: <http://dx.doi.org/10.22225/kr.11.2.1423.148-154>.
- Sukamdiyo, I. and DASUKI, A. (1996) 'Manajemen Koperasi: Pasca UU No. 25 Tahun 1992'.
- Sukarna, D. (2011). *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: Mandar Maju.
- Sulastris, L. (2016). *Manajemen Usaha Kecil Menengah*. Bandung: LGM–LaGood's Publishing.
- Sulastris, L. (2016). *Manajemen Usaha Kecil Menengah*. Bandung: LGM–LaGood's Publishing, 22.
- Sulastris, L., (2016). *Manajemen Usaha Kecil Menengah*. Bandung: La Goods Publishing.
- Sulastris, Lilis. (2016) "Manajemen: Sebuah Pengantar Sejarah, Tokoh, Teori, dan Praktik". Bandung: LGM-LaGood's Publishing
- Sule, E. T dan Saefullah. K. (2008). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sunyoto, D. (2015) *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS (center for Academic Pulishing Service).

- Supardi, A., Adnam, H. and Yaakob, J. (2009) 'Legal analysis on Malaysian construction contract: Conditional versus unconditional performance bond', *J. Pol. & L.*, 2, p. 25.
- Supeni, R. & Sari, M., (2011). Upaya Pemberdayaan Ekonomi Perempuan melalui Pengembangan Manajemen Usaha Kecil, Jember: Fakultas Ekonomi UNIMUS.
- Supriyanto, Y. (2015), Pengaruh Kompensasi, Kompetensi dan Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Koperasi, Prosiding Seminar Nasional. Vol.9. pp. 731-737.
- Susiawan, S. & Muhid, A. (2015). Kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. *Persona: Jurnal Psikologi Indonesia*. Vol. 4 (03).
- Susilo, S.Y., Krisna D.P.D. & Soeroso, A. (2008). Masalah dan Kinerja Industri Kecil Pascagempa: Kasus di Kabupaten Klaten (Jateng) dan Kabupaten Bantul (DIY). *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Manajemen*, Vol. 15(2). pp. 271 – 280.
- Susilo, Y.S. (2010). Peran Perbankan dalam Pembiayaan UMKM di Provinsi DIY. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*. Vol. 14(3). pp.467-478.
- Sutiksno, D. U, dkk. (2020). *Tourism Marketing*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Swastha, B. (1996). *Azas-Azas Marketing (Edisi 3)*. Yogyakarta: Liberty.
- Syarif, T. & Budhiningih, E., (2009). Kajian Kontribusi Kredit Bantuan Perkuatan Dalam Mendukung Permodalan UMKM. *Jurnal Pengkajian Koperasi dan UKM*. Vol. 4. pp. 62-87.
- Tambunan, T. (2002). *Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia: Beberapa Isu Penting*. Jakarta: Salemba.
- Tambunan, T. (2012). *Usaha Mikro Kecil dan Menengah di Indonesia: Isu-Isu Penting*. Jakarta: LP3ES.
- Tambunan, T.T.H. (2012). Peluang, Tantangan dan Ancaman bagi UMKM Indonesia dalam Era CAFTA dan ME-ASEAN 015. Prosiding Seminar & Konferensi Nasional Manajemen Bisnis: memberdayakan UMKM dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat menghadapi persaingan global, pp. 1-14. Badan Penerbit Universitas Muria Kudus.

- Tejasari, M. (2008) 'Peranan Sektor Usaha Kecil dan Menengah Dalam Penyerapan Tenaga Kerja Dan Pertumbuhan Ekonomi Di Indonesia', Institut Pertanian Bogor.
- Terry, G. R. (1968) *Principles of management*. RD Irwin.
- Terry, G. R. (2000) 'Prinsip-Prinsip Manajemen.(edisi bahasa Indonesia)', PT. Bumi Aksara: Bandung.
- Terry, G. R. (2011). *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Thoha, Miftah. (2003) "Kepemimpinan Dalam Manajemen, Suatu Pendekatan Perilaku. Jakarta: RajaGrafindo Persada
- Thornberry, Neal. (2006) "Lead Like An Entrepreneur: Keeping the Entrepreneurial Spirit Alive Within The Corporation". Me Graw-Hill, New York.
- UMKM, K. dan (2018) 'Perkembangan Data Usaha Mikro , Kecil , Menengah Dan Usaha Besar', [Www.Depkop.Go.Id](http://Www.Depkop.Go.Id).
- Undang-Undang No. 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. Jakarta: Sekretariat Negara
- Undang-undang No. 9 Tahun 1995 Tentang Usaha Kecil.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah dan Undang-Undang Republik Indonesia Nomer 21 Tahun 2008 Tentang Perbankan Syariah.
- Van Dam, N. (2019) The 4th industrial revolution & the future of jobs, *International Journal of E-Services and Mobile Applications*.
- Voordeckers, W., Van Gils, A. and Van den Heuvel, J. (2007) 'Board composition in small and medium-sized family firms', *Journal of small business management*, 45(1), pp. 137–156.
- Wayne F, C. (1992). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profit*. Singapore: McGraw-Hill International Editors.
- Wibowo, D.H. & Arifin, Z. (2015). Analisis Strategi Pemasaran untuk Meningkatkan Daya Saing UMKM (Studi pada Batik Diajeng Solo). *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol.29(1). pp.59-66.
- Wibowo, Tony Susilo., Handayani, Christiani Menuk Sari. (2018) "Penerapan Kepemimpinan, Keterampilan, Manajerial dan Spiritualitas Dalam

- Pengelolaan UKM Sektor Kuliner". *Majalah Ekonomi*, Vol XXIII, No 1 Hal 135-147
- Widjaja, Y. R. et al. (2018) 'Peranan Kompetensi SDM UMKM Dalam Meningkatkan Kinerja', *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*.
- Wijaya, Candra., Rifa'i, Muhammad (2016) "Dasar-Dasar Manajemen". Medan: Penerbit Perdana Publishing
- Winardi. (2000). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Winarni, E.S. (2006). *Strategi Pengembangan Usaha Kecil Melalui Peningkatan Aksesibilitas Kredit Perbankan*. Infokop No. 29. pp. 92-98.
- Yuliarmi, N. N. et al. (2014) 'KEBERDAYAAN INDUSTRI KERAJINAN RUMAH TANGGA UNTUK PENGENTASAN KEMISKINAN DI PROVINSI BALI (Ditinjau dari Aspek Modal Sosial dan Peran Lembaga Adat)', *Piramida*, 10(1), pp. 19–28.
- Zainal, N. H. (2008). *Analisis Kesesuaian Tugas Pokok dan Fungsi dengan Kompetensi Pegawai Pada Sekretariat Pemerintah Kota Makassar*. FISIPOL.
- Zainal, V. R. et al. (2015) *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan (Dari Teori ke Praktik)*. Depok: PT Rajagrafindo Persada.
- Zainun, B. (1989). *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta: Balai Aksara.



# Biodata Penulis



**Dewi Suryani Purba, S.Pd., M.M., M.Pd.** lahir di Medan pada tanggal 02 September 1988. Sarjana Pendidikan Matematika di Universitas Negeri Medan (UNIMED), Magister Manajemen dari Universitas HKBP Nommensen, Magister Pendidikan Matematika dari Universitas Negeri Medan (UNIMED). Menikah dengan C. Marpaung dan memiliki 3 orang anak. Saat ini mengajar di SMA Swasta Santo Thomas 1 Medan sebagai Guru Matematika.



**Ardhariksa Zukhruf Kurniullah, M.MED.KOM.** Penulis yang akrab dipanggil Ardhan merupakan akademisi sekaligus praktisi di bidang teknologi komunikasi dan entrepreneurship. Penulis menyelesaikan studi Sarjana dan Magister Media Studies dan Komunikasi di Universitas Airlangga dan saat ini merupakan kandidat dual degree Doktor pada bidang Business, Teknologi dan Komunikasi sekaligus memiliki sertifikasi kompetensi pada

Internasional Academy of Finance and Management Australia & European Collage for Liberal Studies di bidang valuasi bisnis, operations dan bisnis startup.

Saat ini penulis menjadi Dosen Tetap Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Mercu Buana Jakarta. Selain itu juga merupakan CEO startup PT. Azzukhruf Intermedia Siberkom sekaligus Executive Chairman AZ Company Group. Kecintaannya pada bidang komunikasi, khususnya digital advertising dan marketing komunikasi, kewirausahaan & bisnis, serta teknologi evangelist ini

telah mengukir prestasi baik nasional maupun internasional, diantaranya yaitu menjadi finalis World Digital Marketing Association, Brazil 2011, Global Startup Awards 2017 dan juga visiting scholar di kampus Universidad Autonoma De Madrid. Penulis juga aktif menjadi konsultan bisnis dan teknologi, pembicara maupun narasumber ahli baik tingkat nasional maupun internasional.

Email: [ardhariksa.zukhruf@mercubuana.ac.id](mailto:ardhariksa.zukhruf@mercubuana.ac.id)



**Astri R Banjarnahor, S.E, S.H, M.M, M.Pd** Lahir di Medan pada bulan April 1972. Menyelesaikan kuliah dan mendapat gelar Sarjana Ekonomi tahun 2000 dari Sekolah Tinggi Management Transportasi (STMT Trisakti) dan sekarang bernama ITL Trisakti . Pada tahun 2013 menyelesaikan pendidikan Program Magister Management di Universitas Bhayangkara, Jakarta. Penulis merupakan dosen di Institute Transportasi dan Logistik Trisakti dan di Universitas Mercubuana, Jakarta. Dan pada saat ini, penulis sedang menempuh pendidikan Doktor Ilmu Management (DIM) di Universitas Jenderal Soedirman (Purwokerto).



**Prof. Dr. Erika Revida, MS** lahir di Simalungun, 21 Agustus 1962. Menyelesaikan pendidikan Doktor (S3) Universitas Padjadjaran (UNPAD) Bandung bidang ilmu Administrasi Publik pada tahun 2005. Pada tahun 1991 menyelesaikan pendidikan Magister (S2) Ilmu Administrasi Publik pada Universitas Padjadjaran (UNPAD) Bandung, dan menempuh pendidikan Sarjana (S1) bidang Ilmu Administrasi Publik pada tahun 1996 dari Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP) Universitas Sumatera Utara. Menjadi dosen tetap program studi Ilmu Administrasi Publik FISIP USU Sejak 1 Januari 1987, dan sejak tanggal 1 April 2007 menjadi Guru Besar Ilmu Administrasi Publik FISIP USU Medan. Penulis banyak menulis artikel pada jurnal nasional dan internasional dalam bidang pemberdayaan birokrasi, pemberdayaan masyarakat, modal sosial, manajemen

perubahan, e-government, manajemen sumber daya manusia, pelayanan publik, dan pelayanan pariwisata Email : erikarevida@yahoo.com.



**Dr. Sukarman Purba, ST, M.Pd**, dilahirkan di Kota Pematang Siantar pada tanggal 23 Mei 1962. Lulus dari pendidikan S1 Jurusan Pendidikan Teknik Elektro IKIP Medan Tahun 1986, S1 Teknik Elektro UISU Medan Tahun 2000, pendidikan S2 dari IKIP Jakarta Jurusan Pendidikan Teknologi Kejuruan Tahun 1992, dan pendidikan S3 dari Universitas Negeri Jakarta Jurusan Manajemen Pendidikan Tahun 2008. Saat ini aktif sebagai Tenaga Pengajar di Universitas Negeri Medan. Aktif menulis Buku Referensi dan telah menghasilkan sebanyak 35 buku

yang ditulis secara kolaboratif. Selain itu, melakukan penelitian dalam jurnal bidang manajemen, sosial dan pariwisata. Aktif mengikuti kegiatan sebagai pengurus Asosiasi Profesi Ikatan Sarjana Manajemen dan Administrasi Pendidikan Indonesia (ISMAPI) Pusat dan Daerah Sumatera Utara, Pengurus Organisasi kemasyarakatan HMSI Sumatera Utara, PMS Kota Medan dan IKA S3 MP UNJ Wilayah Sumatera Utara.



**Pratiwi Bernadetta Purba, M.M, M.Pd** Lahir di Medan pada tanggal 24 Maret 1990. Sarjana Pendidikan dari Universitas Negeri Medan (UNIMED), Magister Manajemen dari Universitas HBKP Nommensen dan Magister Pendidikan dari Universitas Negeri Medan. Sejak tahun 2012 hingga saat ini aktif berkarir sebagai pendidik. Penulis telah menghasilkan beberapa buku kolaborasi antara lain: Pengantar Komunikasi Organisasi (2020), Ekonomi dan Bisnis Indonesia (2020), Manajemen Sektor Publik (2020), Industri Pariwisata dan Kuliner (2020), Pemasaran Pariwisata: Konsep, Perencanaan &

Implementasi (2020), Konsep E-Bisnis (2020), Teori dan Strategi Manajemen Operasional (2020), Dasar-dasar Manajemen dan Bisnis (2020), Dasar-dasar Manajemen Pendidikan (2020), Manajemen Konflik Berbasis Sekolah (2020),

Perilaku Organisasi (2020), Manajemen Merek (2020), Pengantar Media Pembelajaran, dan Pengantar Pendidikan Anti Korupsi (2020), Dasar-Dasar Kependidikan (2021), Kewirausahaan dan Bisnis (2021), Pendidikan Multikultural (2021), Analisis Kebijakan Pendidikan (2021), Teori Belajar dan Pembelajaran (2021), Ekonomi Publik (2021).



**Anggri Puspita Sari, SE., M.Si**, lahir di Pati (Jawa Tengah) pada tanggal 26 Agustus 1982. Ia menyelesaikan kuliah dan mendapat gelar Sarjana Ekonomi pada 24 April 2004. Ia merupakan alumnus Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Bengkulu. Pada tahun 2005 mengikuti Program Magister Sains Manajemen dan lulus pada 27 April 2008 dari Universitas Airlangga. Kemudian pada tanggal 1 Desember 2008 diangkat menjadi Dosen tetap Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Universitas Bengkulu dan ditempatkan di Fakultas

Ekonomi dan Bisnis pada Program Studi Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Pada tahun 2020 sampai sekarang sedang melanjutkan studi S3 di Program Doktor Ilmu Manajemen dengan konsentrasi MSDM pada Universitas Jenderal Soedirman.

Karya tulis buku yang dihasilkan :

1. Tahun 2018, Judul Buku “Praktek Pengolahan Kopi Bubuk dan Pemasaran”.
2. Tahun 2019, Judul Buku “Praktek Manajemen Pengetahuan Penanaman Tanaman Pala Pada Kelompok Usaha Bersama”.
3. Tahun 2020, Judul Buku Kolaborasi “Kewirausahaan dan Bisnis Online” (Chapter : Dasar-Dasar Kewirausahaan).
4. Tahun 2020, Judul Buku Kolaborasi “Pelayanan Publik” (Chapter : Good Governance dalam Pelayanan Publik).
5. Tahun 2020, Judul Buku Kolaborasi “Pengantar Komunikasi Organisasi” (Chapter : Komunikasi dan Manajemen Konflik).
6. Tahun 2020, Judul Buku Kolaborasi “Ekonomi Kreatif” (Chapter : Konsep Dasar Ekonomi Kreatif).

7. Tahun 2020, Judul Buku Kolaborasi “Dasar-Dasar Manajemen dan Bisnis” (Chapter : Perkembangan Konsep Manajemen).
8. Tahun 2021, Judul Buku Kolaborasi “Analisis Beban Kerja dan Produktivitas Kerja (Chapter : Recruitmen dan Kebutuhan Tenaga Kerja).
9. Tahun 2021, Judul Buku Kolaborasi “Kewirausahaan dan Bisnis” (Chapter : Berfikir Kreatif).



**Dr. Hasyim, MM.**, merupakan dosen tetap di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Medan, Program Pascasarjana Pendidikan Ekonomi dan Program Pasca Sarjana Ilmu Olah Raga Universitas Negeri Medan (UNIMED). Penulis juga merupakan dosen di FEB UMA. Penulis Menyelesaikan pendidikan S1 di UNIS Surakarta Jurusan Peradilan Agama, dan Universitas Medan Area jurusan Manajemen, dan telah menyelesaikan Program Magister (S2) di Universtas Budi Luhur Jakarta. Penulis juga menyelesaikan Pendidikan Program Doktor (S3) Ilmu Ekonomi konsentrasi Marketing di UNDIP Semarang. Saat ini penulis aktif menjadi

reviewer di beberapa jurnal nasional serta menjadi asesor serdos. Beberapa buku yang telah ditulis meliputi Pengantar bisnis konsep dan aplikasinya, panduan penulisan skripsi, dan beberapa Artikel yang telah terbit di jurnal terindex scopus.



**Yanti, S.Pd., MT**, lahir di kota Ujung Pandang, 26 April 1983. Menyelesaikan pendidikan Strata Satu di kampus Universitas Negeri Makassar jurusan Pendidikan Teknik Mesin pada tahun 2007. Dan Melanjutkan pendidikan di Universitas Hasanuddin jurusan Teknik Mesin pada tahun 2008 dan tamat di tahun 2011. Saat ini sebagai Dosen di Universitas Fajar pada program studi Teknik Mesin.



**Dr. Marisi Butarbutar, S.E., M.M.**, dosen tetap pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung Pematangsiantar, sekaligus praktisi riset dibidang manajemen dan bisnis, juga sebagai Dewan Redaksi dan Reviewer di Jurnal Ilmiah Perguruan Tinggi dan Pemerintah Kota Pematangsiantar – Sumatera Utara. Berkolaborasi dalam menulis beberapa buku yang berhubungan dengan Manajemen. Pendidikan terakhir dari Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Pasundan Bandung.



**Fuadi, S.E., M.S.M**, Lahir di Kabupaten Aceh Besar, 22 April 1986, Menyelesaikan Studi S-1 di Universitas Malikussaleh Tahun 2010. Melanjut Studi Magister (S-2) di Program Pasca Sarjana Magister Sains Manajemen Universitas Malikussaleh lulus pada tahun 2014. Saat ini aktif mengajar Universitas Malikussaleh Lhokseumawe yang ditempatkan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis pada Program Studi Ekonomi Syariah. Berkolaborasi dengan beberapa penulis untuk menulis buku : Perbankan Syariah (Sebuah Kajian Kontemporer), Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Pemasaran : Teori Dan Pengembangan, Perilaku Konsumen.



**Tiffany Zia Aznur** lahir di Karang Keri, Sumatera Utara pada tanggal 11 Mei 1994. Penulis adalah lulusan Sarjana Pertanian Universitas Andalas pada Program Studi Agribisnis, kemudian pada tahun 2015 penulis mengambil Master Sains melalui jalur Fastrack program Magister Ilmu Ekonomi Pertanian Universitas Andalas. Tahun 2018, penulis pernah bekerja di Coca Cola Amatil Indonesia sebagai Asisstant Sales Manager. Karir dosen dimulai sejak tahun 2020, dan saat ini aktif sebagai Dosen Tetap di Sekolah Tinggi Ilmu Pertanian Agrobisnis Perkebunan, Medan.



**Dr. Bonaraja Purba, M.Si**, Lulus Sarjana Pendidikan (S1) dari Universitas Negeri Medan (UNIMED), Magister Ilmu Ekonomi (S2) dari Universitas Syiah Kuala (USK) dan Doktor Ilmu Ekonomi (S3) juga dari Universitas Syiah Kuala (USK) Banda Aceh. Sejak tahun 1987 hingga saat ini selalu aktif menulis jurnal nasional dan jurnal internasional, buku ajar dan buku referensi, dan berkarir sebagai Dosen Tetap dan Peneliti di Fakultas Teknik dan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Medan Sumatera Utara. Telah menulis lebih dari 50 judul Buku Ekonomi, Manajemen, Agribisnis, dan Pendidikan, yang telah diterbitkan oleh berbagai penerbit. Beberapa Buku Manajemen karya kolaborasinya antara lain Ilmu Komunikasi: Sebuah Pengantar; Teori Administrasi Publik; Pengembangan Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi: Sebuah Konsep, Fakta dan Gagasan; Manajemen Operasional: Teori dan Strategi; Manajemen Produksi dan Operasi; Konsep E-Bisnis; Sistem Informasi Bisnis; Teknik Keselamatan dan Kesehatan Kerja; Komunikasi Bisnis; Etika Bisnis; Manajemen Merek; Perilaku Organisasional; Teknologi Informasi dan Sistem Informasi Manajemen; Manajemen Inovasi; Manajemen Pemasaran Perusahaan; Manajemen Pemasaran Jasa; Komunikasi Pemasaran; Dasar-Dasar Komunikasi Digital; Sistem Informasi Akuntansi dan Bisnis; Sistem Informasi Manajemen Bisnis; Dasar-Dasar Pemasaran; Studi Kelayakan Bisnis; Desain Penelitian Bisnis; Konsep Dasar E-Commerce; Kewirausahaan; Kewirausahaan dan Bisnis; Pengantar Otonomi Daerah dan Desa; Manajemen Perkantoran; Manajemen

Usaha Kecil Menengah; Good Corporate Governance; Perilaku Konsumen Kepariwisataaan; dan Organisasi dan Manajemen.



**Dr. Muhammad Fitri Rahmadana, SE., M.Si**, lahir di Medan pada tanggal 14 September 1977. Ia menyelesaikan kuliah dan mendapat gelar Sarjana Ekonomi Ilmu Manajemen di Fakultas Ekonomi UMSU tahun 2000. Meneruskan studinya dan memperoleh gelas Magister Sains bidang Ekonomi dari Universitas Syiah Kuala tahun 2004. Kemudian menyelesaikan program doktor Ilmu Perencanaan Wilayah pada tahun 2012 di Universitas Sumatera Utara. Saat ini bekerja sebagai dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Medan sejak tahun 2005 sampai sekarang. Kegiatan lain penulias saat ini adalah menjadi salah satu Wakil Ketua PMI Provinsi Sumatera Utara sejak tahun 2016. Selain itu penulis

juga menjadi konsultan pada lembaga konsultan Banyaneer yang berdomisili di Adelaide – Australia untuk monitoring dan evaluasi, baseline, midline dan endline survei yang dilakoninya sejak tahun 2010.

# MANAJEMEN

## Usaha Kecil dan Menengah

Buku "Manajemen Usaha Kecil dan Menengah" ini menyajikan berbagai informasi dalam mengembangkan sebuah bisnis yang relatif kecil dan sederhana. Buku ini dirangkum untuk membuka wawasan para wirausahawan yang ingin menggeluti usaha, khususnya Usaha Mikro Kecil dan Menengah (MUMKM) dan diharapkan dapat mengambil manfaat dan terinspirasi dari buku ini. Kiranya buku ini dapat memberi masukan bagi para pengambil keputusan, tentang apa yang diberikan kepada para pelaku UMKM dalam mendukung perekonomian nasional.

Buku ini membahas :

Bab 1 Pengenalan Manajemen Usaha Mikro Kecil dan Menengah

Bab 2 Karakteristik UMKM di Indonesia

Bab 3 Peranan dan Kinerja UKM di Indonesia

Bab 4 Strategi dan Kiat Memilih Jenis UMKM

Bab 5 Penerapan Fungsi Manajemen dalam UMKM: Fungsi Perencanaan

Bab 6 Penerapan Fungsi Manajemen dalam UMKM: Proses Perorganisasian

Bab 7 Penerapan Fungsi Manajemen dalam UMKM: Proses Kepemimpinan

Bab 8 Penerapan Fungsi Manajemen dalam UMKM: Proses Pengawasan

Bab 9 Mengelola Aspek Keuangan dalam UKM

Bab 10 Mengelola Aspek SDM dalam UKM

Bab 11 Mengelola Aspek Pemasaran dalam UKM

Bab 12 Mengelola Aspek Distribusi dan Produksi dalam UKM

Bab 13 Perkembangan UKM di Indonesia

Bab 14 Eksistensi UKM di dalam Proses Pembangunan Ekonomi



YAYASAN KITA MENULIS  
press@kitamenulis.id  
www.kitamenulis.id

ISBN 978-623-6840-80-1

