

STRATEGI PENGENDALIAN INTERNAL UNTUK IKM

Siti Noor Khikmah, S.E, M.Si

Mulato Santosa, SE, M.Sc

Nur Laila Yuliani, S.E, M.Sc

Diesyana Ajeng Pramesti, S.E, M.Sc

STRATEGI PENGENDALIAN INTERNAL UNTUK IKM

ISBN: 978-623-7261-49-0

viii, 115 hlm, uk. 15,5 x 23 cm

Hak Cipta 2021 pada Penulis

Hak penerbitan pada UNIMMA PRESS. Bagi mereka yang ingin memperbanyak sebagian isi buku ini dalam bentuk atau cara apapun harus mendapatkan izin tertulis dari penulis dan penerbit UNIMMA PRESS.

Penulis:

Siti Noor Khikmah, S.E, M.Si

Mulato Santosa, SE, M.Sc

Nur Laila Yuliani, S.E, M.Sc

Diesyana Ajeng Pramesti, S.E, M.Sc

Editor:

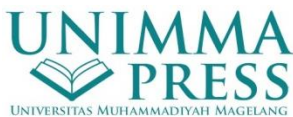
Dr. Rochiyati Murniningsih, S.E., M.P.

Layout:

Muhammad Latifur Rochman, A.Md.

Desain Sampul:

Muhammad Latifur Rochman, A.Md.



Penerbit:

UNIMMA PRESS

Gedung Rektorat Lt. 3 Kampus 2 Universitas Muhammadiyah Magelang

Jalan Mayjend Bambang Soegeng km.05, Mertoyudan, Magelang 56172

Telp. (0293) 326945

E-Mail: unimmapress@ummgl.ac.id

Hak Cipta dilindungi Undang-undang

All Right Reserved

Cetakan I, November 2021

KATA PENGANTAR



Perkembangan teknologi beberapa tahun terakhir ini telah menunjukkan dampak yang dahsyat. Penggunaan teknologi mendorong organisasi untuk bergerak lebih efisien dan dinamis. Contoh nyata yang bisa dilihat, hampir sebagian besar usaha yang dilakukan merubah konsep manajemen yang dilakukan semenjak berkembangnya internet dan terbentuknya dunia di jejaring maya. Banyak UMKM terdampak dari progres ini, baik peluang maupun ancaman, UMKM harus bisa beradaptasi dengan dinamika yang terjadi sekarang.

Strategi pengendalian internal merupakan langkah awal sebuah perusahaan untuk bisa bertahan dari dampak global ini. Dari pengendalian internal yang terprogram dengan baik, diharapkan produk UMKM mampu bertahan di pasar lokal dan bersaing di pasar global. Pengendalian internal tersebut meliputi bagaimana perusahaan memahami manajemen strategik, melakukan evaluasi dan strategi serta melakukan analisa dengan rasio kinerja.

Buku ini merupakan salah satu panduan untuk menerapkan pengendalian internal terutama pada unit usaha Industri Kecil Menengah (IKM). Buku ini menjelaskan beberapa konsep pengendalian internal yang mampu diserap masyarakat awam, sehingga praktis buku ini setidaknya menjadi pedoman bagi pelaku usaha yang ingin menerapkan strategi, kinerja dan evaluasi dalam bersaing di dunia usaha.

Akhir kata, saya mengucapkan selamat membaca.

Yogyakarta, 10 September 2021

Dr. Ahim Abdurahman, M.Si., SAS., Ak. CA.

PRAKATA

Dengan menyebut nama Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, terima kasih dan rasa syukur disampaikan penulis atas terselesaikannya penulisan dan diterbitkannya buku ini dengan judul Strategi Pengendalian Internal untuk IKM.

Buku ini terdiri dari 7 (tujuh) bab yang saling berkaitan. Berikut sistematika buku ini:

Bab 1 berisi garis besar mengenai Manajemen Strategik. Dalam bab ini pembahasan difokuskan mengenai Manajemen Strategik yang meliputi definisi, atribut utama, manfaat serta proses dalam Manajemen Strategik.

Bab 2 membahas tentang Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) dengan topik bahasan mengenai pengertian UMKM, karakteristik UMKM, keunggulan dan kelemahan yang ada pada UMKM, upaya pengembangan pada UMKM dan peluang usaha bagi UMKM pada masa sekarang.

Bab 3 mengulas Pengendalian Strategik yang diterapkan pada UMKM. Terdapat dua pendekatan yang dibahas, yaitu Pendekatan Tradisional dan Pendekatan Kontemporer. Pada bab ini juga mengulas bagaimana implementasi yang efektif untuk UMKM melalui pengendalian perilaku.

Bab 4 berisi Pengendalian Internal untuk membentuk rencana maupun kebijakan dalam manajemen internal UMKM. Pengendalian Internal memiliki beberapa tujuan, sasaran dan komponen agar manajemen internal UMKM berjalan baik.

Bab 5 mengurai bagaimana Evaluasi Strategi dan Kinerja yang dilakukan dalam sebuah perusahaan. Terdapat metode untuk menganalisis strategi dan kinerja bisnis yang sedang dijalankan. Hal tersebut berguna agar perusahaan mampu bersaing dan merancang strategi untuk tujuan perusahaan ke depan.

Bab 6 berisi pembahasan mengenai Sistem Tanggung Renteng. Dengan mengetahui pengertian, karakteristik, unsur-unsur dan mekanisme Sistem Tanggung Renteng diharapkan mampu memperkuat kekompakan kelompok dan kepercayaan dari pihak luar kepada para anggota.

Bab 7 studi empiris Hasil Penelitian tentang Manajemen Strategik, Pengendalian Internal dan Sistem Tanggung Renteng pada UMKM. Kasus tersebut bisa digunakan sebagai media pembelajaran dan evaluasi mengenai Pengendalian Internal yang layak diterapkan.

Bab 8 menjelaskan mengenai strategi bisnis yang ideal harus diterapkan oleh IKM berikut teori-teori strategi bisnis yang harus dilakukan serta strategi bisnis yang diimplementasikan oleh IKM dilengkapi dengan studi kasus IKM di Kabupaten Magelang

Penulis menyadari, buku ini masih terdapat kekurangan hampir pada semua bagian karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman penulis. Untuk itu, saran dan masukan sangat diharapkan, yang dapat disampaikan secara langsung melalui e-mail sebagaimana disampaikan dalam bagian akhir buku ini. Akhir kata, penulis berharap semoga buku ini bermanfaat bagi pembaca, terutama untuk kelangsungan UMKM.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
PRAKATA	v
DAFTAR ISI	vii
BAB 1 MANAJEMEN STRATEGIK	1
A. Tujuan Pembelajaran	1
B. Pendahuluan.....	1
C. Definisi Manajemen Strategik	1
D. Atribut Utama Manajemen Strategik.....	2
E. Manfaat Manajemen Strategik	3
F. Proses Manajemen Strategik.....	3
BAB 2 USAHA MIKRO KECIL DAN MENENGAH (UMKM)	5
A. Tujuan Pembelajaran	5
B. Pendahuluan.....	5
C. Pengertian UMKM	5
D. Karakteristik UMKM	6
E. Keunggulan dan Kelemahan UMKM.....	7
F. Upaya Pengembangan Usaha UMKM	9
G. Peluang Usaha bagi UMKM.....	12
BAB 3 PENGENDALIAN STRATEGIK.....	18
A. Tujuan Pembelajaran	18
B. Pendahuluan.....	18
C. Pengertian Pengendalian Strategik.....	18
D. Pendekatan Tradisional	19
E. Pendekatan Kontemporer.....	20
F. Pengawasan Perilaku: Menyeimbangkan Budaya, Penghargaan, dan Batas Organisasi. Error! Bookmark not defined.	
BAB 4 PENGENDALIAN INTERNAL	23
A. Tujuan Pembelajaran	23
B. Pendahuluan.....	23
C. Pengertian Pengendalian Internal.....	23
D. Tujuan Pengendalian Internal.....	30
E. Sasaran Pengendalian Internal.....	30

F. Komponen-Komponen Pengendalian Internal	30
G. Keterbatasan Pengendalian Internal.....	37
BAB 5 EVALUASI STRATEGI DAN KINERJA	40
A. Tujuan Pembelajaran.....	40
B. Pendahuluan.....	40
C. Evaluasi Strategi dan Kinerja	40
D. Pengukuran Kinerja Bisnis	49
E. Arah Strategik dengan DMAIC.....	51
F. <i>Balance Scorecard</i> (BSC) untuk Bermitra dengan Berbagai Unsur Pokok Strategik	58
BAB 6 SISTEM TANGGUNG RENTENG.....	69
A. Tujuan Pembelajaran.....	69
B. Pendahuluan.....	69
C. Pengertian Sistem Tanggung Renteng.....	69
D. Karakteristik Sistem Tanggung Renteng	71
E. Unsur-Unsur dalam Sistem Tanggung Renteng.....	71
F. Mekanisme dalam Sistem Tanggung Renteng.....	74
BAB 7 STUDI EMPIRIS HASIL PENELITIAN TENTANG MANAJEMEN STRATEGIK, PENGENDALIAN INTERNAL DAN SISTEM TANGGUNG RENTENG PADA IKM	77
A. Tujuan Pembelajaran.....	77
B. Pendahuluan.....	77
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	77
D. Metode Penelitian.....	78
E. Hasil dan Pembahasan Penelitian.....	79
F. Kesimpulan.....	91
BAB 8 STRATEGI BISNIS IKM (IMPLEMENTASI PADA IKM KABUPATEN MAGELANG)	94
A. Tujuan Pembelajaran.....	94
B. Pendahuluan.....	94
C. Strategi Bisnis IKM.....	94
D. Proses Bisnis IKM.....	98
E. Perencanaan Proses Bisnis untuk IKM	100
F. Implementasi Strategi Bisnis IKM di Kabupaten Magelang.	101

G. Kesimpulan.....	102
DAFTAR PUSTAKA.....	103
GLOSARIUM	107
INDEKS	110
PROFIL PENULIS.....	112

BAB 1

MANAJEMEN STRATEGIK

A. Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari materi pada bab ini, maka mahasiswa diharapkan mampu :

1. Memahami dan menjelaskan definisi manajemen strategik.
2. Memahami dan menjelaskan atribut utama manajemen strategik.
3. Memahami dan menjelaskan manfaat manajemen strategik.
4. Menjelaskan dan menganalisis proses manajemen strategik

B. Pendahuluan

Sub bab ini membahas tentang berbagai hal penting berkaitan dengan manajemen strategik. Bagian awal sub bab ini membahas beberapa hal yang mendasari apa yang dimaksud dengan manajemen strategik. Sub bab berikutnya membahas tentang atribut utama manajemen strategik. Berikutnya membahas tentang manfaat manajemen strategik. Akhir bab ini membahas proses manajemen strategik.

C. Definisi Manajemen Strategik

Manajemen strategik adalah analisis, keputusan dan aksi yang diambil organisasi untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Dengan demikian manajemen strategik memerlukan 3 proses yang berkelanjutan. Tiga proses tersebut secara detail sebagai berikut:

1. Analisis

Manajemen strategik menitikberatkan pada analisis hierarki tujuan strategik (visi, misi, dan sasaran strategik), bersamaan dengan analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi.

2. Keputusan

Menjawab dua pertanyaan dasar: Dalam industri apa seharusnya perusahaan bersaing? Bagaimana seharusnya perusahaan berkompetisi dalam industri tersebut?

3. Aksi

Perusahaan harus membuat aksi-aksi yang dirasa perlu untuk mengimplementasikan strategi. Hal ini membutuhkan pemimpin untuk mengalokasikan sumber daya yang diperlukan dan mendesain organisasi agar strategi yang dipilih menjadi sebuah kenyataan.

D. Atribut Utama Manajemen Strategik

Pertama, manajemen strategik ditujukan untuk semua tujuan dan sasaran organisasi. Yaitu, semua usaha harus ditujukan pada apa yang terbaik bagi keseluruhan organisasi, tidak hanya pada satu area fungsional saja.

Kedua, manajemen strategik melibatkan semua *stakeholder* ketika membuat keputusan. *Stakeholder* adalah semua individu, kelompok, dan organisasi yang mempunyai kepentingan pada kinerja organisasi, termasuk pemilik, karyawan, pemasok, masyarakat umum, dan lain-lain.

Ketiga, manajemen strategik membutuhkan penggabungan antara perspektif jangka pendek dan perspektif jangka panjang. Inilah yang disebut "*creative tension*", yaitu bahwa seorang manajer harus bisa mempertahankan visi untuk masa depan organisasi dan juga tetap fokus pada kebutuhan operasional saat ini.

Keempat, manajemen strategik meliputi juga kesadaran akan *trade-off* antara efektivitas dan efisiensi. Beberapa ahli membedakan antara "melakukan sesuatu yang benar" (efektivitas) dan "melakukan sesuatu dengan benar" (efisiensi). Manajer harus mengalokasikan dan menggunakan sumber daya perusahaan secara bijaksana dan pada saat yang sama harus mengarahkan segala sumber daya untuk mencapai sasaran organisasi secara menyeluruh.

E. Manfaat Manajemen Strategik

1. Manajemen strategi dapat menghasilkan keputusan terbaik bagi organisasi
2. Kegiatan merumuskan strategi akan membantu meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi berbagai tantangan
3. Keterlibatan pegawai dalam merumuskan strategi akan membuat merek mengerti dan menghargai produktivitas yang pada akhirnya meningkatkan motivasi kerja
4. Implementasi manajemen strategi akan membuat sebuah organisasi menjadi lebih peka terhadap ancaman dari luar
5. Manajemen strategi yang baik akan membantu mencegah berbagai masalah yang berasal dari dalam ataupun dari luar
6. Implementasi manajemen strategi akan membuat proses operasional sebuah organisasi menjadi lebih efektif dan efisien
7. Strategi manajemen membantu perusahaan untuk bisa beradaptasi terhadap perubahan
8. Pelaksanaan manajemen strategi akan membuat organisasi lebih *profitable* ketimbang organisasi yang belum menerapkannya

F. Proses Manajemen Strategik

Manajemen stratejik dapat dilihat sebagai suatu proses yang meliputi sejumlah tahapan yang saling berkaitan dan beurutan. Tahapan utama manjemen strategik umumnya mencakup hal-hal sebagai berikut:

1. Analisis Lingkungan
Analisis lingkungan meliputi deteksi daan evaluasi konteks organisasi, lingkungan eksternal dan internal organisasi.
2. Formulasi Strategi
Formulasi strategi mencakup desain dan pilihan strategi yang sesuai
3. Implementasi Strategi
Implenentasi strategi adalah proses bagaimana melaksanakan strategi yang telah diformulasikan dengan tindakan nyata. Ada

empat hal penting yang harus diperhatikan dalam implementasi strategi yaitu: *corporate governance*, struktur dan desain organisasi, kepemimpinan strategik, dan pengendalian strategik

4. Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi adalah proses mengevaluasi bagaimana strategi diimplementasikan dan sejauh mana mempengaruhi kinerja.

Pertanyaan:

1. Apakah yang dimaksud dengan manajemen strategik sebagaimana diuraikan pada bab ini? Sebutkan atribut-atribut kuncinya!
2. Jelaskan konsep manajemen *stakeholder*. Mengapa seharusnya para manajer tidak hanya tertarik pada "manajemen *stakeholder*" yang memaksimalkan pendapatan pemilik perusahaan (pemegang sahamnya)?
3. Apa yang dimaksud dengan proses manajemen strategik?

BAB 2

USAHA MIKRO KECIL DAN MENENGAH (UMKM)

A. Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari materi pada bab ini, maka mahasiswa diharapkan mampu :

1. Memahami dan menjelaskan pengertian konsep peranan UMKM.
2. Memahami dan menjelaskan karakteristik UMKM.
3. Memahami dan menjelaskan keunggulan dan kelemahan UMKM.
4. Menjelaskan upaya pengembangan usaha UMKM
5. Menjelaskan dan menganalisis peluang usaha bagi UMKM

B. Pendahuluan

Sub bab ini membahas tentang berbagai hal penting berkaitan dengan UMKM. Bagian awal sub bab ini membahas beberapa hal yang mendasari tentang pengertian dari UMKM. Sub bab berikutnya membahas tentang karakteristik dari UMKM. Berikutnya membahas tentang upaya akan pengembangan usaha UMKM. Akhir bab ini akan membahas tentang peluang usaha bagi UMKM.

C. Pengertian UMKM

Pada Bab I pasal 1 UU No 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), maka yang dimaksud dengan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah adalah:

1. Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam undang-undang.
2. 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 sebagaimana dimaksud dalam undang-undang.

3. Usaha Menengah adalah 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.

Berdasarkan definisi di atas, maka pada intinya Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah adalah suatu bentuk usaha ekonomi produktif yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.

Adapun menurut Osei, Baah-Nuakoh, Tutu dan Sowa (1993), yang mendefinisikan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) sebagai perusahaan yang mempekerjakan maksimal 30 orang. Menurut Teal (2002) yang mengklasifikasikan UKM dengan mempekerjakan 5-99 pekerja, sedangkan Kayanula dan Quartey (2000) bahwa UKM yaitu apabila menggunakan pergantian aset tetap. Selanjutnya, Abor dan Quartey (2010) mengkategorikan UKM sebagai perusahaan yang terdiri tidak lebih dari 20 karyawan dan sebagian besar milik pribadi. Komite Bolton (1971) berpendapat bahwa UKM adalah bentuk usaha yang memiliki pangsa pasar yang relatif kecil, sebagian besar independen dan dikelola oleh individu tanpa struktur manajemen yang sangat formal. Namun, Quaye dan Acheampong (2013) menyatakan bahwa UKM adalah operasi bisnis yang bergerak lebih dari tingkat mikro, mempekerjakan lebih dari lima pekerja, beroperasi dalam sektor formal dan memiliki modal awal US \$ 5.000.

D. Karakteristik UMKM

UMKM secara umum memiliki berbagai karakteristik yang antara lain sebagai berikut:

1. Sitem pembukuan yang relatif sederhana dan cenderung tidak mengikuti kaidah administrasi pembukuan yang standar. Kadang kala pembukuan tidak di -up todate, sehingga sulit untuk menilai kinerja usahanya.
2. Margin usaha yang tipis karena tingkat persaingan yang ketat
3. Keterbatasan modal
4. Terbatasnya pengalaman manajerial
5. Skala ekonomi yang masih kecil sehingga untuk mencapai efisiensi usaha
6. Kemampuan pemasaran yang terbatas
7. Keterbatasan dalam memperoleh sumber permodalan karena keterbatasan sistem administrasi

E. Keunggulan dan Kelemahan UMKM

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan stimulan perekonomian pada negara berkembang. Tidak heran apabila pernah terjadi krisis yang melanda dunia bahkan Amerika Serikat. Tetapi krisis tersebut hampir tidak dirasakan oleh negara Indonesia yang kegiatan perekonomiannya dijalankan oleh Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM).

Selain potensi yang dimiliki Usaha, Kecil, dan Menengah (UMKM) selain itu terdapat keunggulan-keunggulan UMKM dibandingkan dengan usaha besar, yaitu:

1. Inovasi dalam teknologi yang telah dengan mudah terjadi dalam pengembangan produk.
2. Berbasis pada sumber daya lokal sehingga dapat memanfaatkan potensi secara maksimal dan memperkuat kemandirian.
3. Kemampuan menciptakan lapangan kerja cukup banyak atau penyerapan tenaga kerja.
4. Fleksibilitas dan kemampuan menyesuaikan diri terhadap kondisi pasar dengan cepat dibandingkan dengan perusahaan dalam skala besar yang pada umumnya birokratis.

5. Terdapat dinamisme manajerial dan peranan kewirausahaan.
6. Dimiliki dan dilaksanakan oleh masyarakat lokal sehingga mampu mengembangkan sumber daya manusia.
7. Tersebar dalam jumlah yang banyak sehingga merupakan alat pemerataan pembangunan yang efektif (Azrin, 2004).

Pentingnya UMKM sebagai salah satu sumber pertumbuhan kesempatan kerja di Indonesia tidak hanya tercerminkan pada kondisi statis, yakni jumlah orang yang bekerja dikelompok usaha tersebut yang jauh lebih banyak daripada yang diserap oleh usaha besar, tetapi juga dapat dilihat pada kondisi dinamis, yakni dari laju kenaikannya setiap tahun yang lebih tinggi daripada usaha besar.

Memang cukup berat tantangan yang dihadapi untuk memperkuat struktur perekonomian nasional. Pembinaan UMKM harus lebih diarahkan untuk meningkatkan kemampuan mereka menjadi pengusaha menengah. Namun, disadari pula bahwa pengembangan UMKM menghadapi beberapa kendala seperti tingkat kemampuan, keterampilan, keahlian, manajer sumber daya manusia, kewirausahaan, pemasaran, dan keuangan. Lemahnya kemampuan manajerial dan sumber daya manusia ini mengakibatkan pengusaha kecil tidak mampu menjalankan usahanya dengan baik. Secara lebih spesifik, masalah dasar yang dihadapi UMKM 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 kerja sama 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.

F. Upaya Pengembangan Usaha UMKM

Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) barangkali merupakan salah satu andalan utama bagi ketahanan ekonomi sebuah negara. Terbukti dimasa krisis dengan bertumbuhannya banyak usaha konglomerasi yang dililit hutang luar negeri, usaha kecil menengah terutama yang berorientasi ekspor justru meraup keuntungan yang luar biasa. Sebagian lagi survive dengan berbagai cara karena kecilnya investasi dan modal yang berputar.

Akan tetapi masih banyaknya masalah yang dihadapi oleh pihak UMKM dalam rangka mengembangkan usahanya perlu mendapatkan perhatian khusus bukan hanya dari pihak pemerintah saja. Dengan kata lain bahwa persoalan kurang berkembangnya dan terperhatikannya sektor ekonomi UMKM tersebut kiranya jangan hanya ditumpukan pada tanggung jawab salah satu lembaga ekonomi saja, misalnya hanya pada sektor perbankan dalam kaitannya dengan permasalahan pendanaan. Jadi seharusnya ditumpukan dan menjadi tanggung jawab dari seluruh lembaga-lembaga ekonomi lainnya. Oleh karena itu hal yang penting untuk dibahas adalah bagaimana seharusnya peran yang dimainkan oleh lembaga-lembaga ekonomi tersebut dalam memberdayakan atau membangun sektor ekonomi UMKM tersebut.

Pertama, mungkin dapat dipahami bahwa sebenarnya lembaga yang paling bertanggung jawab adalah untuk mengembangkan sektor ekonomi UMKM adalah pemerintah. Karena secara "*de facto* dan *de jure*", pemerintahlah yang seharusnya terlebih dulu menunjukan "*political will* dan *political action*-nya" secara konkrit dalam komitmennya untuk berpihak secara nyata kesektor UMKM. Dimana hal tersebut seharusnya

sudah tertuang dalam "i" kebijaksanaan pembangunan diwilayahnya masing-masing.

Dalam hal ini pemerintah daerah misalnya, harus mampu berperan sebagai inisiator, fasilitator, mediator, koordinator ataupun regulator demi untuk merealisasikan strategi pembangunan ekonomi yang berbasis pada UMKM. Diantaranya, pemerintah melalui dinas-dinasnya dibawah koordinasi BAPPEDA harus mampu menyusun dan menerbitkan "*land scape*" atau peta potensi sektor ekonomi UMKM ini secara jelas dalam berbagai aspeknya, yang nantinya dapat dijadikan acuan bagi lembaga-lembaga lainnya untuk mengambil kebijaksanaan-kebijaksanaan secara tepat.

Kedua, dalam kaitannya dengan lembaga-lembaga dunia usaha, baik pengusaha UKMK maupun pengusaha besar, mereka selalu harus berupaya secara mandiri dan sukarela untuk melakukan langkah-langkah strategis dan realistis dalam berusaha. Diantaranya bagi pengusaha UMKM, mereka harus selalu berupaya meningkatkan ketrampilan atau pengetahuan berusahnya, baik dibidang produksi, manajemen maupun pemasarannya. Atau melakukan aliansi usaha secara profesional baik dengan pengusaha sektor UMKM, maupun dengan sektor-sektor usaha lainnya, dalam bidang-bidang yang telah disebutkan. Kemudian mereka harus selalu berusaha dapat memenuhi syarat-syarat minimal agar dapat akses kelembaga-lembaga perbankan.

Sedangkan bagi pengusaha besar didaerah, kiranya mereka berusaha menyertakan sektor ekonomi UMKM sebagai partner berusaha secara fungsional atas dasar saling menguntungkan. Serta kiranya pengusaha besar tersebut berusaha melakukan investasi berkenaan dengan pemberdayaan sektor atau potensi sumber daya lokal unggulan utamanya dalam industri pengolahan dengan melibatkan sektor UMKM. Atau kiranya para pengusaha besar dapat berperan sebagai penjamin pendanaan pada

sektor perbankan, oleh karena adanya keterkaitan kegiatan atau usaha diantara mereka.

Ketiga, dalam kaitannya dengan lembaga keuangan dan perbankan. Kiranya dengan adanya UU otonomi daerah maka sektor perbankan yang ada di daerah dapat melakukan beberapa penyesuaian kebijaksanaan baik dari kepentingan Bank Indonesia agar dapat mengakomodasi semangat UU Otonomi Daerah agar dapat melayani kebutuhan masyarakat secara optimal.

Berdasarkan ketiga alasan diatas sebetulnya pemerintah saat ini telah menjalankan strategi pemberdayaan UMKM tersebut yang dapat diklasifikasikan kedalam:

1. Aspek manajerial yang meliputi: peningkatan produktivitas/ omset/ tingkat utilitas/ tingkat hunian, meningkatkan kemampuan pemasaran, dan pengembangan sumber daya manusia.
2. Aspek permodalan yang meliputi: bantuan moral (penyisihan 1 -5% keuntungan BUMN dan kewajiban untuk menyalurkan kredit bagi usaha kecil minimum 20% dari portofolio kredit bank) dan kemudahan kredit (KUPEDES, KUK, KIK, KMKP, KCK, Kredit mini/ Midi, KKU).
3. Mengembangkan program kemitraan dengan perusahaan besar, baik melalui sistem Bapak-Anak Angkat. PIR, keterkaitan hulu-hilir (*Forward linkage*), kerekaitan hilir-hulu (*backward linkage*), modal ventura ataupun subkontrak.
4. Pengembangan sentra industri kecil dalam suatu kawasan, apakah berbentuk PIK (Pemukiman Industri Kecil), LIK (Lingkungan Industri Kecil), SUIK (Sarana Usaha Industri Kecil), yang didukung oleh UPT (Unit Pelayanan Teknis) dan TPI (Tenaga Penyuluh Industri).
5. Pembinaan untuk bidang usaha dan daerah tertentu lewat KUB (Kelompok Usaha Bersama), KOPINKRA (Koperasi Industri Kecil dan Kerajinan).

G. Peluang Usaha bagi UMKM

Perkembangan teknologi digital memungkinkan para pelaku UKM untuk memasarkan produknya secara online dan melakukan transaksi melalui sistem perbankan secara online pula. Perkembangan teknologi digital telah mengubah pemasaran dari UMKM yang semula dilakukan secara konvensional menjadi secara digital dengan memanfaatkan penggunaan media sosial dan penggunaan website untuk memasarkan produk mereka. Pemanfaatan media online menjadi pilihan tepat bagi para UMKM untuk mengembangkan bisnis yang dijalankannya. Mudah-mudahan akses internet saat ini, besarnya manfaat yang didapatkan, serta murahnya biaya yang dibutuhkan menjadi alasan utama bagi UMKM sebelum akhirnya mereka memilih media online sebagai solusi tepat untuk memperluas jangkauan bisnisnya.

Era ekonomi digital perlu direspons secara cepat oleh pelaku UMKM dalam mengembangkan usahanya. Terlebih ekonomi digital membuka peluang bagi UMKM untuk berkiprah di kawasan Asia Tenggara. Pertumbuhan bisnis digital Indonesia dalam 10 tahun terakhir tumbuh sekitar 17% dengan total sekitar 26,2 juta pengusaha online. Data Social Research & Monitoring menunjukkan transaksi online mencapai USD4,89 miliar dari 8,7 juta pembeli online.

Jejaring sosial atau media sosial berpotensi membantu pelaku UKM dalam memasarkan produk dan jasanya, karena mampu menjangkau wilayah yang luas dengan hemat biaya. Melalui jejaring sosial, pelaku bisnis UKM dapat melakukan aktivitas pemasarannya seperti memperkenalkan produk, menjalin komunikasi dengan konsumen dan calon konsumen, dan memperluas jaringan bisnis. Aplikasi jejaring sosial yang banyak dipilih oleh pelaku UKM untuk memasarkan produk usahanya, yaitu Facebook, Email, Blackberry Messenger (BBM), situs jual beli, Twitter, website pribadi, dan situs milik orang lain. Menurut Kautsarina (2013) Aktivitas pemasaran yang banyak dilakukan antara lain mengunggah foto produk untuk memberikan gambaran kepada calon konsumen mengenai produk-

produk yang ditawarkan, menuliskan status mengenai produk, menuliskan deskripsi atau tinjauan mengenai produk.

Menurut Buyer, Juju & Ferry , dan Bajpai, Pandey, & Shriwas bahwa media sosial adalah bentuk hubungan masyarakat (humas) yang paling transparan, menarik dan interaktif pada saat ini. Media sosial cenderung lebih cepat menarik perhatian dibanding masyarakat di dunia nyata. Momen ini kemudian dijadikan sebagai suatu jalan untuk membangun merek dibenak konsumen dengan dukungan media sosial. Sifat media sosial yang terbuka kemudian dimanfaatkan oleh pelaku usaha khususnya usaha kecil dan menengah (UKM) untuk memasarkan produknya. Mereka dapat memulainya dengan memajang foto-foto serta detail mengenai produknya melalui media sosial seperti Facebook, Twitter dan Instagram. Cara ini terbilang cukup ampuh dan efektif serta dapat lebih menghemat biaya. Para pelaku usaha kecil dan menengah juga tidak perlu mengeluarkan modal yang besar untuk promosi produknya dengan harus merekrut sales untuk turun langsung ke lapangan memasarkan produk.

Teknik pemasaran melalui media sosial juga dianggap lebih tepat sasaran dan selangkah lebih dekat dengan konsumennya, karena pengguna media sosial biasanya lebih responsif seperti dengan mengklik, menyukai atau tidak menyukai produk tersebut. Sehingga respon-respon tersebut dapat lebih cepat ditanggapi oleh pelaku usaha, apakah konsumen menyukai produknya atau tidak. Efek yang ditimbulkan oleh media sosial juga dirasa sangat kuat karena dapat lebih cepat menyebar informasi mengenai produk dari satu pengguna ke pengguna media sosial lainnya.

Teknologi pun kini menjadi salah satu motor ekonomi Indonesia karena memudahkan orang untuk memulai usaha di mana pun. Industri digital juga menjadi jalan mencetak wirausahawan-wirausahawan baru Maraknya kemunculan online marketplace atau situs jual beli online membuat siapa saja bisa menjadi entrepreneur, mulai ibu-ibu rumah tangga ataupun anak muda yang ingin menjual

makanan, pakaian, atau perlengkapan masak dan sebagainya. Berbagai barang ada di situs online. Perusahaan-perusahaan besar juga eksis berjualan di dunia maya. Jadi, industri digital adalah jalan *inclusive growth* karena kuatnya penetrasi internet melalui ponsel cerdas menjadikan makin banyak orang bisa berinteraksi di dunia maya, baik sebagai produsen, konsumen, maupun hanya sebagai pedagang perantara.

Penggunaan media sosial memang sungguh lazim, terutama jika sebuah UMKM ingin memasuki ranah digital. Namun, perlu diingat, tak selamanya sebuah akun akan dinikmati isinya jika terus menerus berjualan. Ada baiknya jika audiens diberikan satu atau dua hal di luar konten promosi produk, misalnya tip membuat sesuatu. Berpromosi digital melalui media sosial memang baik. Namun, media sosial masih belum bisa mengakomodir pembayaran dan menelusuri jejak sang pembeli. Beralih ke dunia digital *commerce*, artinya sebuah UMKM harus siap untuk naik satu level lebih tinggi. Bukan hanya masalah promosi, namun dengan kecanggihan dunia digital saat ini, pemilik UMKM bisa mengetahui dengan sebenarnya target pasar untuk mereka, cara penjualannya, termasuk juga mengontrol sistem pembayarannya. Untuk itu, sebuah UMKM harus memiliki sebuah website atau situs yang cukup komprehensif untuk mengakomodasi kebutuhan marketplace. Namun, kini pemilik UMKM bisa meletakkan memiliki situs sendiri pada opsi terakhir. Jika memiliki keterbatasan pada budget atau anggaran, itu bisa diakali dengan memasuki ranah *e-commerce*. Salah satunya adalah mencoba “membuka toko” di marketplace online.

Dunia *e-commerce* memang sedang bertumbuh di Indonesia. Umumnya, *marketplace* tidak akan mengenakan biaya untuk membuka toko. Sisi menguntungkan dari berjualan di *marketplace* adalah si pemilik UMKM tidak perlu mengeluarkan biaya untuk kegiatan promosi. Biasanya, jika produk dari sebuah toko dianggap bagus dan memiliki testimonial yang baik dari para pembeli di *marketplace* tersebut, maka produk tersebut akan dipromosikan oleh

marketplace tempat UMKM tadi membuka toko. Lebih bagus lagi, *marketplace* memiliki sistem pembayaran komprehensif.

Berdasarkan pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa teknologi merupakan peluang pelaku usaha UMKM dapat berbisnis dengan mudah dan murah. Tuntutan era digital, UMKM harus mampu memanfaatkan pasar baik skala nasional maupun internasional. Sudah tidak adanya batasan geografis memberikan peluang besar untuk terciptanya pasar lebih luas lagi.

Pertanyaan:

1. Apa yang dimaksud UMKM menurut pendapat Saudara?
2. Apa saja karakteristik UMKM?
3. Bagaimana upaya pengembangan UMKM?
4. Sebutkan kelebihan dan kelemahan UMKM!
5. Menurut Saudara, peluang usaha apa saja bagi UMKM di era industri 4.0 saat ini?

BAB 3 PENGENDALIAN STRATEGIK

A. Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari materi pada bab ini, maka mahasiswa diharapkan mampu :

1. Memahami dan menjelaskan pengertian pengendalian strategik.
2. Memahami dan menjelaskan pendekatan tradisional.
3. Memahami dan menjelaskan pendekatan kontemporer.
4. Menjelaskan dan menganalisis pengawasan perilaku : menyeimbangkan budaya, penghargaan dan batas organisasi

B. Pendahuluan

Sub bab ini membahas tentang berbagai hal penting berkaitan dengan UMKM. Bagian awal sub bab ini membahas beberapa hal yang mendasari tentang pengertian dari UMKM. Sub bab berikutnya membahas tentang karakteristik dari UMKM. Berikutnya membahas tentang upaya akan pengembangan usaha UMKM. Akhir bab ini akan membahas tentang peluang usaha bagi UMKM.

C. Pengertian Pengendalian Strategik

Pengendalian strategik merupakan usaha manajemen untuk melacak suatu strategi saat dilaksanakan, mendeteksi masalah-masalah atau perubahan-perubahan dalam asumsi dasarnya dan membuat penyesuaian yang diperlukan. Pengendalian strategik berkaitan dengan pengarahan langkah tindakan, atas nama strategi, pada saat langkah tersebut dilakukan dan ketika hasil akhir akan dilihat beberapa tahun kedepan.

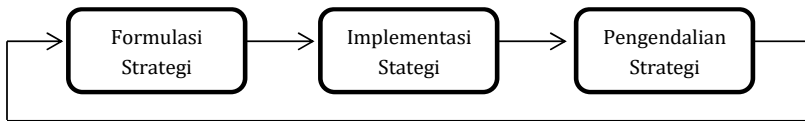
Menurut Kuncoro (2005) berdasarkan sistem pengendalian strategik terdapat dua jenis sistem: **Pertama**, pendekatan tradisional yang mendeskripsikan pada pendekatan umpan balik. Hal ini berarti bahwa strategi, sasaran, dan tujuan organisasi perubahannya hanya sedikit berubah atau dengan kata lain tidak ada perubahan yang

signifikan. **Kedua**, pendekatan kontemporer, penekanannya pada evaluasi lingkungan. Evaluasi lingkungan ini baik secara internal maupun eksternal untuk melihat berbagai perubahan pada strategi.

D. Pendekatan Tradisional

Menurut Kuncoro (2005) pengendalian strategik pendekatan tradisional memiliki urutan tahapan seperti dibawah ini:

1. Strategi diformulasikan dan manajemen puncak menetapkan sasaran,
2. Strategi diimplementasikan, dan
3. Kinerja diukur berdasarkan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.



Gambar 1. Hubungan formulasi, implementasi dan pengendalian strategi
Sumber: Kuncoro (2005)

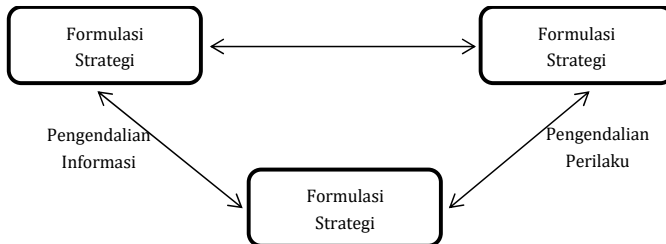
Chris Argyris dari Harvard University menamakan sistem pengendalian tradisional sebagai pembelajaran *single-loop*. Model ini hanya membandingkan kinerja aktual dengan sasaran yang telah ditetapkan. Lingkungan bisnis yang berada dalam keadaan yang stabil dan relatif sederhana sangat cocok untuk pendekatan ini. Sasaran dan tujuan dapat diukur dengan tingkat keyakinan yang tinggi serta tidak diperlukan pengukuran kinerja yang kompleks. Pengendalian ini mekanismenya bersifat kuantitatif.

Banyak kalangan mempertanyakan pemikiran bahwa perencanaan yang rinci dan akurat sebagai satu-satunya sumber kemajuan perusahaan. Faktanya kondisi lingkungan senantiasa berubah dimana perusahaan harus menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi. Perusahaan tidak akan bisa terus maju hanya dengan mengandalkan perencanaan awal yang dibuat tanpa melakukan perubahan. Perusahaan sebaiknya menggunakan perencanaan

bertahap yang menyesuaikan dengan perubahan lingkungan daripada membuat pesencaan yang detail dan rigid diawal. Oleh karena itu diperlukan perubahan strategik untuk mengantisipasi perubahan lingkungan tersebut.

E. Pendekatan Kontemporer

Menurut Kuncoro (2005) pendekatan kontemporer disebut juga sebagai pendekatan *double-loop*. Pendekatan ini menyatakan bahwa asumsi, dasar pemikiran, sasaran dan strategi organisasi dievaluasi, diuji dan dikaji ulang secara terus menerus. Formulasi strategi, implementasi, dan pengendalian memiliki hubungan interaksi yang tinggi.



Gambar 2. Hubungan formulasi strategi, implementasi, dan pengendalian memiliki interaksi yang tinggi

Sumber: Kuncoro (2005)

Adaptasi dan antisipasi perubahan lingkungan internal dan eksternal merupakan bagian integral dari pengendalian stratejik yang terpenting dalam pendekatan ini. Berdasarkan gambar diatas, dapat dijelaskan bahwa terdapat dua tipe berbeda dari pengendalian strategik, yaitu pengendalian informasi (*informational control*) dan pengendalian perilaku (*behavioral control*). Apakah organisasi melakukan hal-hal yang benar menjadi fokus dari pengendalian informasi. Sedangkan pengendalian perilaku berfokus pada apakah organisasi melakukan segala sesuatunya dengan benar dalam implementasi strategi. Hal yang perlu dicatat adalah komponen informasi dan perilaku hanya berperan sebagai syarat perlu dalam

pengendalian strategik. Hal ini berarti bahwa kondisi tersebut belum mencukupi sebagai syarat untuk sukses.

Menurut Simon, (1995) dalam Kuncoro, (2005) terdapat empat karakteristik pendekatan kontemporer:

- a. Sistem ini harus fokus pada informasi yang terus berubah yang dapat diidentifikasi oleh manajer puncak sehingga mempunyai arti strategik yang penting.
- b. Informasi harus cukup penting untuk dapat menarik perhatian manajer operasi pada semua tingkatan organisasi secara rutin dan terus menerus.
- c. Data dan informasi yang dihasilkan oleh system pengendalian paling baik bila diinterpretasikan dan didiskusikan pada pertemuan tatap muka dengan atasan, bawahan, dan rekan bisnis.
- d. Sistem pengendalian kontemporer adalah katalis kunci bagi perdebatan tentang data, asumsi dan rencana aksi yang dilakukan terus menerus.

Dengan demikian istem pengendalian kontemporer memiliki keunggulan dimana sistem ini mampu melacak ketidakpastian strategik yang sangat dikhawatirkan oleh para manajer puncak. Potensi merusak yang dapat dimunculkan oleh ketidakpastian tersebut adalah merusak asumsi eksekutif tentang masa depan dan cara mereka bersaing. Oleh karena itu sistem pengendalian harus didesain untuk mendapatkan informasi yang menantang visi strategik manajer puncak.

Pertanyaan:

1. Adakah pendekatan lain yang lebih baik dari pendekatan tradisional?
2. Apakah strategi yang diformulasikan dengan baik selalu dapat diimplementasikan dengan baik?
3. Dalam pengendalian informasi, apakah sasaran dan strategi organisasi masih “sesuai” dalam konteks lingkungan stratejik saat ini?
4. Apa perbedaan yang penting antara dua pendekatan yang ada dalam pengendalian strategik?
5. Mengapa sistem pengendalian strategik sangat penting dalam perekonomian dewasa ini?

BAB 4

PENGENDALIAN INTERNAL

A. Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari materi pada bab ini, maka mahasiswa diharapkan mampu :

1. Memahami dan menjelaskan pengertian pengendalian internal.
2. Memahami dan menjelaskan tujuan pengendalian internal.
3. Memahami dan menjelaskan sasaran pengendalian internal.
4. Menjelaskan dan menganalisis komponen-komponen pengendalian internal.

B. Pendahuluan

Sub bab ini membahas tentang berbagai hal penting berkaitan dengan pengendalian internal. Bagian awal sub bab ini membahas beberapa hal yang mendasari tentang pengertian pengendalian internal. Sub bab berikutnya membahas tentang tujuan pengendalian internal. Berikutnya membahas tentang sasaran pengendalian internal. Akhir bab ini akan membahas tentang komponen-komponen pengendalian internal.

C. Pengertian Pengendalian Internal

Konsep dan definisi pengendalian internal dapat dilihat dari beberapa pendapat, diantaranya yaitu :

Pertama, definisi menurut COSO yang muncul pada tahun 1992, kemudian mengalami perubahan definisi pada tahun 2013, yang sering dikenal dengan pengendalian COSO 2013. Secara prinsip definisi tersebut masih mempertahankan dari definisi tahun 1992. Sebelum membahas tentang pengertian pengendalian internal terlebih dahulu mempelajari apa itu COSO. *Comitte of Sposnoring Organitation of treadway Commision* (COSO) merupakan inisiatif dari sektor swasta yang dibentuk tahun 1985. Tujuan dibentuknya COSO adalah mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan

penggelapan laporan keuangan dan untuk membuat rekomendasi pengendalian standar dan kriteria internal yang dapat digunakan oleh perusahaan dalam menilai sistem pengendalian. Berdirinya COSO disponsori dan didanai oleh lima asosiasi dan lembaga akuntansi profesional, seperti *American Institute of Certified Public Accounting (AICPA)*, *American Accounting Association (AAA)*, *Financial Excecutive Institute (FEI)*, *The Institute of Internal Auditor (IIA)*, dan *The Institute of Management Accounting (IMA)*. Model COSO ini merupakan salah satu model pengendalian internal yang banyak digunakan oleh auditor sebagai dasar mengevaluasi dan mengembangkan pengendalian internal.

Definisi pengendalian internal menurut COSO yaitu "*as a process, effected by an entity's board of directors, management, and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives relating to operations, reporting, and compliance*". Apabila diterjemahkan adalah suatu proses, yang dipengaruhi oleh Dewan Direksi, manajemen, dan personil lainnya, yang dirancang untuk memberikan keyakinan memadai tentang pencapaian tujuan organisasi berupa efektivitas dan efisiensi operasi, keandalan pelaporan keuangan, dan kepatuhan terhadap peraturan dan hukum yang berlaku. Definisi lain pengendalian internal yaitu suatu proses dalam organsasi/entitas yang dipengaruhi oleh dewan pengawas/board, manajemen dan personil lainnya yang dirancang untuk memebrikan keyakinan yang memadai bagi pencapaian tujuan organisasi. Pengendalian internal adalah rencana, metode, prosedur, dan kebijakan yang didesain oleh manajemen untuk memberi jaminan yang memadai atas tercapainya efisiensi dan efektivitas operasional, kehandalan pelaporan keuangan, pengamanan terhadap aset, ketaatan/kepatuhan terhadap undang-undang, kebijakan dan peraturan lain.

Kedua, definisi pengendalian internal menurut COBIT. COBIT merupakan kepanjangan dari *Control Objective for Information and Related Technology*, yaitu suatu kerangka kerja yang dibuat oleh

ISACA untuk Teknologi Informasi manajemen dan Teknologi Informasi pemerintah.

Konsep COBIT adalah *a set of best practices* (frameworks bagi pengelolaan teknologi informasi. COBIT adalah sekumpulan dokumentasi *best practice* untuk IT governance yang dapat membantu auditor, pengguna, dan manajemen untuk menjembatani gap antara risiko bisnis, kebutuhan control dan masalah-masalah teknis IT. COBIT merupakan alat pendukung yang digunakan manajer dalam menjembatani kesenjangan antara persyaratan pengendalian, masalah teknis dan risiko bisnis. COBIT dibuat untuk digunakan oleh manajer, user dan auditor. COBIT memiliki komponen yaitu :

- a. *Executive summary*
- b. *Framework*
- c. *Control objective*
- d. *Audit guidelines*
- e. *Management guidelines*
- f. *Control practices*

COBIT merupakan panduan yang paling lengkap dari praktik-praktik terbaik untuk manajemen TI yang mencakup 5 (lima) domain:

- a. Perencanaan dan organisasi

Domain ini mencakup tentang strategi dan taktik dan pembahasan atas identifikasi bagaimana IT yang dapat memberikan terbaik atau kontribusi untuk mencapai tujuan bisnis, yang selanjutnya realisasi dari visi strategik perlu direncanakan, dikomunikasikan dan diatur pelaksanaannya untuk berbagai perspektif yang berbeda.

- b. Perolehan dan implementasi.

Bahwa untuk merealisasikan suatu strategi IT maka kebutuhan TI perlu diidentifikasi, dikembangkan dan diimplementasikan serta terintegrasi dalam proses bisnis .

- c. Penyerahan dan pendukung.

Bagian ini lebih dipusatkan pada ukuran tentang aspek dukungan IT seperti masalah keamanan dan pelatihan terhadap kegiatan operasional bisnis. Serta mencakup area seperti halnya pengoperasian aplikasi dalam sistem IT dan hasilnya serta proses dukungan yang memungkinkan dalam pengoperasian sistem IT secara efisien dan efektif.

d. Monitoring

Semua proses IT perlu secara teratur dan sepanjang waktu dapat menjaga kualitas dan pemenuhan atas syarat pengendalian. Bagian ini menunjuk bahwa perlunya suatu pengawasan manajemen atas proses pengendalian dalam suatu organisasi serta penilaian independen yang dilakukan baik oleh auditor internal maupun auditor eksternal atau yang didapat dari sumber alternatif lain.

Ketiga, pengertian pengendalian internal menurut para ahli yang diambil dari bahasa Inggris yang telah diterjemahkan kedalam bahasa Indonesia dengan menggunakan terjemahan bebas dan pendapat dari para ahli di Indonesia, diantaranya yaitu :

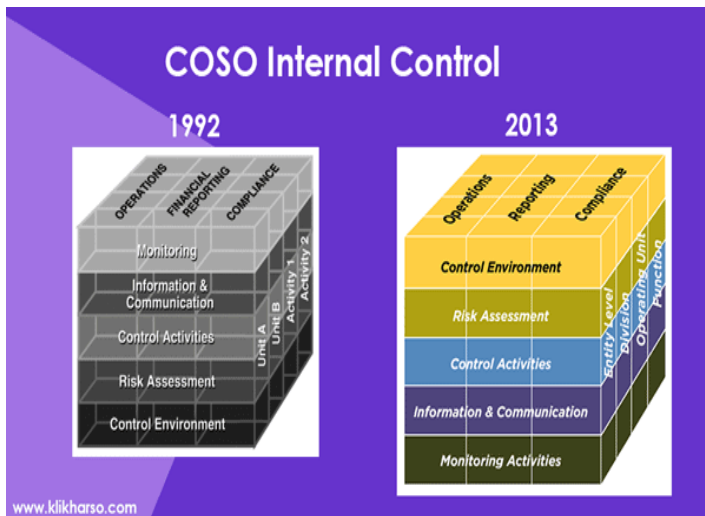
Menurut Warren Reeve Fess, Control merupakan seluruh kegiatan untuk mengarahkan operasi mereka, melindungi aktiva dan mencegah penyalahgunaan sistem dalam perusahaan (Warren Reeve Fess, 2005:226). Menurut Baridwan bahwa sistem pengendalian intern dalam arti yang luas diartikan meliputi struktur organisasi dan semua cara-cara serta alat-alat yang dikoordinasikan yang digunakan didalam perusahaan dengan tujuan untuk menjaga keamanan harta milik perusahaan, memajukan efisiensi di dalam operasi, dan membantu menjaga dipatuhinya kebijaksanaan manajemen yang telah ditetapkan lebih dahulu (Baridwan, 2001:13). Menurut Ikatan Akuntansi Indonesia bahwa pengendalian internal adalah sistem yang meliputi organisasi semua metode dan ketentuan yang terorganiasi yang dianut dalam suatu perusahaan untuk melindungi harta miliknya, mencek kecermatan dan keandalan data akuntansi serta meningkatkan efisiensi usaha (IAI, 2007:39). Adapun menurut

Krismaji bahwa pengendalian internal adalah rencana organisasi dan metode yang digunakan untuk menjaga atau melindungi aktiva, dan menghasilkan informasi yang akurat dan dapat dipercaya (Krismiaji, 2010:218). Menurut Harahap, (2000:117): “Pengendalian intern mencakup struktur organisasi dan seluruh metode serta prosedur yang terkoordinir yang ditetapkan oleh perusahaan untuk mengamankan hartanya, mencek ketelitian dan kepercayaan terhadap data akuntansi, mendorong kegiatan agar efisiensi dan mengajukan untuk mentaati kebijakan perusahaan”.

Beberapa model atau bentuk pengendalian internal yaitu :

1. Bentuk Kubus

Visualisasi konsep tentang pengendalian menurut COSO yang terkenal adalah bentuk kubus.



Gambar 3. Kerangka pengendalian internal COSO

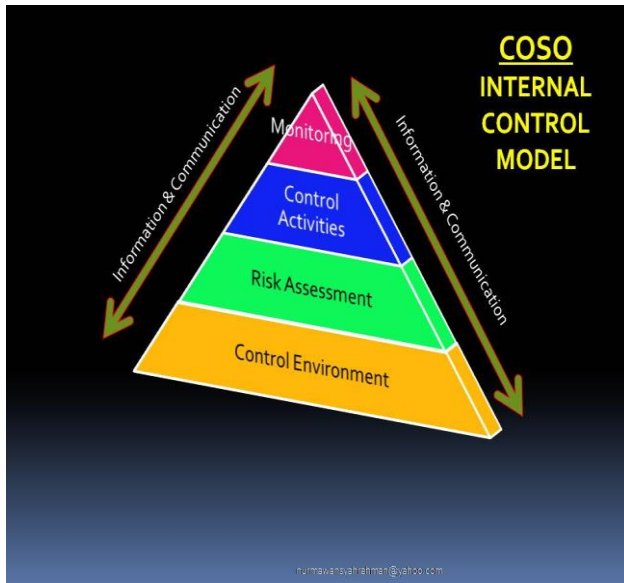
Sumber : Mark R. Simons (1997, page 69)

Berdasarkan gambar tersebut bahwa terdapat keterkaitan erat antara tujuan, komponen dan struktur organisasi tempat diterapkannya pengendalian internal. Dihat dari dimensi sisi kubus bahwa sisi ats mencerminkan tujuan, sisi depan

mencerminkan komponen dan sisi samping mencerminkan ruang lingkup penerapan pengendalian internal.

2. Bentuk Segitiga Piramid

Bentuk atau model pengendalian internal yang lain yaitu berupa segitiga piramid.



Gambar 4. Bentuk segitiga piramid

Sumber : COSO of The Treadway Commission

3. Bentuk Payung

Pengendalian internal juga mempunyai bentuk atau model payung. Pada bentuk payung digambarkan bahwa lingkungan pengendalian terletak di posisi atas dan merupakan faktor paling dasar yaitu melindungi semua elemen-elemen lain.

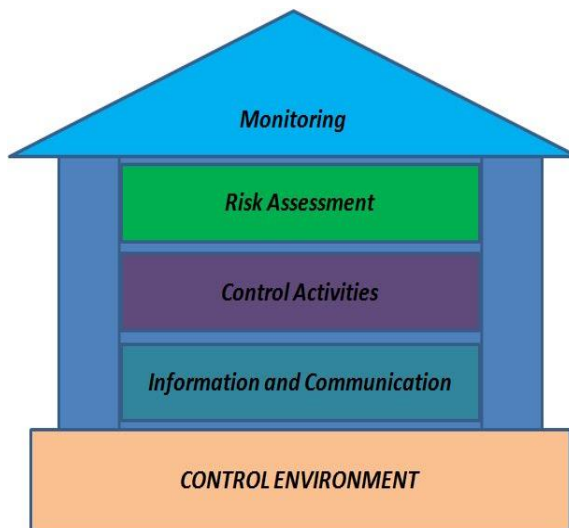


Gambar 5. Bentuk payung

Sumber : Arens (2000, page 292)

4. Bentuk Bangunan

Terdapat bentuk atau model pengendalian berupa bentuk bangunan. Bentuk bangunan ini intinya tetap sama dengan bentuk yang lain dimana elemen lingkungan pengendalian internal menjadi faktor yang paling dasar dibandingkan elemen lainnya.



Gambar 6. Bentuk bangunan

Sumber : Larry F. Konrath (1999, page 208)

D. Tujuan Pengendalian Internal

Tujuan pengendalian internal mengalami sedikit perubahan dari COSO 1992 menjadi COSO 2013. Tujuan menurut COSO 2013 terdiri dari tiga kategori yaitu :

- a. terkait operasi (*operations*)
- b. terkait pelaporan (*reporting*)
- c. terkait kepatuhan (*compliance*)

Dari ketiga kategori tersebut tujuan yang mengalami perubahan atau perluasan lingkup dari COSO 1992 adalah terkait operasi (tidak hanya dikaitkan dengan efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya akan tetapi mencakup juga semua efisiensi dan efektivitas sasaran/tujuan kinerja operasi dan keuangan serta pengamanan aset dari kerugian. Tujuan terkait pelaporan juga mengalami perubahan yaitu cakupannya diperluas meliputi semua pelaporan organisasi sehingga tidak hanya lingkup pelaporan keuangan saja. Adapun tujuan terkait kepatuhan tidak mengalami perubahan.

Tujuan dari pengendalian internal adalah untuk menjamin manajemen perusahaan agar:

1. Tujuan perusahaan yang ditetapkan akan dapat dicapai.
2. Laporan keuangan yang dihasilkan perusahaan dapat dipercaya.
3. Kegiatan perusahaan sejalan dengan hukum dan peraturan yang berlaku.

E. Sasaran Pengendalian Internal

1. Mendukung operasi perusahaan yang efektif dan efisien.
2. Laporan Keuangan yang handal/akuntabel
3. Perlindungan aset
4. Mengecek keakuratan dan kehandalan data akuntansi
5. kesesuaian dengan hukum dan peraturan –peraturan yang berlaku

F. Komponen-Komponen Pengendalian Internal

1. Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*)

Lingkungan pengendalian perusahaan mencakup sikap para manajemen dan karyawan terhadap pentingnya pengendalian yang ada di organisasi tersebut. Pembentukan suasana organisasi serta memberikan kesadaran tentang perlunya pengendalian bagi suatu organisasi, yang merupakan dasar bagi semua komponen pengendalian internal lain yang melahirkan hierarki dalam membentuk struktur organisasi. Ada beberapa prinsip dalam lingkungan pengendalian antara lain:

- a. Organisasi menunjukkan komitmen terhadap integritas dan nilai-nilai etika.
- b. Dewan pengawas menunjukkan akan independensinya dari manajemen dan melaksanakan pengawasan atas pengembangan dan kinerja pengealihan internal.
- c. Manajemen dengan pengawasan dari dewan pengawas menetapkan struktur organisasi, garis pelaporan, serta wewenang dan tanggung jawab yang tepat dalam rangka pencapaian tujuan.
- d. Organisasi menunjukkan komitmen terhadap kompetensi yaitu dalam merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan individu yang kompeten sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.
- e. Organisasi memegang akuntabilitas individu atas pelaksanaan pengendalian internal dalam pencapaian tujuan.

Terdapat 7 (tujuh) komponen yang dimiliki dalam elemen lingkungan pengendalian, antara lain:

- a. Integritas dan nilai-nilai etis
- b. Komitmen terhadap kompetensi
- c. Filosofi dan gaya operasi manajemen
- d. Partisipasi dewan komisaris dan komite pemeriksaan
- e. Struktur organisasi
- f. Kebijakan dan praktik SDM
- g. Pelimpahan wewenang dan tanggung jawab

2. Penilaian Risiko (*Risk Assesment*)

Semua organisasi memiliki risiko, dalam kondisi apapun yang namanya risiko pasti ada dalam suatu aktivitas, baik aktivitas yang berkaitan dengan bisnis (profit dan non profit) maupun non bisnis. Suatu resiko yang telah diidentifikasi dapat di analisis dan evaluasi sehingga dapat di perkirakan intensitas dan tindakan yang dapat meminimalkannya. Sebuah pengendalian internal yang baik memungkinkan penaksiran risiko yang dihadapi oleh organisasi baik ynag berasal dari dalam maupun dari luar organisasi.

Terdapat 5 (lima) hal mengapa penilaian resiko sangat penting adalah:

- a. Bidang baru bisnis yang memerlukan prosedur akuntansi yang belum pernah diterapkan sebelumnya
- b. Perubahan standar akuntansi
- c. Hukum dan peraturan baru
- d. Perubahan yang terkait revisi sistem dan teknologi baru
- e. Pertumbuhan pesat entitas yang menuntut perubahan fungsi tugas

Adapun prinsip dalam penilaian risiko yaitu :

- a. Organisasi menetapkan tujuan yang jelas supaya dapat dilakukan identifikasi dan penilaian risiko terkait tujuan tersebut.
- b. Organisasi mengidentifikasi risiko atas pencapaian tujuan secara meneluruh dan menganalisis risiko sebagai landasan pengelolaan risiko.
- c. Organisasi mengidentifikasi dan menilai perubahan-perubahan yang dapat berdampak signifikan terhadap sistem pengendalian internal

3. Aktifitas Pengendalian (*Control Activities*)

Aktivitas ini mencakup tindakan yang ditetapkan melalui suatu kebijakan dan prosedur untuk membantu memastikan terlaksananya arahan manajemen dalam rangka meminimalkan risiko atas pencapaian tujuan. Aktivitas pengendalian ini harus dilaksanakan di semua tingkatan organisasi pada berbagai tahapan proses bisnis dan konteks lingkungan teknologi.

Pengendalian aktivitas meliputi 5 (lima) komponen sebagai berikut:

- a. Pemisahan tugas yang memadai
- b. Otorisasi yang sesuai atas transaksi dan aktivitas
- c. Dokumen dan catatan yang memadai
- d. Pengendalian fisik atas aktiva dan catatan
- e. Pemeriksaan kinerja secara independen

Aktivitas pengendalian yang berhubungan dengan Laporan Keuangan digolongkan menurut penggunaannya dalam sebuah sistem, antara lain :

- 1) *Preventive control*, merupakan pengendalian pencegahan terhadap peristiwa yang kurang baik seperti kerugian atau kesalahan yang terjadi.
- 2) *Detective Control*, merupakan aktivitas untuk menemukan kejadian/peristiwa yang kurang baik seperti pemborosan operasional.
- 3) *Corrective Control*, merupakan aktivitas yang dirancang untuk memperbaiki masalah-masalah yang ditemukan melalui *Detective Control*.
- 4) *Security Measures*, merupakan ukuran keamanan yang dimaksudkan untuk menyediakan perlindungan yang memadai terhadap akses dan penggunaan aset dan data arsip.

Aktivitas pengendalian yang berkenaan dengan pengolahan informasi yang digolongkan menurut aplikasi / penerapannya dalam sebuah sistem, antara lain:

- 1) *General controls*, merupakan aktifitas pengendalian terhadap semua aktifitas yang berhubungan dengan Sistem Informasi Akuntansi dan Aset
- 2) *Application controls*, merupakan aktifitas pengendalian yang berhubungan dengan transaksi atau tugas akuntansi secara spesifik.

Prinsip yang ada dalam penilaian risiko yaitu :

- a. Organisasi menerapkan tujuan yang jelas supaya dapat dilakukan identifikasi dan penilaian risiko terkait tujuan.
- b. Organisasi mengidentifikasi risiko atas pencapaian tujuan secara menyeluruh dan menganalisis risiko sebagai landasan pengelolaan risiko.
- c. Organisasi mempertimbangkan potensi kecurangan dalam melakukan penilaian risiko atas pencapaian tujuan
- d. Organisasi mengidentifikasi dan menilai akan suatu perubahan –perubahan yang mempunyai dampak signifikan terhadap sistem pengendalian internal.

4. Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*)

Informasi dan komunikasi merupakan elemen-elemen yang penting dari pengendalian intern perusahaan. Informasi dan komunikasi diperlukan untuk semua tingkatan manajemen organisasi untuk mengambil keputusan, laporan keuangan dan mengetahui kepatuhan terhadap kebijakan yang ditentukan oleh perusahaan sebelumnya. Informasi tentang lingkungan pengendalian, penilaian risiko, prosedur pengendalian dan monitoring diperlukan oleh manajemen dan menjamin ketaatan dengan pelaporan hukum dan peraturan-peraturan yang berlaku pada perusahaan. Informasi juga diperlukan dari pihak luar perusahaan. Manajemen dapat menggunakan informasi jenis ini untuk menilai standar eksternal. Hukum, peristiwa dan kondisi

yang berpengaruh pada pengambilan keputusan dan pelaporan eksternal.

Proses informasi dan komunikasi meliputi:

- a. Memulai, mencatat, memproses dan melaporkan transaksi suatu entitas di perusahaan.
- b. Mempertahankan akuntabilitas aktiva terkait.

Prinsip dari informasi dan komunikasi terdiri dari :

- a. Organisasi memperoleh, menghasilkan dan menggunakan informasi yang relevan dan berkualitas untuk mendukung berfungsinya komponen pengendalian internal lainnya
- b. Organisasi melakukan komunikasi informasi secara intern yaitu tujuan dan tanggung jawab pengendalian intern yang diperlukan untuk mendukung fungsi pengendalian intern
- c. Organisasi menjalin komunikasi dengan berbagai pihak eksternal terkait hal yang mempengaruhi fungsi komponen pengendalian internal lainnya.

5. Kegiatan Pemantauan (*Monitoring activities*)

Kegiatan pemantauan terhadap sistem pengendalian intern akan menemukan kekurangan serta meningkatkan efektivitas pengendalian. Pengendalian intern dapat dimonitor dengan baik dengan cara penilaian khusus atau sejalan dengan usaha manajemen. Usaha kegiatan pemantauan yang terakhir dapat dilakukan dengan cara mengamati perilaku karyawan atau tanda-tanda peringatan yang diberikan oleh sistem akuntansi. Kegiatan pemantauan meliputi evaluasi berkelanjutan, evaluasi terpisah dan kombinasi atas keduanya yang dapat digunakan untuk memastikan masing-masing komponen pengendalian internal itu ada dan berfungsi sebagaimana mestinya. Evaluasi berkelanjutan dibangun di dalam proses bisnis pada tingkat yang berbeda beda untuk menyajikan informasi yang tepat waktu. Adapun evaluasi terpisah dilakukan secara periodik, bervariasi lingkup dan frekuensinya juga tergantung akan hasil

penilaian risiko, efektivitas evaluasi berkelanjutan dan pertimbangan manajemen lainnya.

Penilaian secara khusus biasanya dilakukan secara berkala saat terjadi perubahan pokok dalam strategi manajemen senior, struktur korporasi atau kegiatan usaha. Pada perusahaan besar, auditor internal adalah pihak yang bertanggung jawab atas pemantauan sistem pengendalian intern. Auditor independen juga sering melakukan penilaian atas pengendalian intern sebagai bagian dari auditor atas laporan keuangan.

Ada beberapa batasan dalam pengendalian internal, antara lain sebagai berikut :

1. Kesalahan dalam pertimbangan, seringkali manajemen dan personel lain, dapat melakukan kesalahan dalam melakukan pertimbangan keputusan bisnis yang diambil atau dalam melaksanakan tugas rutin, karena tidak memadainya informasi, keterbatasan waktu, atau tekanan lain. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi Vol. 2 No. 3 (2013)*
2. Gangguan dalam pengendalian yang telah ditetapkan dapat terjadi karena personel secara keliru memahami perintah atau membuat kesalahan karena kelalaian, tidak adanya perhatian, atau kelelahan.
3. Kolusi, dimana kolusi dapat mengakibatkan bobolnya pengendalian intern yang dibangun untuk melindungi kekayaan entitas dan tidak terungkapnya ketidakberesan atau tidak terdeteksinya kecurangan oleh pengendalian intern yang dirancang.
4. Pengabaian oleh manajemen. Manajemen dapat mengabaikan kebijakan yang telah ditetapkan untuk tujuan yang tidak sah seperti keuntungan pribadi manajer, penyajian kondisi keuangan yang berlebihan, atau kepatuhan semu.
5. Biaya vs Manfaat. Biaya diperlukan untuk mengoperasikan pengendalian intern yang tidak boleh melebihi manfaat yang diharapkan dari pengendalian intern tersebut.

Prinsip dalam kegiatan pemantauan antara lain :

- a. Organisasi memilih, mengembangkan dan melaksanakan suatu evaluasi secara terus menerus dan atau secara terpisah untuk memastikan bahwa komponen-komponen dalam pengendalian internal benar-benar ada dan berfungsi.
- b. Organisasi mengevaluasi dan mengkomunikasikan kelemahan pengendalian internal secara tepat waktu kepada pihak yang bertanggung jawab untuk mengambil suatu tindakan korektif.

G. Keterbatasan Pengendalian Internal

Terdapat beberapa batasan - batasan pengendalian intern, antara lain sebagai berikut :

1. Kesalahan dalam Pertimbangan, Seringkali manajemen dan personel lain, dapat melakukan kesalahan dalam melakukan pertimbangan keputusan bisnis yang diambil atau dalam melaksanakan tugas rutin, karena tidak memadainya informasi, keterbatasan waktu, atau tekanan lain. Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi Vol. 2 No. 3 (2013)
2. Gangguan lain dalam pengendalian yang telah ditetapkan dapat terjadi karena personel secara keliru memahami perintah atau membuat kesalahan karena kelalaian, tidak adanya perhatian, atau kelelahan.
3. Kolusi. Kolusi dapat mengakibatkan bobolnya pengendalian intern yang dibangun untuk melindungi kekayaan entitas dan tidak terungkapnya ketidakberesan atau tidak terdeteksinya kecurangan oleh pengendalian intern yang dirancang.
4. Pengabaian oleh manajemen. Manajemen dapat mengabaikan kebijakan yang telah ditetapkan untuk tujuan yang tidak sah seperti keuntungan pribadi manajer, penyajian kondisi keuangan yang berlebihan, atau kepatuhan semu.

5. Biaya vs Manfaat. Biaya diperlukan untuk mengoperasikan pengendalian intern yang tidak boleh melebihi manfaat yang diharapkan dari pengendalian intern tersebut.

Pertanyaan:

1. Bagaimana cara atau implementasi pengendalian internal dalam sebuah perusahaan?
2. Apabila pengendalian internal dalam perusahaan sangat buruk, bagaimana cara untuk mengatasi permasalahan tersebut?
3. Apa saja keuntungan jika pengendalian internal berjalan dengan baik dalam perusahaan?
4. Bagaimana jika salah satu komponen dalam pengendalian internal mengalami kendala, apa yang terjadi?

BAB 5

EVALUASI STRATEGI DAN KINERJA

A. Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari materi pada bab ini, maka mahasiswa diharapkan mampu :

1. Menjelaskan dan menganalisa evaluasi strategi dan kinerja.
2. Menjelaskan dan menganalisis pengukuran kinerja bisnis.
3. Menjelaskan dan menganalisis arah strategik dengan DMAIC.
4. Menjelaskan dan menganalisis *Balance Scorecard* (BSC) untuk Bermitra dengan Berbagai Unsur Pokok Strategik.

B. Pendahuluan

Sub bab ini membahas tentang berbagai hal penting berkaitan dengan evaluasi strategi dan kinerja. Bagian awal sub bab ini membahas terkait konsep evaluasi strategi dan kinerja. Sub bab berikutnya membahas tentang jenis pengukuran kinerja dalam bisnis. Berikutnya membahas tentang arah strategik dengan DMAIC. Akhir bab ini akan membahas tentang *Balance Scorecard* (BSC) untuk bermitra dengan berbagai unsur pokok strategik.

C. Evaluasi Strategi dan Kinerja

1. Posisi Perusahaan dalam Industri

a. Audit Strategi

Strategi adalah cara pemimpin bisnis perusahaan merealisasikan filosofinya. Dengan audit strategi, perusahaan menguji asumsi-asumsi yang dibutuhkan untuk bersaing di dalam pasar. Kemampuan daya saing dan sumber daya merupakan unsur yang pokok dalam evaluasi tersebut. Hasil evaluasi ini adalah perbaikan strategi yang akan mengarah pada peningkatan kinerja bisnis di masa depan.

Pada umumnya, perusahaan-perusahaan kelas dunia yang sukses mengkombinasikan dua karakteristik utama strategi

(Kusnoto, 2001:91), yaitu: (1) **Sasaran jangka panjang**, landasan setiap organisasi merupakan kejelasan jangka panjang. Adanya konsistensi terhadap sasaran dalam strategi yang dijalankan dapat memberikan stabilitas dan kesatuan arah; (2) **Analisis lingkungan persaingan**, perusahaan-perusahaan kelas dunia melakukan analisis lingkungan dengan tujuan mengetahui preferensi dan kebutuhan konsumen. Kemampuan untuk mengidentifikasi penilaian pasar saham, kecocokan strategi dengan jenis barang atau jasa, dan keahlian dalam menerapkan teknik-teknik motivasi akan menentukan keberhasilan bisnis selanjutnya. Kedua karakteristik strategi tersebut merupakan pertimbangan utama bagi penerapan strategi bisnis perusahaan-perusahaan kelas dunia.

b. Analisis Daya Tarik Industri

Daya tarik industri adalah yang terpenting. Daya tarik ini sangat berhubungan dengan struktur dari industri tertentu dan arah kompetisi industri yang telah beroperasi. Pemain dalam segmen industri akan melawan dalam kompetisi dan di waktu yang sama akan mencari keadaan keseimbangan. Secara tradisional, ukuran industri dan tingkat pertumbuhannya adalah dua factor yang penting dalam menentukan daya tarik tersebut.

c. Posisi Daya Saing Perusahaan

Posisi daya saing perusahaan biasanya dapat diklasifikasikan dalam lima kompetensi utama dan empat fungsi pendukung. Kompetensi utama adalah hal-hal yang secara langsung terlibat dalam proses penciptaan produk dan pengiriman ke pelanggan. Kompetensi utama ini terdiri dari, logistik *inbound*, operasi, logistik *outbound*, penjualan dan pemasaran, serta jasa. Fungsi pendukung hanya terlibat secara tidak langsung dalam proses tersebut tetapi tetap berhubungan dalam keseluruhan proses manajemen. Empat

fungsi pendukung terdiri dari, infrastruktur, manajemen sumber daya manusia, pengembangan teknologi, dan pembelian (*purchasing*).

2. Sustainability

Rencana bisnis strategic dapat efektif hanya bila asumsi-asumsi kunci yang mendasari, seperti kompetensi teknis dan cakupan pasar, dapat berkelanjutan (*sustainable*). Salah satu dari kebanyakan kesalahan dalam menyiapkan rencana bisnis adalah menjalankan sasaran yang kabur berdasarkan asumsi-asumsi yang mendua akibat tekanan dari atas. Kurangnya akuntabilitas maupun masalah kepemilikan sering kali membuat implementasi strategi menjadi tidak berkelanjutan. Masalah sustainability juga muncul bila implementasi strategi amat tergantung pada sedikit pemain utama.

Dalam konteks ini, hal-hal berikut hendaknya dipertimbangkan sebagai langkah awal untuk mengidentifikasi dan menyatakan faktor umum bagi keberhasilan perusahaan: (1) tanpa komitmen dari manajemen senior tidak akan mungkin untuk mempraktikkan analisis faktor keberhasilan; (2) analisis enam kunci keberhasilan membutuhkan pengorganisasian yang lengkap. Hal ini merupakan tantangan bagi masing-masing pembuat keputusan; (3) seluruh kontak analisis dilakukan bersama manajer. Setelah melengkapi suatu analisis faktor keberhasilan secara umum, langkah selanjutnya adalah menerapkan sistem tersebut secara lebih spesifik.

Berikut contoh praktis untuk menekankan faktor-faktor keberhasilan.

Tabel 1. Contoh praktis untuk menekankan factor-faktor keberhasilan

Faktor Keberhasilan	I Permulaan	II Ekspansi	III Konsolidasi	IV Pertumbuhan	V Integrasi
Strategi	Tidak ada pertimbangan strategis	Pengaturan jangka pendek	Strategi jangka menengah	Harmonisasi strategi	Strategi jangka panjang yang

Faktor Keberhasilan	I Permulaan	II Ekspansi	III Konsolidasi	IV Pertumbuhan	V Integrasi
					berorientasi pada pasar
Organisasi	Improvisasi tingkat tinggi	Berupaya mencapai standar tinggi	Standarisasi tingkat tinggi	Pengaturan lebih bersifat individual	Organisasi inovatif
Staf	Memenuhi tugas menurut uraian pekerjaan	Sedikit kebebasan untuk manuver	Kelompok kerja berorientasi pada tindakan	Staf bermotivasi tinggi	Pekerja adalah sub-entrepreneur
Gaya Kepemimpinan	Gaya kepemimpinan alami yang diwariskan	Lebih banyak delegasi	Gaya kepemimpinan kooperatif	Metode dan prinsip manajemen yang memadai	Gaya kepemimpinan memastikan implementasi strategi yang optimal
Sistem Informasi	Sistem Informasi mendaratkan penghematan biaya	Meningkatkan penggunaan Sistem Informasi	Kematang tingkat tinggi dengan aplikasi standar	Mengembangkan kepuasan pengoperasian	Sistem Informasi menciptakan keunggulan bersaing yang strategis
Orientasi Pelanggan	Pelanggan adalah suatu peluang bisnis	Hubungan yang normal dengan pelanggan	Pelanggan turut dipertimbangkan	Diberikan solusi terhadap masalah	Tingkat tertinggi dari orientasi pelanggan

3. Penilaian

Penilaian pada intinya adalah ukuran nilai ekonomis pada suatu periode berdasarkan tingkat diskonto yang mencerminkan biaya modal. Setiap rencana bisnis yang baik harus terus-menerus menghasilkan “nilai” melebihi biaya modal yang digunakan. Bahkan dalam scenario bisnis yang terburuk, suatu

rencana bisnis harus menunjukkan kelayakannya. Asumsi utama mengenai kondisi pasar, seperti pertumbuhan segmen pasar, biaya bahan baku, maupun arah startegik yang diambil pemimpin pasar, akan membawa dampak bagi kelayakan bisnis segmen tersebut. Untuk itu, dibutuhkan suatu cara sistematis untuk menguji asumsi, terutama bagi bisnis dengan margin yang rendah di mana perusahaan tidak mampu menanggung bila target bisnisnya tiba-tiba jatuh.

a. Penilaian kinerja dengan Model *Return on Equity* (ROE)

Sebelum menganalisis profitabilitas sebuah perusahaan, kiranya perlu diperhatikan bahwa tujuan analisis profitabilitas adalah untuk mengukur tingkat efisiensi usaha dan profitabilitas yang dicapai oleh perusahaan yang bersangkutan. Dengan rasio-rasio keuangan akan dapat dilihat posisi dan kondisi keuangan suatu perusahaan pada periode tertentu. Interpretasi kondisi keuangan dan hasil usaha suatu perusahaan diperoleh dengan analisis hubungan dari berbagai pos dalam suatu laporan keuangan.

Berdasarkan sumber data yang digunakan untuk analisis rasio, maka dapat digunakan hubungan timbal balik antara data yang ada dalam laporan laba rugi itu sendiri. Data yang ada di dalam neraca maupun hubungan timbal balik antara data yang ada dalam neraca dengan data dalam laporan laba rugi perusahaan digunakan untuk mendapatkan berbagai indikasi yang berguna untuk mengukur efisiensi dan profitabilitas perusahaan yang bersangkutan.

Berikut catatan dalam menghitung rasio, yaitu: **Pertama**, data neraca merupakan stock, dimana masing-masing angka pos-posnya menunjukkan keadaan pada suatu saat mengenai aktiva, utang, dan modal, sedangkan data pada laporan laba rugi merupakan data *flow* selama periode tertentu. Ketika hendak menghitung rasio yang menggunakan data yang

berasal dari neraca dan laporan laba rugi, data neraca yang seharusnya digunakan adalah data rata-rata.

Kedua, perhitungan rasio tanpa ada pembandingan tidak akan memberikan makna yang sempurna bagi rasio tersebut. Perbandingan rasio dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan kesimpulan apakah telah terjadi kemajuan atau kemunduran usaha. Pembandingan yang dimaksud dapat berupa rasio yang sama untuk periode waktu sebelumnya, rasio yang sama dari perusahaan yang lain, atau rasio rata-rata seluruh perusahaan yang ada dalam suatu industri.

Ketiga, jika pembandingan yang dipilih berupa perusahaan yang sejenis maka hendaknya dipilih perusahaan yang sama dalam hal jenis usahanya, jasa yang diberikan, strategi yang digunakan, maupun ukurannya. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana kemampuan bersaing suatu perusahaan dalam hal kinerja profitabilitasnya dibandingkan dengan perusahaan lain.

b. Analisis Profitabilitas

Rasio yang biasa digunakan untuk mengukur dan membandingkan kinerja profitabilitas adalah ROE (*Return On Equity*) dan ROA (*Return On Asset*). Dalam pembahasan mengenai analisis profitabilitas ini sekaligus akan dilakukan dengan cara menghitung komponen-komponen rasio yang membentuk perhitungan ROE.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Total Equity}}$$

ROE menunjukkan kemampuan manajemen perusahaan dalam mengelola modal yang tersedia untuk mendapatkan *net income*. Semakin tinggi *return* maka semakin baik karena deviden yang dibagikan atau ditanamkan kembali sebagai *retained earning* juga akan semakin besar.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Total Assets}}$$

ROA menunjukkan kemampuan manajemen perusahaan dalam menghasilkan *income* dari pengelolaan aset yang dimiliki. Untuk ROE juga dapat dilakukan dengan menghubungkan ROA dengan *Equity Multiplier* (EM) dengan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{ROE} &= \frac{\text{Net Income}}{\text{Average Total Assets}} \times \frac{\text{Average Total Assets}}{\text{Average Total Equity}} \\ &= \text{ROA} \times \text{EM} \end{aligned}$$

EM perusahaan membandingkan aset dengan modal sehingga merupakan ukuran *financial leverage* sekaligus menggambarkan ukuran laba dari risiko.

c. Rasio Pengeluaran dan Pemanfaatan Aset

Pada dasarnya, ROS terdiri atas dua komponen penyusun rasio yaitu *income* dan *expense control* (termasuk pajak). Mengingat bahwa *net income* adalah:

$$\text{NI} = \text{Total Revenue (TR)} - \text{Total Operating Expense (EXP)} - \text{Taxes}$$

TR adalah penjumlahan dari *interest income*, *non interest income*, dan *securities gains (loss)*. EXP adalah penjumlahan dari *interest expense*, *noninterest expense*, dan *provision for loan and lease losses*.

Dengan membagi kedua sisi dari persamaan di atas dengan *average total assets*, akan didapatkan komponen-komponen penyusun ROA sebagai berikut:

$$ROA = \frac{TR}{TA} - \frac{EXP}{TA} - \frac{Taxes}{TA}$$

Dari sini ROA terbagi dalam *Assets Utilization* (AU), *Expense Ratio* (ER), dn *Tax Ratio* (TAX).

$$ROA = AU - ER - TAX$$

AU = *Total Revenued/Average Total Assets*

ER = *Total Operating Expense/Average Total Assets*

TAX= *Applicable Income Taxes/Average Total Assets*

Semakin besar AU dan semakin kecil ER dan TAX, maka semakin tinggi ROA. Mengingat bahwa ROA terdiri dari komponen *Income* dan *Expense*, maka untuk lebih jelasnya akan diuraikan mengenai masing-masing komponen tersebut.

1) Komponen Rasio Pengeluaran

Komponen-komponen *expense ratio* terdiri dari beberapa rasio sebagai berikut:

$$\begin{array}{l} \text{Interest} \\ \text{Expenses} \\ \text{Ratio} \end{array} = \frac{\text{Interest Expense (IE)}}{\text{Average Total Assets (TA)}}$$

$$\begin{array}{l} \text{Noninterest} \\ \text{Expense} \\ \text{Ratio} \end{array} = \frac{\text{Noninterest Expense (IE)}}{\text{Average Total Assets (TA)}}$$

$$\begin{array}{l} \text{Provision} \\ \text{for Loan} \\ \text{Loss Ratio} \end{array} = \frac{\text{Provision for Loan Loss (PLL)}}{\text{Average Total Assets (TA)}}$$

$$ROA = \frac{IE}{Avg.TA} - \frac{OE}{Avg.TA} - \frac{PLL}{Avg.TA}$$

Penjumlahan dari ketiga rasio ini menunjukkan perusahaan memperoleh keuntungan yang lebih besar. *Interest expense* dan *noninterest expense* masing-masing perusahaan menunjukkan jumlah yang berbeda-beda tergantung dari pengaruh tingkat suku bunga, pengaruh komposisi, dan pengaruh volume.

2) Komponen Pemanfaatan Aset

Assets Utilization (AU) menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mencetak *income* melalui penggunaan aset yang dimiliki. Semakin besar AU menunjukkan kemampuan yang besar dari perusahaan dalam mencetak *income*.

Total Revenue (TR), atau *total opening income* dapat dipisahkan menjadi tiga komponen:

$$TR = \text{Interest Income (II)} + \text{Noninterest Income (OI)} + \text{Realized Security Gains or Losses (SG)}$$

Dapat membagi kedua sisi dari persamaan di atas akan didapatkan:

$$ROA = \frac{TR}{TA} - \frac{EXP}{TA} - \frac{Taxes}{TA}$$

Persamaan tersebut menunjukkan seberapa besar kemampuan perusahaan menghasilkan *gross yield on assets* dari *interest income*, *noninterest income*, dan *realized securities gains*. Rasio ini menunjukkan seberapa besar efektivitas perusahaan dalam menggunakan asetnya. Semakin tinggi rasio maka semakin efektif penggunaan aktiva tersebut.

d. Fleksibilitas

Fleksibilitas rencana bisnis dapat diuji dengan menginvestigasi kemampuan rencana bisnis untuk bertahan dalam scenario kondisi yang paling buruk. Kondisi ini terjadi bila sebagian besar asumsi kunci yang menjadi dasar sama sekali gagal untuk menyesuaikan realitas pasar lima tahun kemudian. Hal ini bukan latihan untuk menjadi *paranoid*, sebab scenario seperti itu mungkin terjadi khususnya dalam pasar yang dinamis di mana mengalami perkembangan teknologi yang cepat.

D. Pengukuran Kinerja Bisnis

1. Analisis Rasio dan Kinerja

Menurut definisi, rasio berhubungan dengan beberapa besaran yang saling terkait satu sama lain. Agar rasio mampu memberikan gambaran yang berguna, maka baik arti maupun batasan dari rasio yang dipilih harus dipahami terlebih dahulu. Sebelum memulai analisis, seorang analis terlebih dahulu harus menentukan elemen-elemen berikut ini:

- a) Sudut pandang yang akan digunakan
- b) Tujuan analisis
- c) Standar pembandingan

Beberapa rasio tertentu hanya bermanfaat jika dihubungkan dengan sudut pandang yang dipilih dan tujuan analisis. Jika terdapat kesesuaian, maka rasio bisa menjadi standar untuk melakukan perbandingan. Selain itu, rasio bukan merupakan sebuah kriteria yang mutlak. Analisis rasio akan memberikan hasil yang terbaik jika digunakan dalam suatu kombinasi untuk menunjuk suatu perubahan kondisi keuangan atau kinerja operasional selama periode tertentu, lebih lanjutnya dapat memberikan suatu gambaran trend an pola perubahan, yang pada akhirnya bisa memberikan indikasi adanya risiko dan peluang bisnis.

Terdapat tiga kelompok yang berkepentingan dalam berhasil atau tidaknya suatu bisnis, yaitu:

- a) **Pemilik (investor)**, pihak yang paling berkepentingan dengan profitabilitas saat ini dan masa depan dari investasi ekuitas mereka. Para pemilik ini mengharapkan pertumbuhan pendapatan, aliran dana (*cash flow*), dan dividen, yang jika ketiga hal tersebut dikombinasikan akan menghasilkan pertumbuhan nilai ekonomi modal yang ditanamkan.
- b) **Manajer**, pihak yang paling dekat dengan kegiatan bisnis dan juga bertanggung jawab terhadap kinerja jangka panjang perusahaan adalah manajemen sebuah organisasi. Dimana seorang manajer bertanggung jawab atas efisiensi operasional, profitabilitas, pengelolaan modal yang ada, pengelolaan SDM dan sumber daya lainnya, yang harus dilakukan dalam konteks strategi bisnis yang sehat.
- c) **Kreditor**, pihak yang memberikan pinjaman dana pada suatu bisnis selama jangka waktu tertentu. Mereka paling berkepentingan pada kemampuan suatu bisnis dalam mengembalikan pokok plus bunga yang akan memberikan margin perlindungan terhadap risiko yang mereka hadapi.

2. Rasio sebagai Sebuah Sistem

Tabel 2. Rasio sebagai sebuah sistem

Manajemen	Pemilik	Pemberi Pinjaman
Analisis Operasional	Profitabilitas	Likuiditas
Gross margin Profit margin Operating expense analysis Contribution analysis Operating leverage Comparative analysis	Return on total net worth Return on common equity Earnings per share Cash flow per share Share price appreciation Total shareholder return Shareholder value analysis	Current ratio Acid test Quick sale value Cash flow patterns
Manajemen Sumber Daya	Disposisi Penghasilan	Financial Leverage
Asset's turnover	Dividens per share	Debt to assets

Manajemen	Pemilik	Pemberi Pinjaman
Working capita management Inventory turnover Accounting receivable patterns Account payable patterns Human resources effectiveness	Dividend yield Payout/retention of earnings Dividend coverage Dividends to assets	Debt to capitalization Debt to equity Risk/reward trade off
Profitabilitas	Indikator Pasar	Debt Service
Return on asstes Return before interest and taxes Return on current value basis Investment project economics Cash flow return on investment Free cash flow	Cash flow analysis Price/earnings ratio Cash flow multiples Market to book value Relative price movements Value of the firm	Interest coverage Burden coverage Cash flow analysis

E. Arah Strategik dengan DMAIC

1. Perbaikan Terus-Menerus dengan Kualitas

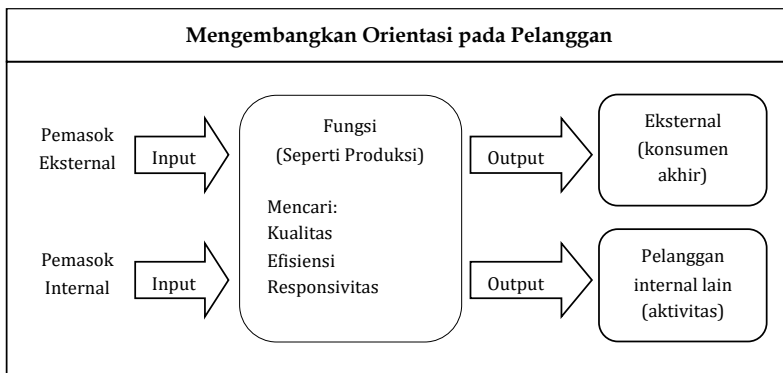
Total Quality Management (TQM) adalah sebuah program peningkatan kualitas yang telah diimplementasikan dalam dunia bisnis secara global selama kurang lebih dua dekade. TQM sebenarnya merupakan budaya organisasional dan cara berpikir. TQM dibangun dengan berfokus pada kepuasan pelanggan;; pada pengukuran yang akurat terhadap variabel kritis dalam operasi bisnis; dalam kemajuan yang terus menerus suatu produk, jasa dan proses; dan dalam hubungan kerja yang berdasarkan kepercayaan dan kerja tim. Suatu penjelasan mengenai kualitas menyajikan 10 elemen penting untuk mengimplementasikan TQM:

a. Mendefinisikan Kualitas dan Nilai Pelanggan (*customer value*)

Berpikir mengenai nilai pelanggan akan dihadapkan dengan definisi yang luas mengenai kualitas termasuk di dalamnya efisiensi dan responsivitas. Kualitas menurut pelanggan sering kali berarti produk yang bagus, yaitu berarti harga yang murah (efisien) dan cepat beradaptasi sesuai dengan keinginan pelanggan. Nilai pelanggan ditemukan dalam ketiga hal tersebut: kualitas, harga, dan kecepatan.

b. Mengembangkan Orientasi pada Pelanggan

Rantai nilai memberikan suatu cara agar perusahaan bisa berpikir dengan berorientasi pada pelanggan. Karyawan operasi adalah pelanggan internal dari departemen akuntansi sebagai pemberi informasi yang berharga dan juga bagi departemen penjualan dalam hal kualitas dan pasokan yang tepat waktu. Ketika masing-masing departemen tersebut dilayani dengan kualitas, efisiensi, dan *reponsiveness*, nilai ditambahkan dalam usaha mereka, dan dilanjutkan kepada para pelanggan internal mereka dan selanjutnya tentu saja pelanggan eksternal mereka.



Gambar 7. Hubungan antara pemasok dan pelanggan

c. Berfokus pada Proses Bisnis Perusahaan

Masing-masing proses memberikan kontribusi nilai dalam berbagai cara, yang bisa dikembangkan agar dapat membantu pengembangan proses departemen yang lain (pelanggan

internal). Contoh bagaimana cara nilai pelanggan dikembangkan antarproses bisnis dalam beberapa fungsi perusahaan dirangkum dalam tabel berikut.

Tabel 3. Contoh cara nilai pelanggan

Fungsi	Kualitas	Efisiensi	Responsiveness
Pemasaran	Memberikan penilaian yang akurat terhadap pilihan produk konsumen	Target kampanye iklan pada konsumen, menggunakan biaya efektif medium	Secara cepat menemukan dan bereaksi pada kecenderungan perubahan pasar
Operasi	Secara konsisten menghasilkan barang yang baik sesuai dengan desain pabrik	Meminimalkan sisa dan kerja ulang melalui hasil produksi yang tinggi	Dengan cepat beradaptasi pada permintaan terkini dengan fleksibilitas produksi
Penelitian dan Pengembangan	Mendesain produk yang menggabungkan permintaan konsumen dan kemampuan produksi	Menggunakan komputer untuk menguji kemampuan ide-ide sebelum menuju pada bentuk asli yang mahal	Mengangkat produk/proses desain yang serupa untuk meningkatkan inovasi secara keseluruhan
Akuntansi	Memberikan informasi yang dibutuhkan manajer untuk membuat keputusan	Menyederhanakan dan komputerisasi untuk mengurangi biaya pengumpulan informasi	Memberikan informasi dalam "real time"
Pembelian	Memilih pemasok dengan kemampuan mereka untuk bergabung dalam "kerja sama" yang	Memberikan kualitas pemasok, negoisasi harga untuk memberikan nilai yang baik	Merencanakan pengiriman <i>inbound</i> secara efektif, menghindari perluasan inventaris dan

Fungsi	Kualitas	Efisiensi	Responsiveness
	efektif		<i>stock-outs</i>
Personalia	Melatih pekerja untuk melakukan tugas yang diminta	Meminimalkan keluar masuk pekerja, mengurangi biaya sewa dan pelatihan	Dalam merespons pertumbuhan yang besar pada penjualan, mencari sejumlah besar pekerja dan secara cepat mengajari keahlian yang diperlukan.

d. Mengembangkan Hubungan Kerja Sama dengan Pelanggan dan Pemasok

Pemasok dianggap sebagai pasangan perusahaan dalam memenuhi keinginan pelanggan. Pelanggan dianggap sebagai pasangan perusahaan dalam menyediakan input. Oleh karena itu, baik perusahaan dan pemasok bisa memenuhi dan melebihi keinginan para pelanggan.

e. Mengambil Pendekatan Pencegahan

Manajemen harus diberi penghargaan apabila telah mengambil tindakan pencegahan (dan bukan melakukan perbaikan setelah terjadi kesalahan) dan untuk usahanya dalam menghilangkan aktivitas yang tidak menambah nilai.

f. Mengadopsi Perilaku yang Bebas Kesalahan

Mengembangkan standar kinerja bagi masing-masing karyawan dengan menekankan pada perilaku yang tidak menolerir adanya kesalahan, dengan manajer sebagai *role model* dan terus berusaha mengomunikasikan pentingnya perilaku tersebut.

g. Melihat pada Fakta

Pengambilan setiap kebijakan sebaiknya melihat pada fakta, dan buka opini. Pengukuran yang akurat adalah pengukuran yang berdasarkan pada teknik statistik dalam masing-masing variabel penting dalam operasi bisnis

perusahaan, dan menggunakan hasil pengukuran tersebut untuk menemukan akar permasalahan dan berusaha untuk menghilangkannya.

h. Mendukung Setiap Manajer dan Karyawan agar Berpartisipasi

Partisipasi karyawan, pemberdayaan, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan pelatihan dalam teknik kualitas, dalam teknik statistik, dan dalam alat pengukuran adalah bumbu untuk bisa melakukan perbaikan terus-menerus yang akan memberikan dorongan dan memperkuat komitmen terhadap nilai pelanggan.

i. Menciptakan Suatu Atmosfer untuk Menciptakan Keterlibatan Total

Nilai pelanggan yang maksimal hanya dapat dicapai apabila semua area dalam organisasi menerapkan konsep kualitas secara bersama-sama.

j. Bekerja Keras untuk Bisa Melakukan Perbaikan Terus Menerus

Kualitas, efisiensi, dan *responsiveness* bukanlah hal yang bisa diciptakan dan didapat dengan hanya melaksanakan satu kali program, tetapi ketiga hal ini harus selalu diperbaharui dan karenanya merupakan suatu program jangka panjang yang harus terus diperjuangkan oleh perusahaan.

2. Pendekatan Six-Sigma

Biasanya disebut juga sebagai “TQM baru”, *Six-Sigma* merupakan pendekatan yang sangat teliti dan analitis dalam kualitas dan perbaikan terus-menerus dengan tujuan untuk meningkatkan keuntungan lewat pengurangan kerusakan, peningkatan pendapatan, meningkatkan kepuasan pelanggan

dan memiliki kinerja paling baik di kelasnya. Yang membedakan *Six-Sigma* dengan TQM adalah:

- a) Mengetahui konsumen dan produk atau jasa yang ditawarkan dengan sangat baik.
- b) Menekankan pada ilmu statistik dan pengukuran.
- c) Mengembangkan pelatihan yang terstruktur dan sangat teliti.
- d) Metodologi yang ketat dan berfokus pada proyek.
- e) Menekankan pada *Juran's doctrines*, seperti dukungan manajemen puncak dan pendidikan yang berkelanjutan.

Metodologi *Six-Sigma* menggunakan alat statistik untuk mengidentifikasi beberapa faktor vital, faktor-faktor yang paling menentukan untuk memperbaiki proses kualitas proses dan menghasilkan laba yang terdiri dari empat atau lima tahap (Brue, 2002: 7)

- 1) Mendefinisikan proyek, tujuan, dan dapat diserahkan kepada pelanggan (internal dan eksternal).
- 2) Mengukur kinerja sekarang dari proses-proses itu.
- 3) Menganalisis dan menetapkan akar penyebab cacat itu.
- 4) Memperbaiki proses untuk menghilangkan cacat.
- 5) Mengendalikan kinerja proses-proses itu.

Six-Sigma didasarkan pada beberapa konsep kunci, yaitu: (1) Cacat (*defect*); (2) Variasi (*variation*); (3) Kritis terhadap kualitas (*critical-to-quality*, CTQ); (4) Kemampuan proses (*process capability*); (5) Desain untuk *Six-Sigma* (*design for Six-Sigma*, DFSS). Sederhananya, manajemen *Six-Sigma* mengaitkan perbaikan kualitas secara langsung dengan hasil-hasil finansial. Tujuan *Six-Sigma* adalah menghubungkan proses-proses internal dan manajemen sistem dengan tuntutan konsumen. *Six-Sigma* merupakan pendekatan ilmiah pada manajemen, yang didasarkan pada data.

Six-Sigma bukan suatu program yang biasa. Ini merupakan hal penting yang harus ditekankan. *Six-Sigma* bukan teori, melainkan praktik pengungkapan beberapa proses vital yang

paling bermasalah. Program ini mendefinisikan, mengukur, menganalisis, memperbaiki, dan mengendalikan proses-proses tersebut untuk mengukut perbaikan kualitas langsung ke hasil-hasil berupa keuntungan.

Six-Sigma bukan program latihan. Memang, para praktisi dilatih metodologi untuk meyakinkan penerapan dan hasil yang tepat. Six-Sigma adalah strategi bisnis yang membantu perkembangan kultur pada semua level. Dengan menembus dan meresap ke setiap departemen, grup fungsional, dan semua level manajemen, Six-Sigma mengubah pandangan dan kebiasaan seriap orang dalam organisasi.

3. ISO 9001

ISO 9001 merupakan standar sistem manajemen kualitas, yang diperkenalkan pertama kali pada tahun 1987. Standar ISO 9001 berfokus pada penciptaan kepuasan pelanggan lewat pengukuran yang berkelanjutan, dokumentasi, penilaian, dan penyesuaian. Standar memperlihatkan syarat bagi sistem manajemen kualitas di mana sebuah organisasi: (1) Perlu untuk memperlihatkan keahliannya dalam penyediaan produk dan jasa yang mampu memenuhi persyaratan pelanggan; (2) Bertujuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan lewat aplikasi efektif pada sistem, termasuk di dalamnya proses untuk perbaikan yang berkelanjutan pada sistem dan kepastian kesesuaian dengan persyaratan yang diajukan pelanggan.

Dalam banyak hal pendaftaran ISO 9001 memberikan pemasok sebuah keunggulan kompetitif yang jelas dalam pasar. Namun, di lain pihak terdapat kritik terhadap ISO 9001 ini:

- a) ISO 9001 merupakan standar Eropa dan tidak bisa diaplikasikan ke dalam perusahaan Amerika.
- b) Mengimplementasikan ISO 9001 menjadi sesuatu yang diharuskan apabila ingin melakukan bisnis di Eropa.

- c) ISO 9001 hanya berupa tulisan di atas kertas, karena tidak menjelaskan dengan rinci mengenai solusi, taktik, strategi atau prosedur.
- d) ISO 9001 hanya berdasarkan pada inspeksi dan bukan pada tindakan pencegahan.

F. *Balance Scorecard* (BSC) untuk Bermitra dengan Berbagai Unsur Pokok Strategik

Pemimpin yang efektif umumnya mengerti bagaimana pengukuran dan pengaturan sistem memainkan peran yang penting dalam komunikasi, dalam menetapkan budaya dan nilai organisasi, dan dalam menyamakan persepsi unit, karyawan, dan konstituen yang berbeda.

1. Metodologi BSC

Balanced Scorecard (BSC) dilihat sebagai sebuah sistem manajemen (bukan hanya pada sistem pengukuran) yang memungkinkan perusahaan untuk menjelaskan strategi, menerjemahkannya ke dalam sebuah aksi, dan menyediakan umpan balik yang berarti. BSC memberikan umpan balik baik dalam proses bisnis internal dan hasil eksternal dengan tujuan memperbaiki kinerja strategik dan hasil.

Metodologi BSC mengadaptasi ide TQM mengenai kualitas yang didefinisikan oleh pelanggan, perbaikan yang terus-menerus, *empowerment* karyawan, dan pengukuran yang didasarkan pada manajemen/umpan balik dalam metodologi perluasan yang termasuk di dalamnya data keuangan tradisional dan hasil. BSC menggabungkan umpan balik output proses bisnis internal, seperti TQM, tetapi juga umpan balik hasil dari strategi bisnis. Hal ini menciptakan proses umpan balik dalam BSC. Untuk melakukannya, BSC menghubungkan dua area yang berfokus pada eksekusi strategi, operasi kualitas dan hasil keuangan yang terpisah tetapi sebenarnya berhubungan erat dengan strategi yang ingin diterapkan perusahaan.

BSC berusaha mencari suatu keseimbangan antara tujuan pemegang saham dan tujuan kinerja operasional perusahaan. BSC menyarankan untuk melihat organisasi dari empat perspektif serta mengembangkan ukuran, mengumpulkan data dan menganalisis perspektif tersebut:

- a) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan: sebaik apa perusahaan bisa melakukan perbaikan terus menerus dan menciptakan nilai?
- b) Perspektif proses bisnis: apa kompetensi inti perusahaan dan area operasional yang paling dikuasai perusahaan?
- c) Perspektif pelanggan: seberapa puaskah pelanggan perusahaan?
- d) Perspektif keuangan: bagaimana perusahaan melayani pemegang saham?

2. Pengukuran Kinerja dengan BSC

BSC diperkenalkan pada tahun 1992. BSC mengukur kinerja organisasi dengan menggunakan pengukuran keuangan dan nonkeuangan pada empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal dan pembelajaran serta pertumbuhan. Pendekatan ini secara cepat berevolusi menjadi sebuah sistem baru untuk menjelaskan dan mengatur strategi.

BSC diciptakan karena pengukuran keuangan tidak lagi dianggap cukup untuk organisasi pada saat ini. Strategi untuk menciptakan nilai telah bergeser dari mengatur aset yang terlihat (*tangible asset*) menjadi strategi yang berbasis pengetahuan yang menciptakan dan menyebarkan aset tak terlihat organisasi (*intangible asset*), termasuk hubungan dengan pelanggan; jasa dan produk yang inovatif; proses operasi yang responsif dan berkualitas tinggi; keahlian dan pengetahuan dari para karyawan; teknologi informasi yang mendukung karyawan dan menghubungkan perusahaan dengan para pelanggannya dan pemasoknya; dan iklim organisasi yang membantu inovasi, pemecahan masalah, dan pengembangan.

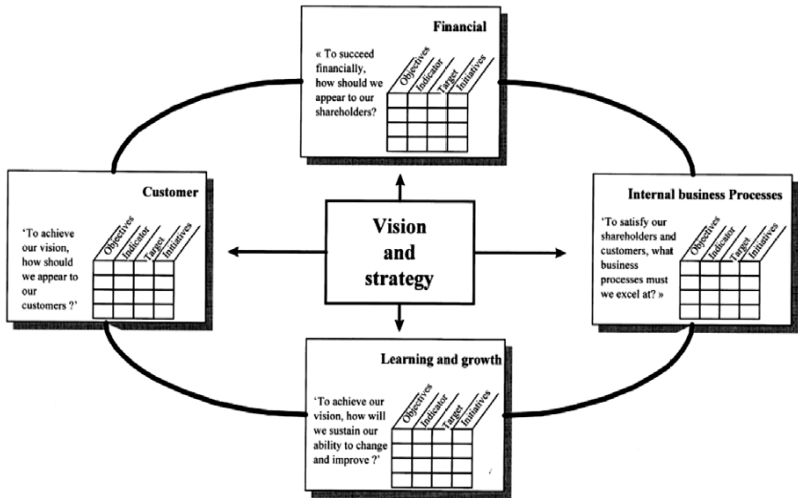
BSC adalah metodologi yang banyak digunakan dalam lingkungan bisnis saat ini. Menurut penelitian Rabbani et al. (2014) bahwa lebih dari 1000 organisasi, 80% dari organisasi yang secara teratur menggunakan BSC dengan melaporkan peningkatan kinerja operasi dan 66% dari melaporkan peningkatan laba. Hal ini digunakan tidak hanya dalam bisnis dan industri tetapi juga dalam organisasi pemerintah dan nirlaba. Menurut Grigoroudis et al. (2012) bahwa pengukuran kinerja strategis juga dilakukan dalam organisasi kesehatan, sedangkan Lin et al. (2013) mengevaluasi kinerja ruang operasi di rumah sakit. Dreveton (2013) dan Elbanna (2013) meneliti di sektor publik. Haskemkhani et al. (2013) melakukan evaluasi kinerja di universitas swasta.

Beberapa hal yang terkait dengan perspektif BSC :

a. Bermitra dengan Karyawan

Penting bagi suatu perusahaan untuk bisa bermitra dengan para karyawannya. Karyawan sebagai bagian dari perusahaan ingin mendapat kejelasan bahwa mereka bekerja dengan organisasi yang memberikan nilai kepada dunia, bahwa lingkungan sosial bisa mengambil keuntungan dari misi dan strategi organisasi seperti halnya produk dan jasa yang dihasilkannya. Karyawan perlu memahami bagaimana manfaat yang diciptakan organisasi tidak hanya diberikan bagi para pemegang sahamnya, tetapi juga para pelanggan, pemasok, dan masyarakat di mana perusahaan tersebut beroperasi. Karyawan juga ingin mengetahui bagaimana mereka cocok dengan organisasi dan bagaimana mereka bisa memberikan kontribusi dalam menolong perusahaan untuk bisa mencapai misi dan tujuannya.

BSC memungkinkan manajer untuk mengetahui bisnis mereka dalam empat perspektif kunci:



Gambar 8. The Balanced Scorecard Framework adapted from Kaplan and Norton (1996)

1) Perspektif Pelanggan

BSC membutuhkan peran manajer untuk mengartikan pernyataan misi mereka pada pemberian jasa pelanggan ke dalam pengukuran yang spesifik yang paling memberikan pengaruh bagi pelanggan. Agar BSC bisa efektif dilakukan, maka manajer perlu menerjemahkan tujuan ke dalam empat kategori: waktu, kualitas, kinerja dan pelayanan, dan biaya. Sebagai contoh pengukuran pada kualitas mengindikasikan tingkat kerusakan produk yang sampai ke tangan pelanggan, dan juga keakuratan peramalan pengiriman pelanggan.

2) Perspektif Bisnis Internal

Walaupun pengukuran yang didasarkan pada pelanggan penting, pengukuran tersebut harus diterjemahkan ke dalam indikator-indikator internal untuk bisa memenuhi ekspektasi pelanggan. Kinerja pelayanan yang baik kepada pelanggan adalah hasil dari proses, keputusan dan aksi yang muncul dalam organisasi, sehingga manajer harus fokus pada operasi internal yang

kritis yang memungkinkan mereka untuk memuaskan kebutuhan pelanggan. Pengukuran internal harus merefleksikan proses bisnis yang memberikan dampak terbesar pada kepuasan pelanggan. Dalam hal ini termasuk faktor-faktor seperti kualitas, siklus waktu, keahlian karyawan, dan produktivitas.

3) Perspektif Inovasi dan Pembelajaran

Pasar akan terus mengalami perubahan dan perkembangan, baik dalam hal teknologi, dan kompetisi global, karenanya kriteris sukses terus mengalami perubahan. Agar bisa terus mendapatkan keuntungan dan bisa bertahan, manajer harus terus membuat perubahan pada produk dan jasanya dengan cara memperkenalkan produk baru dengan kemampuan yang semakin bertambah. Kemampuan perusahaan untuk melakukan pengembangan, inovasi dan belajar sangat tergantung pada nilai yang ditanamkan perusahaan. Dengan terus menemukan dan mengembangkan produk dan jasa baru, perusahaan bisa mendapatkan nilai yang semakin besar dari pelanggannya, meningkatkan efisiensi operasi perusahaan pada penetrasi pasar, meningkatkan pendapatan dan margin, dan juga memperkuat nilai pemegang saham.

4) Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan mengindikasikan apakah strategi, implementasi, dan eksekusi perusahaan memberikan kontribusi kepada kinerja karyawan pada level bawah. Secara umum tujuan keuangan meliputi keuntungan, pertumbuhan, dan nilai pemegang saham. Laporan keuangan per periode senantiasa mengingatkan manajer untuk selalu meningkatkan kualitas, waktu respons, produktivitas, dan produk inovatif yang memberikan keuntungan untuk pelanggan ketika

perusahaan berhasil meningkatkan penjualan, meningkatkan pangsa pasar, mengurangi pengeluaran operasi, atau mengalami *turnover* asset yang lebih tinggi.

Peta strategi memungkinkan pemimpin untuk berkomunikasi secara jelas kepada karyawan mengenai bagaimana sebenarnya bisnis yang dijalankan organisasi dan bagaimana bisa sukses dan mengalahkan pesaingnya. Peta strategi menunjukkan elemen penting pada strategi pertumbuhan perusahaan, yaitu:

- a) Tujuan untuk pertumbuhan pada nilai pemegang saham.
- b) Pelanggan yang menjadi target perusahaan di mana pertumbuhan keuntungan perusahaan dapat meningkat.
- c) Rencana nilai yang menuntuk pemimpin untuk melakukan lebih banyak bisnis dan menghasilkan margin keuntungan yang lebih tinggi bagi perusahaan.
- d) Inovasi dan kesempurnaan pada produk, jasa, dan proses.
- e) Kemampuan menyelaraskan karyawan dan sistem yang memperkuat proses internal dan hubungan pelanggan untauk menghasilkan dan mempertahankan pertumbuhan.

Peta strategi dan *scorecard* yang mendampinginya menyediakan alat komunikasi yang kuat tentang visi dan strategi organisasi. Dibandingkan dengan menggunakan pengukuran untuk mengontrol karyawan, pemimpin menggunakan peta strategi dan BSC dalam mengkomunikasikan visi yang akan datang, yang sering kali menghasilkan ide baru dan pendekatan yang menuntun perusahaan pada pertumbuhan.

Pemimpin menggunakan berbagai saluran komunikasi untuk bisa mengkomunikasikan pesan strategik. Peta strategi dan BSC dikomunikasikan lewat Koran, brosur, papan bulletin, pidato, video, pelatihan, program pembelajaran, dan intranet dalam perusahaan.

b. Bermitra dengan Pelanggan

Yang membedakan perusahaan adalah cara perusahaan untuk mendefinisikan pelanggan dan rencana nilai untuk pelanggan yang menjadi target perusahaan. Sering kali proses ini menuntun pada hubungan mitra strategik yang beru dengan pelanggan. BSC memberikan bahasa, dan tentu saja pengukuran serta sistem manajemen, untuk mengkomunikasikan nilai yang menjadikan pelanggan yang ditargetkan, dealer, dan pelanggan akhir sebagai mitra strategik.

c. Bermitra dengan Pemasok

Kesuksesan kebanyakan perusahaan ritel seperti Scars, The Limited, dan Wal-Mart, perusahaan elektronik seperti Hewlett-Packard, Cisco, dan Sun Microsystems, dan perusahaan otomotif tergantung pada kinerja pemasok dan hubungan yang baik dengan para pemasoknya.

Hubungan mitra strategik dengan pemasok muncul ketika perusahaan menginginkan pemasok yang menawarkan biaya yang rendah (*low cost*), tetapi bukan harga yang rendah (*low price*). Pemasok yang menawarkan harga yang rendah bisa membebankan perusahaan dengan biaya yang tinggi apabila mereka mengirimkan barang dalam jumlah yang besar yang membutuhkan ruang penyimpanan yang besar, pengaturan dan penerimaan sumber daya, dan juga modal untuk membeli dan membayar bahan baku dan *merchandise* yang mereka gunakan. Belum lagi pemasok yang menawarkan harga yang murah biasanya memiliki kekurangan dalam produk, sehingga perusahaan perlu menyortir ulang produk yang cacat dan mengembalikannya kembali yang nantinya jelas akan memakan waktu dan biaya. Belum lagi kekurangan pada keterlambatan pengiriman yang mengakibatkan keterlambatan produksi perusahaan. Pemasok yang menawarkan harga yang rendah biasanya juga tidak terhubung secara elektronik dengan perusahaan. Sehingga

pemesanan dan pembayaran memerlukan biaya yang lebih besar lagi.

Berbeda dengan pemasok dengan biaya yang rendah. Walaupun harga mereka lebih tinggi dibandingkan pemasok lain, mereka memberikan produk yang tidak cacat, tepat waktu, dan menggunakan saluran elektronik untuk pembayaran dan pemesanan. Hubungan strategik dengan pemasok dapat dibedakan dengan pengukuran biaya (berdasarkan aktivitas) yang memotivasi pengurangan biaya secara keseluruhan dalam rantai pasokan. Selain itu, juga menggunakan pengukuran yang berkaitan dengan kualitas, *lead-time* dan kinerja pengiriman yang tepat waktu bagi pemasok.

Dengan menggunakan tujuan strategik dan pengukuran bagi hubungan pemasok dengan menggunakan BSC, karyawan mengetahui nilai hubungan strategik dengan pemasok mereka. Pemahaman dan pengetahuan ini memberikan *feedback* inisiatif, sumber daya dan kinerja pada elemen yang paling kritis dengan hubungan pemasok.

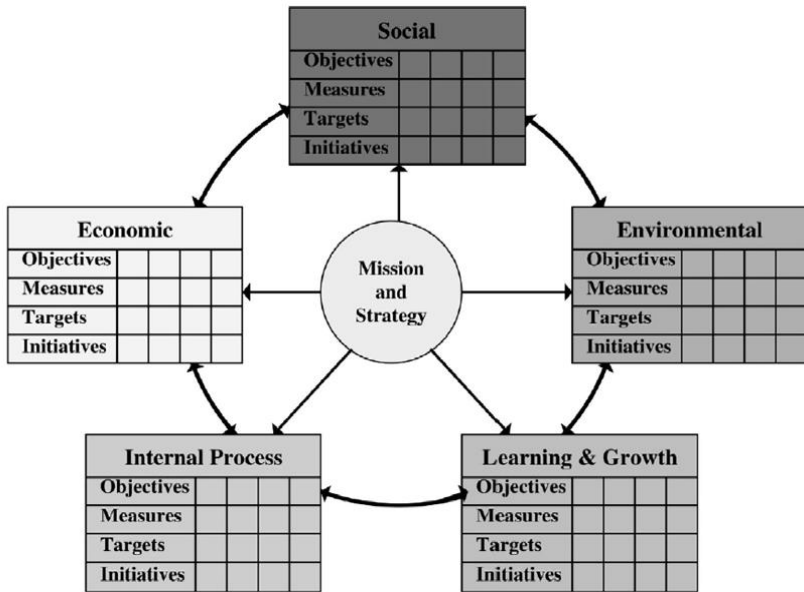
d. Bermitra dengan Komunitas

Perusahaan, seperti telekomunikasi dan jasa umum lainnya, dimana harga dan operasi diatur oleh kebijakan pemerintah, memerlukan hubungan yang baik dengan pihak pemerintah. Perusahaan yang operasinya berkaitan dengan lingkungan, kesehatan, dan keamanan harus patuh terhadap kebijakan yang ada di Negara dan komunitas tempat mereka beroperasi. Oleh karena itu, perusahaan membutuhkan beberapa tujuan yang termasuk dalam “warga Negara yang baik” di perspektif internal. Walaupun pemasok dan komunitas tidak secara eksplisit merupakan satu dari keempat perspektif dalam BSC, tetapi mereka penting untuk kesuksesan strategi unit bisnis, sehingga perlu ada di dalam peta strategi dan BSC.

3. Pandangan baru tentang pilar kelima Balance Scorecard menurut Rabbani *et al.* (2014)

Menurut Rabbani *et al.* (2014) bahwa terdapat perkembangan dalam penilaian kinerja dalam BSC yaitu menjadi lima pilar atau perspektif. Adapun perspektif tambahan selain yang ada dalam Kaplan Norton yaitu perspektif keberlanjutan. Pendekatan perspektif kelima ini dapat memberikan lebih banyak visibilitas. Perspektif keberlanjutan terdiri dari indikator kinerja sosial dan lingkungan dan menyoroti pentingnya tanggung jawab sosial, lingkungan, dan ekonomi sebagai tujuan perusahaan. Bieker (2005) menyatakan bahwa BSC yang berkelanjutan dapat digunakan sebagai alat perencanaan. Masalah terkait dengan lingkungan berkelanjutan adalah salah satu elemen penting dalam strategi organisasi saat ini. Pembangunan berkelanjutan dapat didefinisikan sebagai pembangunan yang memenuhi kebutuhan saat ini tanpa mengurangi kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhan sendiri. Danchev (2006) menyatakan bahwa kinerja organisasi digabungkan dengan pertumbuhan dan perilaku yang berkelanjutan. Keberlanjutan mencakup masalah yang lebih luas di bidang ekologi, sosiologi dan lingkungan serta kesejahteraan manusia dan standar kehidupan (Zavodna, 2013).

BSC berkelanjutan merupakan kerangka kerja yang menjanjikan untuk mengukur, mengelola, dan melaporkan hasil strategi berkelanjutan perusahaan (Hsu dan Liu 2010; Lansituoto dan Jarvenpaa 2010; Schaltegger dan Wagner 2006). Adapun kerangka lima pilar BSC dapat dilihat dalam gambar 10:



Gambar 9. The general framework of Sustainable BSC adopted from Rabbani *et al.* (2014)

Pertanyaan:

1. Jelaskan bagaimana melakukan penilaian terhadap kinerja sebuah perusahaan!
2. Bagaimana hubungan *Balanced Scorecard* dengan visi, misi dan strategi perusahaan?
3. Apa yang dimaksud dengan penggunaan BSC sebagai langkah strategic perusahaan?
4. Hal-hal apa saja yang harus dipikirkan untuk dapat melakukan pengukuran kinerja bisnis? Jelaskan.
5. Saat ini penilaian kinerja tidak lagi hanya dilihat dari perspektif keuangan saja, melainkan juga memasukkan aspek nonkeuangan. Jelaskan perspektif apa saja yang diperhatikan dalam pengukuran dengan menggunakan BSC (baik *financial* maupun *nonfinancial*).

BAB 6

SISTEM TANGGUNG RENTENG

A. Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari materi pada bab ini, maka mahasiswa diharapkan mampu :

1. Memahami dan menjelaskan pengertian sistem tanggung renteng.
2. Memahami dan menjelaskan karakteristik sistem tanggung renteng.
3. Memahami dan menjelaskan unsur-unsur dalam sistem tanggung renteng.
4. Menjelaskan dan menganalisis mekanisme dalam tanggung renteng.

B. Pendahuluan

Sub bab ini membahas tentang berbagai hal penting berkaitan dengan sistem tanggung renteng. Bagian awal sub bab ini membahas terkait pengertian konsep sistem tanggung renteng. Sub bab berikutnya membahas tentang karakteristik sistem tanggung renteng. Berikutnya membahas tentang unsur-unsur sistem tanggung renteng. Akhir bab ini akan membahas tentang mekanisme dalam tanggung renteng.

C. Pengertian Sistem Tanggung Renteng

Tanggung renteng berasal dari dua kata yaitu kata tanggung berarti memikul, menjamin, menyatakan ketersediaan untuk membayar utang orang lain apabila orang yang berhutang tidak menepati janji. Kata kedua yaitu renteng berarti, rangkaian atau untaian. Pada dunia perkreditan arti tanggung renteng adalah tanggung jawab bersama antara peminjam dan penjaminnya atas hutang yang dibuatnya (Soemantri dkk., 2011). Tanggung renteng didefinisikan sebagai tanggung jawab bersama diantara anggota

dalam satu kelompok atas segala kewajiban terhadap koperasi dengan dasar keterbukaan dan saling mempercayai. Sistem tanggung renteng merupakan tanggung jawab bersama setiap orang anggota kelompok, untuk memenuhi kewajiban secara bersama-sama jika terdapat suatu masalah (Suharni, 2003).

Tanggung Renteng dapat diartikan sebagai jaminan kolektif dari kelompok-kelompok peminjam, dengan syarat, kelompok terdiri dari peminjam yang saling mengenal dan berada dalam satu wilayah tempat tinggal atau lahan pertaniannya. Adanya pengelompokan ini agar anggota kelompok saling kontrol, saling bantu meningkatkan produktifitas dan penjualannya sehingga peminjam dapat mengembalikan pinjamannya (Soemantri dan Darmanto, 2002).

Sistem tanggung renteng merupakan perwujudan dan kepercayaan paling tinggi serta merupakan rasa setia kawan antar anggota dalam kelompok. Nilai-nilai yang terkandung dalam sistem tanggung renteng (Jatman dkk., 2001) adalah:

- a. Kekeluargaan dan kegotong royongan.
- b. Keterbukaan dan keberanian mengemukakan pendapat.
- c. Menanamkan disiplin, tanggung jawab dan harga diri serta rasa percaya diri kepada anggota.
- d. Secara tidak langsung menciptakan kader pimpinan di kalangan anggota.

Seorang anggota dapat ditanggung renteng secara sementara dan permanen. Secara sementara terjadi ketika seorang anggota kelompok tidak datang pada saat pertemuan rutin (biasanya untuk membayar iuran atau simpanan pokok atau wajib), maka oleh kelompoknya seseorang ditanggung renteng sementara karena kewajibannya telah ditanggung oleh kelompok.

Secara permanen, ketika seseorang melarikan diri atau karena tidak mampu menunaikan kewajibannya, apabila jumlah kewajiban anggota tersebut lebih besar dari simpanannya, maka kelompok harus melaksanakan tanggung renteng dan kewajibannya diselesaikan di kelompok. Sanksi yang harus diterima bisa berupa

dikeluarkan dari keanggotaan kelompok, akan tetapi kebijakan dan sanksi yang diberikan tergantung pada kelompok masing-masing.

D. Karakteristik Sistem Tanggung Renteng

Manfaat sistem *tanggung renteng* adalah untuk memperkokoh kekompakan kelompok dan kepercayaan dari pihak luar kepada para anggota. Pelaksanaan sistem *tanggung renteng* membutuhkan control sosial yang kuat, karenanya sistem ini akan berjalan efektif jika diterapkan dalam satu kelompok yang memiliki ikatan pemersatu dan ikatan kepentingan yang kuat. *Tanggung renteng* akan menjadi efektif diterapkan apabila memenuhi karakteristik sebagai berikut (Suharni, 2003):

- a. Kelompok memiliki ikatan pemersatu yang sangat kuat, memiliki solidaritas, kebanggaan kelompok dan telah teruji untuk jangka waktu yang cukup lama.
- b. Kelompok memiliki pemimpin dengan karakter yang cukup baik, berpengaruh dan tegas untuk menegakkan aturan kelompok yang telah disepakati.
- c. Anggota-anggota kelompok memperoleh pinjaman yang relative sama besarnya.
- d. Anggota kelompok telah memiliki atau bersedia menyeter sejumlah tabungan dengan rasio sesuai dengan jumlah pinjaman yang diminta sebagaimana disyaratkan.
- e. Semua anggota kelompok memiliki usaha dengan tingkat laba yang memadai.
- f. Kelompok memiliki ketua, pengurus atau anggotayang bersedia dan memenuhi syarat untuk menjadi avalis bagi anggota lain yang membutuhkan kredit namun tidak memiliki agunan.
- g. Para anggota bersedia menjaminkan harta pribadinya sebagai agunan.

E. Unsur-Unsur dalam Sistem Tanggung Renteng

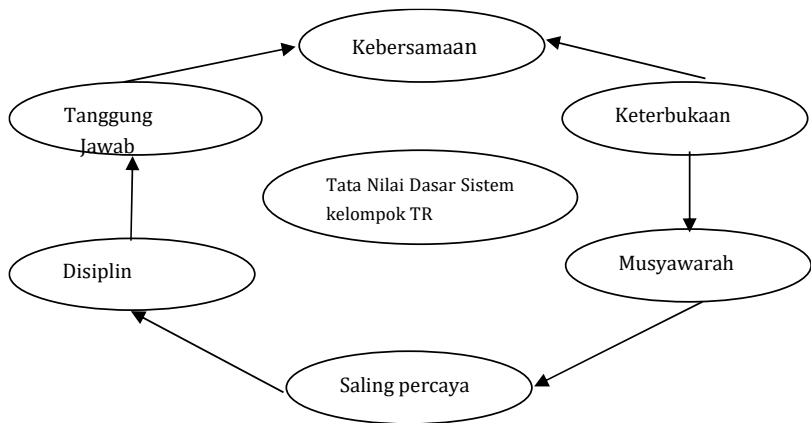
Sangat mustahil apabila sistem tanggung renteng dapat diaplikasikan tanpa adanya anggota yang dikelompokkan. Terdapat tiga unsur yang harus dipenuhi yaitu:

1. Kelompok

Kelompok bukanlah sekedar daftar nama anggota yang kemudian dikelompok-kelompokkan. Tetapi anggota yang berinisiatif sendiri untuk mengelompokkan diri. Idealnya dibentuk atas dasar adanya kedekatan fisik dan emosional artinya diantara anggota tersebut sudah saling kenal dan saling percaya. Keberadaan kelompok ini dibuktikan dengan adanya aktivitas pertemuan kelompok yang dilakukan secara berkala dan konsisten.

Sistem kelompok tanggung renteng dapat dikatakan sederhana, yaitu bagaimana sistem ini sebagai alat untuk memenuhi harapan-harapan anggota yang terus menerus mengalami perubahan. Dinamika perubahan ini diperlukan bagi pembinaan kelompok agar terpenuhinya harapan-harapan tersebut. Secara operasional tanggung renteng adalah suatu sistem yang memuat tanggung-jawab bersama diantara anggota dalam satu kelompok atas segala kewajiban anggota dengan dasar keterbukaan dan saling mempercayai. Pembentukan kelompok tanggung renteng biasanya dilakukan berdasarkan tempat tinggal yang berdekatan. Setelah terbentuk maka akan ada pemberlakuan hak dan kewajiban. Tanggung renteng sebagai sistem berkaitan dengan bagaimana membangun kepatuhan terhadap dua hal yaitu sistem untuk membuat segala sesuatunya terkendali dan sistem keuangan yang berfungsi untuk mengamankan asset.

Terdapat enam nilai dasar dalam tanggung renteng yang dapat digambarkan dalam denah di bawah ini :



Gambar 10. Siklus Enam Tata Nilai Dasar TR

Sumber : Daru Indriyo, *Rahasia Sukses Tanggung Renteng Membangun Bisnis*, 2006

Berdasarkan gambar 11, bahwa enam nilai-nilai merupakan satu siklus nilai yang akan muncul ketika sebuah kelompok Tanggung Renteng melakukan suatu kegiatan. Rangkaian nilai-nilai antara satu dengan lainnya tidak dapat dipisahkan dan tidak dapat dibolak-balik dalam penerapannya disebuah kelompok. Kebiasaan ini akan membawa perubahan perilaku kepada individu per individu dan individu dalam kelompok sehingga membuahkan budaya organisasi khas tanggung renteng yang syarat dengan nilai-nilai (Daru Indriyo, 2006:91-100).

2. Kewajiban

Anggota berkewajiban untuk membayar simpanan pokok, simpanan wajib dan membayar angsuran dari pinjaman yang telah diberikan. Kelengkapan pembayaran kewajiban secara kelompok menjadi tanggung jawab seluruh anggota dalam kelompok. Semua kewajiban anggota harus dibayar pada saat pertemuan kelompok. Kemudian perwakilan dari kelompok akan menyetorkan seluruh kewajiban tersebut pada koperasi. Apabila terdapat salah satu atau beberapa anggota tidak lengkap pembayaran kewajibannya maka yang bertanggung jawab

melengkapi adalah seluruh anggota dalam kelompok. Apabila hal tersebut tidak dilakukan maka tidak akan terealisasi hak anggota kelompok tersebut.

3. Peraturan

Setiap anggota harus mentaati aturan yang tercantum dalam AD-ART dan peraturan khusus. Perbedaannya adalah ada kecenderungan dalam kelompok tanggung renteng untuk membuat aturan kelompok. Peraturan dimaksudkan untuk menjaga harmonisasi hubungan antar anggota dalam kelompok dan menjaga eksistensi kelompok penerapan sistem tanggung renteng.

F. Mekanisme dalam Sistem Tanggung Renteng

1. Mekanisme Pengambilan Keputusan

Mekanisme ini mengatur bagaimana proses pengambilan keputusan ditingkat kelompok dikaitkan dengan tanggung jawab yang akan diemban sebagai konsekuensi dari keputusan. Karena segala konsekuensi menjadi tanggung jawab seluruh anggota maka proses pengambilan keputusan juga harus melibatkan seluruh anggota. Dengan demikian cara pengambilan keputusan adalah dengan musyawarah yang akan menghasilkan kesepakatan bersama. Artinya apa yang telah diputuskan harus bisa dipertanggung jawabkan.

2. Mekanisme kontrol

Mekanisme kontrol dari sistem tanggung renteng memaksa untuk membiasakan anggota menjadi bertanggung jawab. Dalam sistem ini bila ada anggota yang tidak bertanggung jawab maka seluruh anggota dalam kelompok akan menanggung beban. Apabila ternyata secara kelompok tidak mau menanggung beban tersebut, maka hak anggota dalam kelompok tidak dapat direalisasi. Mekanisme ini kemudian memunculkan kontrol moral diantara anggota. Kontrol dikembangkan oleh masing-masing kelompok

menjadi peraturan kelompok. Peraturan kelompok sebagai bentuk kontrol kelompok pada perilaku anggotanya. Adapun peraturan kelompok sebagai upaya anggota menjaga eksistensi kelompoknya yaitu :

- a) Tidak hadir dipertemuan kelompok tiga kali berturut-turut, SPP akan ditunda. (Aturan ini dimaksudkan agar anggota dalam kelompok disiplin dalam hal kehadiran)
- b) Di TR (melalaikan pembayaran kewajiban) lebih dari 2 kali dalam satu periode pinjaman akan diturunkan setengah dari pinjaman periode sebelumnya. (Aturan ini dimaksudkan agar setiap anggota punya rasa tanggung jawab atas kewajibannya masing-masing sehingga tidak menyusahkan teman dalam kelompok).
- c) Anggota yang mengajukan SPP harus hadir dalam pertemuan kelompok, bila tidak maka SPP tidak dimusyawarahkan berarti tidak ada persetujuan dan tidak ada realisasi pinjaman. (Aturan ini dimaksudkan agar kelompok bisa mendengar langsung paparan dari anggota yang mengajukan pinjaman. Hal ini juga akan menghindarkan terjadinya pendomplengan).

Pertanyaan:

- 1. Menurut Saudara, apa yang dimaksud dengan sistem tanggung renteng?
- 2. Menurut Saudara, mengapa dalam sistem tanggung renteng ada yang bersedia menanggung angsuran anggota lain yang tidak bisa membayar?
- 3. Apa kelebihan dan kekurangan sistem tanggung renteng?
- 4. Apakah sistem tanggung renteng dapat diterapkan pada semua badan usaha?
- 5. Mekanisme apa saja yang harus dilakukan dalam sistem tanggung renteng?

BAB 7

STUDI EMPIRIS HASIL PENELITIAN TENTANG MANAJEMEN STRATEGIK, PENGENDALIAN INTERNAL DAN SISTEM TANGGUNG JAWAB PADA IKM

A. Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari materi pada bab ini, maka mahasiswa diharapkan mampu :

1. Memahami tentang metode penelitian tentang IKM.
2. Memahami hasil penelitian IKM dengan baik.
3. Memahami dan melaksanakan penelitian tentang IKM.

B. Pendahuluan

Sub bab ini membahas tentang hal penting berkaitan dengan penelitian studi empiris tentang hasil penelitian manajemen strategik, pengendalian internal dan sistem tanggung jawab. Bagian awal sub bab ini membahas terkait obyek penelitian. Sub bab berikutnya membahas tentang metode penelitian. Akhir bab ini akan membahas tentang hasil penelitian.

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan khusus penelitian ini adalah membuat model pengendalian internal sehingga model dapat digunakan oleh seluruh IKM dengan strategi bisnis dan sistem tanggung jawab untuk meningkatkan kualitas IKM. Hasil penelitian ini nantinya akan menjadi acuan bagi IKM dalam menerapkan pengendalian internal untuk dapat pegangan dalam menjalankan usahanya dan meningkatkan kinerja

2. Manfaat Penelitian

Penelitian ini sebagai bahan masukan bagi Pemerintah Kabupaten Magelang untuk berperan serta secara aktif dalam mendukung peningkatan kualitas hidup masyarakat melalui

pengembangan potensi, kondisi ekonomi wilayah serta tatakelola IKM. Untuk mendukung hal tersebut maka peneliti akan membuat model pengendalian internal bagi IKM melalui strategi bisnis dan sistem tanggung renteng.

D. Metode Penelitian

Objek dalam penelitian adalah IKM di wilayah Kabupaten Magelang. Populasi penelitian ini adalah semua IKM yang ada di Kabupaten Magelang. Teknik pengambilan sampling penelitian ini adalah nonprobability sampling yaitu metode pengambilan sampel dimana jumlah sampel yang diambil tidak harus sebanding dengan jumlah populasi (Sekaran, 2006)

Metode kuantitatif dan kualitatif digunakan dalam penelitian ini dengan tujuan mendapatkan data dan informasi yang cukup lengkap dan akurat. Metode pertama, dengan survei melalui penyebaran kuisioner kepada 100 responden pelaku IKM di Kabupaten Magelang. Data yang diperoleh kemudian diolah dan diuji kevaliditasan dan kereliabilitasnya, lalu dilakukan uji model dengan menggunakan Path Analisis.

Metode kedua, *in depth interview* melalui *Focus Group Discussion*. FGD pertama dilakukan kepada 35 pemilik IKM yang sudah berjalan selama minimal 1 (satu) tahun, yang dijadikan responden untuk menggali informasi yang lebih dalam terkait pengendalian internal yang dilakukan pada IKM. FGD kedua dilakukan pada 10 pemilik IKM dari 35 IKM untuk mengetahui kekonsistensian hasil. Hasil FGD digunakan untuk membuat desain model pengendalian internal. Langkah terakhir, dilakukan eksperimen terhadap 10 pemilik IKM untuk mengetahui desain model apakah sesuai diterapkan di IKM. Salah satu pertanyaan yang ingin dijawab oleh penelitian ini adalah apakah pengendalian internal diterapkan di IKM? Pertanyaan ini dianalisis menggunakan uji path analisis untuk

menilai apakah elemen pengendalian internal yang dilaksanakan di IKM.

E. Hasil dan Pembahasan Penelitian

1. Statistik Deskriptif.

Deskripsi umum tentang responden yang ditinjau dari segi jenis kelamin, umur, pendidikan dan lamanya bekerja di IKM dapat dilihat dalam tabel 4, sebagai berikut:

Tabel 4. Deskripsi Responden IKM

Keterangan	Kategori	Jumlah	Persen
Jenis kelamin:	Laki laki	82	82%
	Perempuan	18	18%
Umur	< 25 tahun	5	5%
	25 - 35 tahun	16	16%
	36 - 45 tahun	18	18%
	> 45 tahun	64	64%
Pendidikan	SMA	67	67%
	Diploma 3	2	2%
	Sarjana	31	31%
Masa kerja	< 5 tahun	3	3%
	5 - 10 tahun	22	22%
	11- 15 tahun	22	22%
	> 15 tahun	53	53%

Sumber : Data yang Diolah

Berdasarkan tabel 1 statistik deskriptif, bahwa mayoritas pemilik IKM yang menjadi sampel penelitian adalah laki-laki. Dilihat dari kelompok umur bahwa sampel pemilik IKM mayoritas berusia lebih dari 45 tahun. Adapun dilihat dari segi pendidikan bahwa responden mayoritas berpendidikan SMA. Terakhir dari masa kerja ternyata responden sebagian besar dalam melakukan usahanya sudah lebih dari 15 tahun.

2. Hasil Analisis Data

Berdasarkan pengujian hasil penyebaran kuisioner yang dilakukan kepada pelaku IKM yang ada di Kabupaten Magelang didapatkan beberapa elemen pengendalian internal memiliki pengaruh positif signifikan dan pengaruh negatif. Adapun elemen yang berpengaruh positif signifikan adalah *information communication* serta *monitoring*, sedangkan *control envirointment*, *risk assesment*, dan *control activities* berpengaruh secara negatif. Hal tersebut terlihat dalam tabel hasil Uji Path Analisis sebagai berikut:

Tabel 5. Uji Path Analisis

	Estimate	S.E	CR	P. Label
Ce → Pengendalian	.267	.120	2.153	***
Ra → Pengendalian	.300	.078	3.846	***
Ic → Pengendalian	.267	.056	4.767	***
Con → Pengendalian	.231	.033	7.000	***
Mon → Pengendalian	.254	.042	5.126	***

Sumber: data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 5 uji path analisis bahwa *control envirointment*, *risk assesment*, dan *control activities* adalah bernilai negatif sedangkan elemen *information communication* dan *monitoring* bernilai positif. Hal ini menggambarkan bahwa hanya elemen *information* dan *communication* serta *monitoring* yang saat ini dilakukan, sedangkan elemen *control envirointment*, *risk assesment*, dan *control activities*, tidak dilakukan secara baik. Para pelaku IKM terkait kelancaran komunikasi dan penyampaian informasi serta monitoring dari pemilik sudah cukup dilakukan. Selain itu apabila harus melakukan kontrol aktifivas dan pengendalian resiko, maka dilakukan oleh pihak eksternal, karena pelaku IKM terkendala oleh biaya. Hal tersebut yang menjadikan banyak IKM di Kabupaten Magelang yang bangkrut dan tidak berkembang dengan sehat dikarenakan monitoring

dilakukan secara sederhana oleh pemilik. Para pelaku IKM walaupun sudah sadar dan mengerti pentingnya sebuah pengendalian internal yang mencakup kelima faktor (COSO, 2013) tetapi tetap mengatakan bahwa monitoring sederhana secara rutin dan lancarnya sebuah komunikasi dan informasi baik secara internal IKM maupun eksternal IKM melalui forum sudah cukup dilakukan untuk keberlangsungan IKM di Kabupaten Magelang.

Sebanyak 80% IKM di Kabupaten Magelang tidak berpedoman pada sistem pengendalian internal yang mengacu pada lima 5 elemen yaitu *control envirointment*, *risk assesment*, *control activities*, *information communication*, dan *monitoring*. Hal ini didukung dengan hasil penelitian Jia (2016) di China bahwa terdapat permasalahan yaitu kurangnya aturan standar pengendalian internal untuk IKM secara riil. Berbeda dengan penelitian Oseifuah (2015) bahwa semua pemilik/ manajer praktik medis kecil dan menengah sangat setuju bahwa efektif kontrol internal diperlukan untuk keberhasilan bisnis. Pada praktiknya terdapat kendala biaya yang lebih tinggi dalam menerapkan pengendalian internal. Sumber daya yang tersedia dan sebagian besar dalam mengelola pencatatan dilakukan sendiri bahkan tidak sama sekali dilakukan. Disamping itu pemilik merasa tidak tertarik pada kegiatan manajemen pembukuan, hal ini karena mereka terlalu sibuk dan karena kurangnya kontrol internal di IKM sehingga mengakibatkan penyalahgunaan sumber daya bisnis.

a. Lingkungan penendalian/ *control envirointment*

Lingkungan pengendalian merupakan elemen yang mempunyai nilai negatif dan tidak dilakukan di IKM. Hal ini dapat diketahui bahwa IKM mempunyai lingkungan yang berbeda dengan perusahaan besar. Perusahaan besar memiliki jajaran top manajemen dikenal dengan nama Direktur dan susunan yang terstruktur dengan Unit/Departemen yang

ada. Perusahaan besar mempunyai Dewan Komisaris untuk membantu jalannya bisnis dengan baik serta dapat menentukan audit internal untuk mengawasi jalannya pengendalian internal yang ada. Sementara itu IKM memiliki struktur organisasi yang sangat sederhana dengan pimpinan dan bawahan, bahkan pimpinan merangkap menjadi bawahan. Informan menerangkan bahwa struktur organisasi dan tata kelola tidak dimiliki sehingga alur wewenang dan tanggungjawab tidak dapat berjalan dengan ideal.

Dari beberapa pengalaman yang dimiliki oleh beberapa IKM mengenai kegagalan bisnis yang pernah terjadi, diperlukan kesadaran mengenai pengendalian aktifitas internal bisnis IKM. kesadaran tersebut belum ada dalam diri pelaku IKM bahwa pengendalian internal dirancang dan diperlukan untuk memberikan jaminan dalam pencapaian tujuan dalam efektivitas dan efisiensi operasi, keandalan pelaporan keuangan, dan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku, belum terjadi sampai saat ini. Para pelaku IKM saat ini tidak memperhatikan hal-hal internal, seperti perlunya kode etik, penghargaan terhadap karyawan, auditing, dan kecerobohan dalam mengatur bisnis. Para pelaku IKM saat ini hanya memperhatikan keuntungan dan keberlangsungan bisnis saat ini, seperti yang dikatakan oleh COSO (2013) mengenai pengendalian internal seharusnya dilaksanakan secara independent diluar pemilik. Pernyataan COSO (2013) sejalan dengan pendapat Grollman dan Colby (1978) bahwa pengendalian dari pemilik dan manajer itu penting karena sebagai bagian dari pengendalian internal terhadap kinerja IKM.

Aspek utama dari mengelola organisasi adalah pengendalian lingkungan, karena mempengaruhi kesadaran pengendalian dari orang-orangnya dan fondasi untuk semua komponen pengendalian internal lainnya. Pengendalian

lingkungan adalah fondasi untuk komponen lain dari pengendalian internal dan penyediaan struktur (Sudsomboon dan Ussahawanitchakit, 2009). Pengendalian lingkungan membantu untuk mengurangi tingkat kegiatan curang dalam operasi organisasi dan juga kualitas sistem kontrol internal entitas tergantung pada fungsi dan kualitas lingkungan kontrol mereka (Amudo dan Inanga, 2009). Oleh karena itu, menyediakan lingkungan pengendalian yang tepat untuk usaha kecil sangat penting untuk efektivitas operasi mereka

Aktivitas pengendalian internal pada lingkungan pengendalian yang merupakan tindakan didasarkan pada kebijakan dan prosedur, diterapkan oleh manajemen, secara tepat menangani risiko masih belum maksimal dilakukan. Misalnya, pemisahan tugas belum dilakukan IKM, karena semua dilakukan oleh pemilik mulai dari proses sampai pelaporan kegiatan yaitu otorisasi transaksi dan keputusan yang tepat oleh manajemen dan / atau karyawan; desain dan penggunaan dokumentasi yang memadai; pengamanan semua aset; dan pemeriksaan independen yang dilakukan pada transaksi atau tindakan tertentu (COSO, 2013). Semua aktivitas dilakukan oleh orang yang sama maka dapat menyebabkan suatu kecurangan atau kesalahan lainnya.

Grollman dan Colby (1978) menemukan, bahwa pengendalian eksekutif (pemilik dan manajer) itu penting karena sebagai bagian dari pengendalian internal terhadap kinerja UKM. Pada bisnis kecil, eksekutif berada dalam posisi yang lebih baik untuk melakukan pengendalian untuk kegiatan organisasi daripada rekannya dalam bisnis yang lebih besar. Eksekutif dapat mengetahui aktivitas karyawan, pesanan masuk, jadwal produksi dan pengiriman, penerimaan barang, penerimaan dan pengeluaran kas dan keluhan pelanggan. Elemen kunci lain dari pengendalian eksekutif adalah persetujuan transaksi. Meskipun eksekutif

tidak dapat meninjau dan menyetujui semua transaksi dan dokumen yang terkait, tetap harus berusaha untuk melakukan, untuk mengidentifikasi jenis transaksi, jumlah transaksi, praktik kredit dan kebijakan persediaan.

Pada IKM tersebut juga tidak tersedia Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk setiap jenis kegiatan pengelolaan sumberdaya. Padahal SOP merupakan alat/tools yang digunakan oleh internal auditor sebagai pengukur kinerja atau penentu kriteria pada setiap audit yang dilakukan. Hal di atas menunjukkan bahwa perangkat lingkungan pengendalian pada masing-masing IKM tersebut belum lengkap sehingga dalam implementasinya sangat jauh dari komitmen dan konsekuen. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Oseifuah (2015), mayoritas bisnis memiliki lingkungan kontrol yang kuat diperagakan karena 80% responden mengindikasikan mereka telah menetapkan kebijakan dan praktik bisnis yang dapat diterima. Demikian pula, 80% dari bisnis menunjukkan bahwa karyawan mereka diinformasikan tentang kebijakan ini.

b. Penilaian risiko/ *risk assesment*

Dalam IKM hampir sebagian besar dana operasionalnya berasal dari modal sendiri. Informan A “menyatakan bahwa risiko tertinggi yang terkait dengan pengeluaran adalah dari transaksi penjualan barang dan jasa karena terkait dengan metode belanja yang kadang tanpa ada perjanjian hitam diatas putih yang syah tetapi atas dasar kepercayaan, sehingga rentan akan gagal dalam transaksi. Kesalahan pemilihan metode pengadaan dapat diduga sebagai sebuah ketidakpahaman atau keterpaksaan karena kebutuhan untuk segera laku. Titik rawan lainnya adalah dana belanja yang dikelola digabung dengan dana pribadi sehingga saat akan melakukan proses produksi berikutnya mengalami kesulitan pendanaan. Disamping itu IKM merasa kesulitan dalam

mengelola keuangan yang ada karena minim dalam memiliki sumber daya manusia.

c. Aktivitas pengendalian/ *control activities*

Hasil elemen aktivitas pengendalian mempunyai nilai negatif. Konstruksi kedua adalah aktivitas kontrol, yang mempengaruhi kontrol internal IKM. Dalam IKM, kegiatan pengendalian internal harus dilakukan pada kebijakan dan prosedur, yang dilaksanakan oleh manajemen dalam menutupi risiko belum optimal dilakukan dengan benar. Misalnya, semua kegiatan telah dilakukan oleh otorisasi dan keputusan yang tepat oleh manajemen atau karyawan; desain dan penggunaan yang memadai; mengamankan semua aset; dan pemeriksaan independen yang dilakukan pada transaksi atau tindakan tertentu (COSO, 2013). Di IKM, semua proses pengendalian internal dilakukan oleh orang yang sama yang mungkin berpotensi penipuan atau kesalahan lainnya. Memperkuat pendapat Grollman dan Colby (1978), mengendalikan pemilik dan juga penting sebagai bagian dari pengendalian internal atas kinerja IKM. Dalam bisnis kecil, pemilik dan manajer adalah posisi yang lebih baik untuk melakukan kontrol untuk kegiatan organisasi. Pemilik dan pengelola dapat mempelajari berbagai aktivitas, namun tidak dapat mengevaluasi dan memperbaiki semua transaksi. Terkait dengan pihak, masih harus coba lakukan, identifikasi jenis transaksi, jumlah transaksi, praktik kredit, dan kebijakan persiapan.

Suatu pengendalian internal yang sehat akan dapat berfungsi sebagai landasan untuk mengurangi risiko yang berasal dari kekuatan (ekonomi) yang mengancam pencapaian tujuan bisnis, dan pada akhirnya mendukung keberlanjutan bisnis. Kenyataannya keberlanjutan IKM sangat belum pasti karena selama ini pengendalian internalnya lemah.

Hal tersebut digambarkan dari jawaban salah satu pemilik IKM :

“Keuangan selalu dicatet cuma engga ada audit dari orang lain, semua dikontrol sendiri. Bahkan saya tidak melakukan pemisahan keuangan dari transaksi bisnis dengan keuangan pribadi. Ya cuma diingat-ingat aja”

-W, 45th, pemilik kerajinan bambu-

“ribet banget kalau harus ada audit internal atau eksternal, wong kita aja ga seberapa untungnya. Kita sendiri sebagai pemilik bisa sendiri kalo cuma ngatur keuangan”

-P, 50th, pemilik kerajinan plastik-

d. Informasi dan komunikasi/, *information communication*

Berdasarkan hasil path analisis bahwa elemen informasi dan komunikasi mempunyai nilai positif, sehingga dikatakan bahwa IKM menjalankan elemen ini. Salah satu elemen penting pengendalian internal yang dilakukan oleh IKM di Kabupaten Magelang adalah keterbukaan penyampaian informasi dan komunikasi di dalam IKM antara pemilik dengan para karyawannya. Pemimpin sekaligus sebagai pemilik IKM secara rutin melakukan komunikasi baik formal melalui rapat rutin maupun informal dengan para karyawannya. Hal tersebut dilakukan dalam rangka untuk menciptakan kedekatan dan keterbukaan. Pimpinan senantiasa mengkomunikasikan kepada karyawan apabila terjadi perubahan strategi bisnis atau perubahan bentuk produk yang menyesuaikan pasar. Selain itu, pimpinan IKM juga senantiasa berkomunikasi aktif dengan pihak luar dalam rangka memasarkan dan memenuhi permintaan pasar.

Beberapa dari pemimpin IKM mengatakan bahwa komunikasi dengan pihak luar melalui jejaring sangat penting

dilakukan untuk keberhasilan IKM di masa yang akan datang, komunikasi tersebut selain potensi pasar juga kerjasama pelatihan peningkatan keahlian pegawai dalam mendukung inovasi produk yang disesuaikan dengan permintaan pasar. Walaupun pelatihan yang diberikan dari pihak luar khususnya Pemerintah kadang tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh IKM. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Oseifuah (2015) bahwa 80% responden mengkomunikasikan informasi produk baru kepada staf perawat. Demikian pula, 93,3% setuju bahwa penting untuk berkomunikasi dengan staf untuk memastikan kesadaran akan tanggung jawab mereka. Sebagian besar studi tentang kerangka sistem pengendalian internal memberi perhatian pada informasi dan komunikasi sebagai salah satu komponen sistem pengendalian internal, karena kepentingan mereka dalam mempengaruhi hubungan kerja dalam organisasi di semua tingkatan (Amudo dan Inanga, 2009).

Bentuk komunikasi dan informasi dapat diperkuat melalui testimonial yang disampaikan oleh salah satu pemimpin IKM:

“pelatihan yang diberikan pihak luar biasanya tidak sesuai jadwal awal, selalu dipepet waktunya. Walaupun dengan pelatihan itu kadang ketemu konsumen jadi kadang bisa langsung ada kerjasama. Tapi ya kerjasama tersebut atas dasar kepercayaan. Barang dikirim dulu, tanpa ada syarat pembayaran dahulu dan kerjasama hitam diatas putih”

-B, 47th, pemilik kerajinan seng dan aluminium-

Hal yang sama mengenai pelatihan juga disampaikan oleh Bapak Wahyudi, pemilik kerajinan bambu, tetapi berbeda mengenai hubungan kerjasama dengan pihak eksternal:

“pelatihan cuma jadi agenda tahunan, kadang kurang efektif juga. Walaupun memberikan kesempatan kepada karyawan untuk

meningkatkan keahliannya. Karena di IKM saya, setiap karyawan bisa melakukan pekerjaan yang berbeda-beda, tidak ada spesifikasinya. Untuk kerjasama, saya berbeda dengan pak Bayu, kalau saya, kerjasama dengan pihak luar pasti dengan perjanjian yang jelas.”

Beberapa pemilik IKM memiliki peraturan yang sama dengan Bapak Wahyudi, dan bahkan mereka menyalahkan Bapak Bayu terkait kerjasama dan hubungan bisnis dengan pihak eksternal. Tanpa adanya perjanjian yang jelas, hanya melalui komunikasi lisan, akan memberikan peluang risiko yang cukup besar yang berpengaruh pada aktifitas dan kinerja IKM. Sehingga segala bentuk kerjasama harus dikomunikasikan secara jelas melalui perjanjian. Hal tersebut dikuatkan dengan pernyataan sebagai berikut:

“Walaupun dengan pemasaran online, untuk transaksi besar tetap harus ada perjanjian, termasuk untuk ekspor, ada kerjasamanya.

Dan biasanya ada distributor lain yang ngambil barang sendiri. Untuk peningkatan kemampuan karyawan, menggunakan konsep pemberdayaan. Jadi karyawan yang terus dapat berkembang dan menimba ilmu sesuai keinginan mereka.”

-B, 55th, pemilik kerajinan wig dan topeng-

“ kerjasama dengan perjanjian jelas selalu dilakukan kepada semua toko besar seperti Mirota Cirebon, mirota Surabaya, mirota Jogja .

Semua kebijakan yang atur pemilik dengan , karyawan tiunggal melaksanakan tugasnya.”

-A, 53th, pemilik kerajinan perak-

e. Pemantauan/monitoring

Berdasarkan hasil path analisis bahwa elemen pemantauan mempunyai hasil positif. Hasil yang diperoleh bahwa dari 5(lima) faktor yang mempengaruhi pengendalian internal

perusahaan, yang sesuai dan dilakukan oleh IKM diantaranya elemen monitoring. Selama ini IKM tidak dilakukan audit oleh pihak internal atau pihak eksternal. Audit internal menjadi tempat pertama yang didatangi oleh pemeriksa eksternal, sehingga, pengendalian internal yang dilakukan seyogyanya mampu meredam segala bentuk penyimpangan yang mungkin dapat terjadi, termasuk tindak kecurangan (fraud).

Monitoring yang dilakukan IKM adalah dari pimpinan yang sekaligus sebagai pemilik IKM sendiri. Pemilik secara intens melakukan monitoring kegiatan operasional IKM kepada pegawai (internal) dan melakukan sharing kepada sesama IKM (eksternal) dan secara rutin. Dalam melakukan monitoring terhadap aktifitas harian IKM dilakukan secara internal oleh pelaku IKM (pemilik). Monitoring ini tidak independen karena dilakukan oleh sendiri dan tetap akan terjadi tidak transparan. Monitoring dilakukan sendiri oleh pemilik dengan alasan untuk efisiensi biaya dan waktu. IKM memiliki lingkup usaha yang sangat kecil, sehingga akan kurang efektif dan efisien apabila ada bagian khusus yang bertugas untuk melakukan kontrol dan audit. Penerapan kontrol internal maupun eksternal membutuhkan tambahan biaya dan sumber daya manusia. Jawaban tersebut didapat dari seorang pemilik IKM dan dikuatkan dengan beberapa pemilik IKM yang lain. Mereka mayoritas ingin memudahkan dan kesederhanaan proses. Mereka menginginkan sesuatu yang cepat, mudah, dan tidak mengeluarkan biaya lebih. Hal tersebut digambarkan dari jawaban salah satu pemilik IKM:

“Keuangan selalu dicatet cuma engga ada audit dari orang lain, semua dikontrol sendiri. Bahkan saya tidak melakukan pemisahan

keuangan dari transaksi bisnis dengan keuangan pribadi. Ya cuma diingat-ingat aja"

-W, 45th, pemilik kerajinan bambu-

"ribet banget kalau harus ada audit internal atau eksternal, wong kita aja ga seberapa untungnya. Kita sendiri sebagai pemilik bisa sendiri kalo cuma ngatur keuangan"

-P, 50th, pemilik kerajinan plastik-

Berdasarkan testimonial tersebut juga dapat digambarkan bahwa dalam IKM di Magelang berpeluang terjadi konflik kepentingan di dalam IKM baik antara pemilik dengan pegawai karena aktifitas kontrol dan keuangan dilakukan sendiri oleh pemilik dan terjadi penggabungan keuangan antara uang pribadi dengan hasil transaksi bisnis. Hal tersebut dalam menyebabkan kekacauan pencatatan keuangan dalam IKM, yang dapat menyebabkan kebangkrutan IKM tersebut. Hal tersebut tidak disadari oleh para pemilik. Walaupun mereka mengatakan, sudah pernah kolaps karena kurangnya kontrol keuangan, tetapi hal tersebut tidak menjadi sebuah perhatian.

"Kontrol keuangan di IKM saya dilakukan oleh istri saya. Ada pembukuan yang tertib dan jelas, walapun kadanag keuangan IKM bercampur dengan dapur"

-B, 55th, pemilik kerajinan wig dan topeng-

Walaupun para pemilik IKM menyadari pentingnya kontrol yang prosedural yang dilakukan baik oleh pihak internal maupun eksternal, karena tujuannya untuk melindungi aset dan mengurangi risiko kecurangan. Berdasarkan penelitian dari Monday (2014) menunjukkan bahwa setiap penilaian risiko, informasi dan komunikasi dan pemantauan secara statistik signifikan terhadap efisiensi

operasi (seperti perlindungan aset, pemisahan tugas, dan verifikasi transaksi) dari usaha kecil yang dipilih. Pemantauan operasi memastikan fungsi sistem kontrol internal yang efektif (Amudo dan Inanga, 2009)., Theofanis et al., (2011) menekankan bahwa sistem pengendalian internal perlu dimonitor secara memadai untuk menilai kualitas dan keefektifan kinerja sistem dari waktu ke waktu. Oleh karena itu, pemantauan menentukan apakah kebijakan dan prosedur yang dirancang dan dilaksanakan oleh manajemen dilakukan secara efektif oleh karyawan. Kegiatan pemantauan dilakukan karena pemilik adalah sebagai karyawan dan dapat mengelola sendiri tetapi tidak akan transparan.

F. Kesimpulan

Kesimpulannya bahwa hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Jiang (2010) mengatakan bahwa pengendalian internal di perusahaan kecil lebih mudah daripada perusahaan yang lebih besar. Penelitian ini konsisten dengan Oseifuah dan Gyekye (2013), praktik pengendalian internal di antara perusahaan sektor usaha kecil di Distrik Vhembe rendah, hanya 45 persen dari perusahaan yang disurvei yang memiliki sistem pengendalian internal yang memadai.

Berdasarkan hasil bahwa IKM belum memiliki mekanisme pengendalian internal yang kuat sebagai salah satu faktor yang berkontribusi terhadap sebagian besar kegagalan bisnis. Dimana 'pengendalian internal' adalah suatu proses yang dilakukan oleh dewan direksi, manajemen, dan personel lainnya, yang dirancang untuk memberikan jaminan yang layak mengenai pencapaian tujuan dalam efektivitas dan efisiensi operasi, keandalan pelaporan keuangan, dan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku. Hal ini terjadi adanya keberadaan IKM yang perkembangan usahanya tidak dapat cepat bahkan dapat mudah bangkrut. Beberapa lingkungan bisnis IKM menghambat pelaporan yang buruk. Bahwa

kurangnya perhatian pada hal-hal internal, tidak ada kode etik, sedikit rasa hormat terhadap karyawan, sedikit jejak audit, pengeluaran yang berlebihan dan kecerobohan umum dalam bisnis, semua kemungkinan menciptakan lingkungan yang tidak sehat dapat dengan mudah dimanipulasi untuk mendapatkan keuntungan.

Pengendalian yang meliputi pengendalian akuntansi (*Accounting control*) dan pengendalian administrasi (*Administrative control*) selama ini diyakini hanya cocok untuk diterapkan pada perusahaan besar. Dengan alasan bahwa penerapan pengendalian internal akan membutuhkan tambahan biaya dan sumber daya manusia, dua hal yang keberadaannya sangat terbatas di perusahaan kecil. Padahal jika ditilik dari tujuan pengendalian intern itu sendiri, yang salah satunya adalah untuk mengamankan harta kekayaan perusahaan, maka baik perusahaan kecil maupun perusahaan besar tetap membutuhkan pengendalian intern. Usaha kecil diharapkan untuk memperhatikan pengendalian internal untuk melindungi aset mereka dan mengurangi risiko kecurangan. Selain itu, meningkatnya kesadaran akan kecurangan telah menyebabkan investor dan perusahaan lain untuk fokus pada pengendalian internal yang lebih kuat di perusahaan swasta yang lebih kecil (Jiang, 2010). Memahami pengendalian internal dan bagaimana melindungi usaha kecil itu penting. Banyak usaha kecil menemukan bahwa bank atau lembaga keuangan lainnya ingin melihat bukti kuat dari pengendalian internal di perusahaan yang mereka pinjamkan uangnya, dan bahkan dari perusahaan audit IKM.

Pengendalian internal dapat digunakan secara efektif untuk melacak biaya yang terjadi dalam menjalankan perusahaan kecil. Pengetahuan tentang biaya ini umumnya berguna dalam perencanaan dan pengambilan keputusan dengan tujuan mengurangi atau menghilangkan sebagian biaya (Epstein & Myers, 2009). Melalui kontrol internal, transaksi dikonfirmasi dan dicatat dengan benar, yang membantu dalam persiapan dan pemeliharaan laporan keuangan yang tepat. Secara keseluruhan, perusahaan kecil

menggunakan salah satu dari dua kategori kontrol internal: kontrol pencegahan dan detektif (Galloway, 2003).

BAB 8

STRATEGI BISNIS IKM (IMPLEMENTASI PADA IKM KABUPATEN MAGELANG)

A. Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari materi pada bab ini, maka mahasiswa diharapkan mampu :

1. Memahami mengenai strategi bisnis pada IKM.
2. Menganalisis strategi bisnis yang diimplementasikan oleh IKM
3. Membandingkan antara strategi bisnis yang ideal dilakukan dengan yang telah dilakukan oleh IKM

B. Pendahuluan

Dalam sub bab ini menjelaskan mengenai strategi bisnis yang ideal harus diterapkan oleh IKM agar dapat berhasil. Dijelaskan teori-teori strategi bisnis yang harus dilakukan serta strategi bisnis yang diimplementasikan oleh IKM. Diakhir bab ini dipaparkan strategi bisnis yang telah dilakukan oleh IKM Kabupaten Magelang sebagai salah satu contoh untuk memudahkan pemahaman dan membuat perbandingan apakah IKM sudah membuat dan melakukan strategi bisnis yang tepat dan ideal.

C. Strategi Bisnis IKM

IKM memiliki peran yang sangat penting dalam pengembangan perekonomian suatu wilayah. Keunggulan kompetitif IKM harus dibangun sesuai dengan karakter IKM agar dapat berdaya saing. Ada beberapa strategi yang digunakan untuk pengembangan bisnis IKM (Permana dkk, 2015) antara lain I'SWOT (*Integrasi antara strength, weaknesses, opportunity, threat*) dan *Intrepretative Structural Modelling*. Model pengembangan strategi bisnis IKM meliputi kebutuhan pengembangan, pelaku pengembang, pendukung pengembangan yang meliputi kekuatan dan kesempatan yang dimiliki oleh IKM, penghambat pengembangan yang meliputi kelemahan dan

tantangan yang dihadapi IKM, serta alternatif strategi yang didapat dengan pemetaan lingkungan baik internal maupun eksternal. Yang dimaksud lingkungan internal adalah lingkungan dalam IKM sendiri seperti pegawai dan pemilik, sedangkan lingkungan eksternal adalah lingkungan luar yang mempengaruhi IKM seperti pesaing dan konsumen.

INTERNAL EKSTERNAL	STRENGTH (S) Memiliki produk yang spesifik unik	WEAKNESS (W) Sistem keuangan masih sederhana, kurangnya kontrol internal, kurangnya pengelolaan SDM
	<u>Strategi SO</u> Strategi harga, kerjasama dengan Pemerintah Daerah, memberdayakan masyarakat sekitar	<u>Strategi WO</u> Melakukan strategi promosi sesuai dengan pasar yang dituju
<u>TREATHS (T)</u> Persaingan semakin ketat, karena semakin bermunculan IKM-IKM baru	<u>Strategi ST</u> Bersaing dengan kualitas produk yang baik	<u>Strategi WT</u> Pengembangan keterampilan karyawan melalui pelatihan-pelatihan. Melakukan studi banding ke IKM yang sudah berkembang

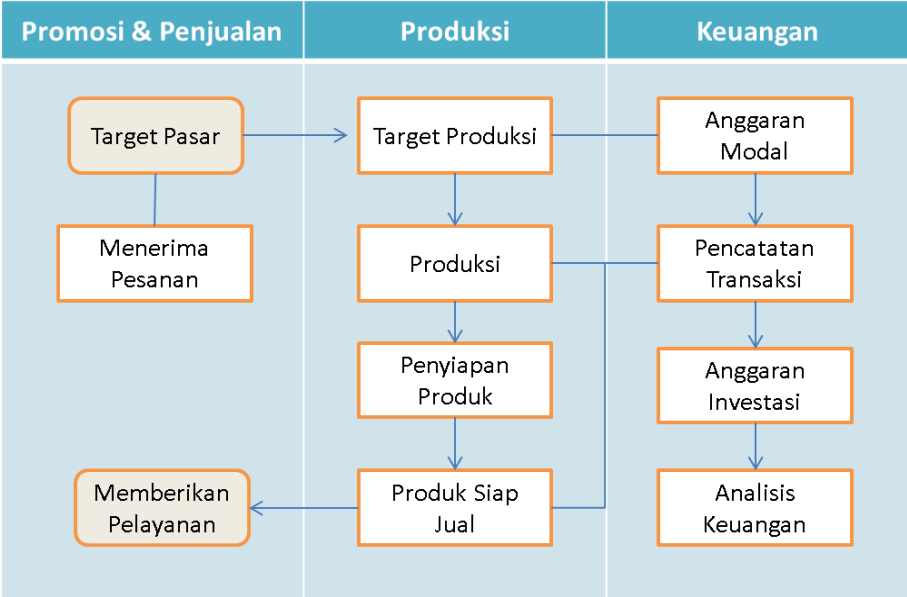
Pada studi kasus IKM di Kabupaten Magelang, strategi jangka pendek telah disiapkan oleh IKM tetapi belum sepenuhnya melewati tahapan analisis yang terinci. Hal tersebut terbukti dengan belum semua IKM mampu mengetahui kekuatan atau potensi yang dimiliki dan belum mampu mengembangkan fasilitas dan sarana pendukung yang dimiliki. Banyak IKM yang masih fokus pada produk dan strategi tradisional yaitu apa yang dimiliki seadanya kemudian dipasarkan. Banyak IKM di Kabupaten Magelang yang memikirkan “sek penting mlaku” tanpa berfikir inovasi dan bagaimana mengikuti perkembangan industry saat ini. Walaupun sudah beberapa yang mulai berinisiasi bersama untuk kolaborasi pengembangan ide dan gagasan inovasi dan pemasaran. Sudah banyak IKM yang bergabung dalam komunitas EMBICO (Magelang Bisnis Community) yang merupakan wadah para IKM di Kabupaten Magelang untuk berkolaborasi bersama dalam mengembangkan usaha dan bisnisnya.

Tantangan dan hambatan yang paling sulit yang dialami oleh IKM Kabupaten Magelang selain keterbatasan modal adalah pemasaran digital (pemasaran secara online). Untuk keterbatasan modal merupakan masalah klasik setiap usaha mikro, dan mereka paham bahwa ada kesalahan dalam alokasi dan manajemen keuangan yang dilakukan. Terkait teknologi, masih banyak IKM yang gagap terhadap teknologi digital. Masih banyak IKM yang belum familiar terhadap media sosial dan bagaimana strategi pemasaran secara digital tanpa memperlihatkan produk dalam wujud yang nyata.

IKM di Kabupaten Magelang juga belum melakukan pemetaan lingkungan baik internal dan eksternal dengan jelas sesuai dengan kebutuhan dan mendukung proses kegiatan IKM. Pada lingkungan internal mayoritas IKM tidak ada pembagian tugas secara jelas antara pemilik dan pegawai. Bahkan pegawainya pun direkrut bukan atas dasar kemampuan dan kompetensi yang dimiliki dan yang dibutuhkan. Banyak dalam satu IKM semua adalah satu keluarga, sehingga lebih mengedepankan rasa tidak enak dan semauanya sendiri dibandingkan keprofesionalan dalam bekerja. Hal tersebut dapat menjadi penghambat dalam menjalankan operasional bisnis IKM. Padahal di sisi lain, lingkungan eksternal terus berkembang. Banyak pesaing baik new comers maupun yang sudah eksis mulai merubah strategi bisnis dengan sangat profesional dan mengikuti perkembangan jaman yang sudah mulai berubah ke teknologi digital.

Sanipar (2012); Nurcahyo et al. (2012); Irnawati et al. (2013) mengatakan bahwa untuk Menyusun sebuah strategi bisnis IKM yang kompleks diperlukan pola yang detail dan jelas berdasarkan sifat hubungan kontekstual antar elemen dalam I-SWOT. Model konseptual yang harus disusun meliputi : (1) penentuan posisi strategis pengembangan IKM untuk mengetahui sumber daya IKM, (2) analisis VRIO untuk mengelompokan sumber daya internal dan mengevaluasi faktor internal dan eksternal IKM, (3) perumusan strategi untuk mengetahui alternatif strategi berdasarkan posisi strategik IKM; (4) penentuan peubah kunci untuk mengetahui

peubah kunci pada cluster pendukung dan penghambat pengembangan IKM.



Gambar 11. Model konseptual yang harus disusun.

Berdasarkan Gambar 12, model konseptual yang harus disusun meliputi penentuan startegis dengan mengetahui sumber daya yang dimiliki IKM. IKM harus paham benar sumber daya yang dimiliki dan yang dibutuhkan untuk mengembangkan IKM. Apakah sumber daya yang dimiliki sudah dipergunakan secara optimal belum. Apabila belum, bagaimana mengembangkan sumber daya tersebut agar dapat digunakan secara optimal. Setelah itu bagaimana IKM dapat menganalisis posisi strategis IKM di pasar, baik berdasarkan sudut pandang pesaing maupun konsumen. IKM harus juga dapat menentukan beberapa alternatif strategi yang tepat dala menghadapi tantangan dan hambatan dalam menjalankan bisnisnya. Memang banyak tantangan dan persaingan industry IKM khususnya dalam proses operasional, tetapi sebenarnya disitulah kekuatan untuk menjalankan strategi dalam menopang bisnis agar tetap berjalan dan

juga eksis. Kelemahan dan kesalahan yang sering dilakukan oleh IKM adalah melakukan improvisasi strategi tanpa ada panduan dan alternatif solusi yang tersusun. Padahal hal tersebut penting dalam rangka pemetaan aktivitas bisnis, sehingga mencapai tujuan dengan efektif dan tepat.

D. Proses Bisnis IKM

Proses bisnis adalah pemetaan serangkaian Langkah dan aktivitas bisnis yang dilakukan oleh IKM. Dalam catatan tersebut memuat semua kategori aktivitas bisnis dan menjelaskan tugas dan wewenang yang dilakukan oleh IKM dalam mencapai tujuannya. Kategori aktivitas bisnis dalam IKM sama seperti aktivitas bisnis perusahaan pada umumnya, yaitu bidang sumber daya manusia, administrasi keuangan, produksi dan operasional, serta pemasaran. Dengan memetakan setiap bagian secara jelas berdasarkan fungsi dan tugasnya akan memudahkan IKM dalam mencapai setiap aktifitas bisnisnya. Dalam sebuah proses bisnis, IKM harus menentukan Langkah-langkah yang harus dilakukan, tujuan setiap aktifitas yang ingin dicapai serta siapa saja yang pihak yang terlibat dalam setiap aktifitas bisnis tersebut. Langkah yang harus dilakukan IKM adalah:

1. Pahami dengan benar apa bisnis yang dijalankan.

Dalam menjalankan sebuah bisnis, IKM harus paham visi misi yang diharapkan dan bagaimana bisnis dilakukan untuk dapat mencapai visi misi IKM. Berapakah jumlah pegawai atau karyawan yang dibutuhkan untuk dapat mendukung IKM sehingga mencapai visi misinya. Apa saja yang diperlukan untuk mendukung aktifitas dan proses bisnis dalam mencapai visi misi IKM.

2. Menentukan tugas yang menunjang aktifitas bisnis

Dalam menentukan tugas yang menunjang aktifitas bisnisnya, IKM harus menetapkan kategori bisnis yang dilakukan, lalu baru menentukan tugas-tugas yang person yang

tepat dalam menunjang pencapaian bisnis di setiap kategori. Sebagai contoh: untuk aktifitas pemasaran, IKM harus memposisikan diri dalam pasar melalui strategi STP (*segmenting, targeting, positioning*). Menentukan pasar mana yang akan disasar, bagaimana strategi pemasarannya apakah via online ataukah offline, media apa saja yang digunakan untuk mendukung promosi, tanggap terhadap permintaan pasar, pemaparan informasi produk yang jelas, memberikan pelayanan yang tepat.

3. Membuat alur proses aktifitas bisnis

Alur proses bisnis pada IKM harus dibuat sejelas mungkin dalam setiap aktifitas bisnis untuk memudahkan IKM menentukan strategi setiap bagiannya. Dalam alur proses bisnis, IKM juga dapat menentukan jelas tugas setiap bagian sehingga tidak terjadi timpang tindih tugas dan wewenang setiap bagian. Berikut contoh tampilan diagram sederhana alur proses aktifitas bisnis. Sebelum melakukan aktifitas bisnis, IKM setelah menentuakn visi misi, harus merumuskan strategi dan konsep pengembangan IKM dari mulai sumber daya, kebutuhan, pendukung aktifitas bisnis. Dalam pengembangan aktifias bisnisnya, IKM perlu menentukan posisi startegisnya di pasar. Cara penentuan posisi tersebut ditentukan berdasarkan strategi penjabaran dalam analisis SWOT yang telah dilakukan sebelumnya.

4. Melakukan manajemen dan tata Kelola yang tepat

Untuk membuat strategi yang tepat, IKM harus memiliki manajemen dan tata Kelola bisnis yang tepat pula. Seperti dalam konsep dasar manajemen bahwa ada 4 unsur dasar dalam manajemen yaitu Perencanaan, Pengorganisasian, Pelaksanaan, dan Evaluasi, atau sering dikenal dengan istilah POAC (*planning, Organizing, Actuating, and Controlling*). Bagi IKM, proses tata Kelola manajemen dilakukan secara sederhana dengan Langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Perencanaan Proses bisnis. Perencanaan dilakukan dapat melalui hasil pengalaman atau survey lapangan pada bisnis sejenis ataupun testing pasar.
- b. Pengorganisasian bisnis. Pengorganisasian dilakukan untuk memilah mana hal-hal yang bisa ditambahkan atau dikurangi sehingga aktifitas berjalan secara efektif dan efisien.
- c. Laksanakan penerapan proses bisnis yang telah disusun (Test efektifitasnya dan segala strateginya)
- d. Evaluasi dan monitoring secara kan terus menerus untuk perbaikan.

E. Perencanaan Proses Bisnis untuk IKM

IKM perlu membuat dan merencanakan proses bisnis. Proses bisnis dalam IKM dibagi menjadi 3 (tiga) yaitu promosi dan penjualan, produksi, dan keuangan (Gambar 12).

Setiap proses bisnis memiliki tugas dan aktifitas masing-masing sebagai berikut:

1. Aktifitas Promosi dan Penjualan

Dalam aktifitas promosi dan penjualan, IKM harus menentukan target pasarnya. Tugas yang kedua adalah menyiapkan informasi produk yang dipromosikan. Selain promosi, dalam aktifitas penjualan juga harus siap dalam menerima dan mencatat pesanan penjualan. IKM juga harus bertanggungjawab dalam pelayanan. Bagaimana IKM dapat memberikan pelayanan yang tepat, cepat, dan memuaskan.

2. Aktifitas Produksi

Dalam aktifitas produksi, IKM harus menyiapkan dan menentukan target produksi. Melakukan proses produksi sesuai dengan target yang telah ditentukan. Mengemas produk jadi yang siap jual dan juga melakukan desain kemasan produk.

3. Aktifitas Keuangan

Dalam aktifitas keuangan, IKM harus nyiapkan dan menghitung anggaran terkait modal. IK harus mempersiapkan

administrasi pencatatan setiap transaksi dan anggaran investasi untuk memperluas bisnisnya. Yang terakhir adalah bagaimana IKM melakukan analisis keuangan untuk mengetahui apakah IKM kondisi keuangannya baik atau tidak.

F. Implementasi Strategi Bisnis IKM di Kabupaten Magelang

Berdasarkan hasil Focus Group Discussion yang dilaksanakan oleh IKM se Kabupaten Magelang melalui Komunitasnya yaitu EMBICO (*Magelang Business Community*), strategi bisnis yang dilakukan masih sangat sederhana. Para pemilik IKM masih menjalankan bisnis dengan konsep yang sederhana, tanpa perencanaan yang matang. Mereka berfikir yang penting ada uang yang masuk itu sudah cukup. Apabila dipaparkan sesuai dengan konsep bisnis IKM yang ideal, seperti perencanaan bisnis, visi misi IKM, penentuan tugas dan aktifitas bisnis yang jelas, tata Kelola yang tepat dan baik belum sepenuhnya dilakukan oleh IKM di Kabupaten Magelang. Dalam perencanaan apa visi misinya belum jelas, mayoritas IKM belum paham terkait strategi dan analisis SWOT yang harus dilakukan setiap bisnis apabila akan melakukan aktifitas. IKM pun belum paham siapa target pasarnya, bagaimana menentukan segmen pasar, menentukan target pasar, serta memposisikan diri di pasar, bahkan bagaimana menentukan posisi dari para pesaingnya.

IKM juga belum tepat dalam melakukan strategi promosi. Masih banyak IKM yang menggunakan strategi promosi tradisional, padahal saat ini mayoritas promosi dilakukan secara daring melalui media social. Dalam tata Kelola IKM pun, masih belum tepat sesuai dengan konsep manajemen. Pengelolaan SDM juga asal dan pada umumnya bersal dari lingkungan keluarga. Hal tersebut yang membuat budaya yang ada dalam IKM adalah budaya kekeluargaan yang mengutamakan ras tidak enakan. Hal tersebut yang salah satu penyebab mengapa IKM di Kabupaten Magelang sulit berkembang. Bahkan secara pengelolaan keuangan, mayoritas IKM di Kabupaten Magelang mencampurkan keuangan pribadi dengan

usaha/bisnis. Tetapi di balik itu semua, sudah ada beberapa IKM yang mulai memanfaatkan media sosial sebagai media promosi dan pemasaran produk kepada konsumen. Beberapa IKM juga sudah mulai sadar bagaimana tata Kelola SDM dan keuangan yang benar yang harus diterapkan dalam pengelolaan IKM. IKM juga mulai memikirkan strategi yang tepat agar IKM dapat tumbuh, berkembang dan tetap eksis.

G. Kesimpulan

Sebaiknya seluruh bisnis termasuk didalamnya IKM harus mengimplementasikan strategi bisnis dengan tepat. Segala aktifitas bisnis yang dilakukan harus direncanakan dengan seksama, dilakukan pengorganisasian aktifitas secara tepat, serta selalu dilakukan evaluasi dan monitoring untuk menjaga agar tidak terjadi kesalahan tata Kelola sehingga menyebabkan IKM tidak dapat tumbuh dan berkembang. IKM harus memperhatikan factor internal dan eksternal dalam menentukan startegi bisnis yang akan dilakukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Rozali. "Analisis Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) Terhadap Penyerapan Tenaga Kerja di Indonesia".
- Bieker, T. (2005) Sustainability Management with the Balanced Scorecard, Corporate Sustainability, Munich
- Danchev, A. (2006) Social capital and sustainable behaviour of the firm, Industrial management & Data systems, vol. 106, no.7, pp. 953-965
- Darmanto Jatman dan Adriani S. Soemantri. 2001 Tanggung Renteng. Setia Bakti Wanita, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit Limpad, Semarang.
- Daru Indriyo. 2006. Rahasia Sukses Tanggung Renteng Membangun Bisnis. Penerbit Pusat Koperasi Wanita Jawa Timur (PUSKOWAJATI). ISBN/ISSN 9792587411.
- Dreveton, B. (2013). The advantages of the balanced scorecard in the public sector: Beyond performance measurement. Public Money and Management, 33(2), 131-136.
- Elbanna, S. (2013). Processes and impacts of strategic management: Evidence from the public sector in the United Arab Emirates. International Journal of Public Administration, 36(6), 426-439.
- Fred R. David, dkk. *Strategic Management, Salemba Empat*
- Feni Dwi Anggraeni, Imam Hardjanto, dan Ainul Hayat, "Pengembangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) Melalui Fasilitas Pihak Eksternal dan Potensi Internal" *Jurnal Administrasi Publik (JAP) Vol. 1, No 6, Hal. 1286-1295.*
- Grigoroudis, E., Orfanoudaki, E., & Zopounidis, C. (2012). Strategic performance measurement in a healthcare organisation: A multiple criteria approach based on balanced scorecard. Omega, 40(1), 104-119.
- Grollman, WK and Colby, RW. 1978. Internal Control for Small Businesses, *The Journal of Accountancy*, Dec 1978, pp 64-67
- Hadi, Mas Purnomo. 2008. Analisis Manajemen Strategi Dan Sistem Tanggung Renteng Dalam Meningkatkan Sistem Pengendalian Intern Dan Kinerja Koperasi Di Provinsi Jawa Timur (Studi Pada Unit Simpan Pinjam Koperasi Wanita Di Wilayah Provinsi Jawa Timur) . DIE - *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen Volume 5 Nomor 1.*
- Hashemkhani Zolfani, S., & Ghadikolaie, A. S. (2013). Performance evaluation of private universities based on balanced scorecard:

- Empirical study based on Iran. *Journal of Business Economics and Management*, 14(4), 696-714
- Hood, 1998. *Economic Analysis: A Location Quotient, Primer*, Principal Sun Region Associates, Inc.
- Hsu, Y.-L. & Liu, C.-C. (2010) Environmental Performance Evaluation and Strategy Management Using Balanced Scorecard, *Environmental Monitoring and Assessment*, 170 (1);, pp.599-607.
- Idris Yanto Niode. 2009. "Sektor UMKM Di Indonesia: Profil, Masalah, Dan Strategi Pemberdayaan" *Jurnal Kajian Ekonomi dan Bisnis OIKOS-NOMOS Vol 2 No.1/Januari 2009*.
- Indriyo, Daru, 2006, *Rahasia Sukses Tanggung Renteng Membangun Bisnis*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit Pusat Koperasi Wanita Jawa Timur, Malang.
- Ihsan, Hidayatul dan Sulastri, Reni Endang. 2005. Efektifitas Penerapan Sistem Pengendalian Intern (SPI) pada Usaha Kecil Menengah (UKM) di Kota Padang. *Jurnal Akuntansi Vol 1 No.1*. ISSN 1858-3687.
- Isserman, Andrew, M. 1997. The Location Quotient Approach for Estimating Regional Economic Impacts, *AIP Journal*.
- Jatman, D. dkk. (2001) . Bunga Rampai Tanggung Renteng. Semarang: Puskowajanti dan LIMPAD.
- Kalendera, Zeynep Tuğçe dan Vayvaya, Özalp. (2016). The Fifth Pillar of Procedia Social Behavioral Sciences. The Balanced Scorecard: Sustainability. 12th International Strategic Management Conference, ISMC, Antalya. Turkey
- Kholidah, Nur dan Miftahur Rahman Hakim.2018. *Peluang Dan Tantangan Pengembangan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Dari Berbagai Aspek Ekonomi*.STIE Muhammadiyah Pekalongan
- Kuncoro, Mudrajad. 2005. *SRATEGI Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Lansiluoto, A. & Jarvenpaa, M. (2010) Greening th balanced scorecard, *Business Horizons*, 53, pp.385-395
- Miller, M.M, and Wright, G, N. 1991. Location Quotient Basic Tool for Economic Development Analysis. *Economic Development Review*. 9 (2). 65.
- Monk, H.L,Jr and Tatum,K.w. 1988 Applying SAS no. 55 in Audits ot Small Businesses. *Journal of Accountancy*, November 1988,pp 40-56
- COSO Internal Control Integrated Framework 2013.
- Rabbani, A. , Zamani, M., Yazdani-Chamzini, A. & Zavadskas, E.K. 2014 Proposing a new integrated model based on sustainability balanced scorecard (SBSC) and MCDM approaches by using linguistic

- variables for the performance evaluation of oil producing companies, *Expert Systems with Applications* 41, pp. 7316–7327
- Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*, Edisi 4, Buku 1, Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*, Edisi 4, Buku 2, Jakarta: Salemba Empat.
- Schaltegger, S., & Wagner M. (2006) Managing Sustainability Performance Measurement and Reporting in an Integrated Manner. Sustainability Accounting as the Link Between the Sustainability Balanced Scorecard and Sustainability Reporting, In Sustainability Accounting and Reporting, edited by S. Schaltegger, M. Bennett, and R. Burritt, 681–697. Amsterdam: Springer.
- Saripudin, Udin. 2013. *SISTEM TANGGUNG RENTENG DALAM PERSPEKTIF EKONOMI ISLAM* (Studi Kasus di UPK Gerbang Emas Bandung). *Iqtishadia*, Vol. 6, No. 2
- Sara Lord (2013). An Overview of COSO's 2013 Internal Control Integrated Framework. McGladrey.
- Syaiful Arifin. 2008. "Dinamika Implementasi Konsep Sistem Tanggung Renteng dan Kontribusinya pada Tercapainya Zero Bad Debt" *Jurnal Keuangan dan Perbankan Volume 12 No. 3 September 2008*.
- Suharni. 2003. "Analisis Pengembangan Usaha Mikro melalui Kredit Bank dengan Sistem Tanggung renteng" *Jurnal Hukum dan Dinamika Masyarakat Volume 1 No. Oktober 2003*.
- Tulus.T.H.Tambunan. 2002. *Usaha Kecil dan Menengah Di Indonesia Beberapa Isu Penting*, Jakarta: Salemba Empat.
- Yayuk Sri Rahayu. 2010, "Penerapan Sistem Tanggung Renteng Pada Koperasi Serba Usaha Setia Budi Wanita Malang" *Jurnal Iqtishoduna Volume 5 No. 2 200*
- Zavodna, L. S. (2013) Sustainability as a Part of Balanced scorecard, *Global Economic Observer*, vol. 1, issue 1, pages 110-116

Digilib.uinsby. ac.id

www.bps.go.id per 16 Januari 2017

<https://www.klikharso.com/2016/07/pengendalian-intern-coso-terbaru.html>

<http://resthoe.blogspot.co.id/2013/01/tujuan-pengendalian-internal.html>

http://www.auditinfo.org/2015/05/tujuan-pengendalian-internal_1.html

<https://carlz185fr.wordpress.com/2013/04/23/tujuan-pengendalian-intern/>

GLOSARIUM

- AAA : (*American Accounting Association*) adalah organisasi para akademisi akuntansi dan setiap individu yang tertarik dalam peningkatan praktik dan teori akuntansi.
- AICPA : suatu organisasi profesional dalam bidang akuntansi publik yang keanggotaannya hanya bagi akuntan publik terdaftar (*certified public accountants*) saja. Organisasi ini menetapkan standar etika profesi dan standar audit AS untuk perusahaan swasta, organisasi nirlaba, pemerintah federal, negara bagian, dan daerah.
- Akuntansi : Pengukuran, penjabaran, atau pemberian kepastian mengenai informasi yang akan membantu manajer, investor, otoritas pajak dan pembuat keputusan lain untuk membuat alokasi sumber daya keputusan di dalam perusahaan, organisasi non-profit, dan lembaga pemerintah.
- BSC : (*Balance Scorecard*) sistem manajemen yang bertujuan untuk menerjemahkan tujuan strategis organisasi ke dalam serangkaian tujuan kinerja yang, pada gilirannya, diukur, dipantau, dan diubah jika perlu untuk memastikan bahwa tujuan strategis organisasi terpenuhi.
- COSO : (*Comitte of Sposnoring Organization of treadway Commision*) suatu inisiatif dari sektor swasta yang dibentuk pada tahun 1985. Tujuan utamanya adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan

penggelapan laporan keuangan dan membuat rekomendasi untuk mengurangi kejadian tersebut.

Ekonomi : Salah satu ilmu sosial yang mempelajari kelakuan manusia yang berhubungan dengan produksi, distribusi, dan konsumsi terhadap barang dan jasa.

IAI : (Ikatan Akuntansi Indonesia) menjadi satu-satunya wadah yang mewakili profesi akuntan Indonesia secara keseluruhan, baik yang berpraktik sebagai akuntan sektor publik, akuntan sektor privat, akuntan pendidik, akuntan publik, akuntan manajemen, akuntan pajak, akuntan forensik, dan lainnya.

IKM : Industri Kecil Menengah merupakan industri yang memiliki skala industri kecil dan menengah. Menurut Peraturan Kementerian Perindustrian No. 64 tahun 2016, industri kecil adalah industri yang memiliki karyawan maksimal 19 orang, memiliki nilai investasi kurang dari 1 miliar rupiah, tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.

Kolusi : Terjadi (kerja sama rahasia) di dalam satu bidang industri di saat beberapa perusahaan saingan bekerja sama untuk kepentingan mereka bersama.

Manajerial : Perpaduan seni dan ilmu, sebuah ilmu dalam mengatur segala sesuatunya dengan benar.

Margin : Suatu istilah yang dipergunakan dalam dunia keuangan untuk menunjukkan suatu jaminan yang wajib ditempatkan oleh pemegang suatu posisi (jual atau beli) dalam perdagangan sekuriti, opsi, atau kontrak

	berjangka guna melindungi risiko kredit dari mitra pengimbang (<i>counterparty</i>) .
Metode	: Cara atau prosedur yang ditempuh untuk mencapai tujuan tertentu.
Organisasi	: Wadah atau tempat berkumpulnya orang dengan 3 sistematis, dipimpin, terkendali, terencana, rasional dalam memanfaatkan segala sumber daya baik dengan metode, material, lingkungan dan uang serta sarana dan prasarana, dan lain sebagainya dengan efisien dan efektif untuk bisa mencapai tujuan organisasi
Produktif	: Mendatangkan (memberi hasil, manfaat dan sebagainya)
Profitabel	: Menguntungkan, manfaat, berguna
Rasio	: Angka yang menunjukkan hubungan secara matematis antara suatu jumlah dan jumlah yang lain.
Stakeholder	: Pihak individu, kelompok, ataupun komunitas tertentu yang mempunyai kepentingan dalam suatu perusahaan.
Sumber daya	: Suatu nilai potensi yang dimiliki oleh suatu materi atau unsur tertentu dalam kehidupan. Sumber daya tidak selalu bersifat fisik, tetapi juga non-fisik (<i>intangible</i>).
UMKM	: Usaha Mikro Kecil dan Menengah merupakan bisnis yang dijalankan individu, rumah tangga, atau badan usaha ukuran kecil.

INDEKS

- Administrasi, 92, 95
Akuntansi, 33, 41, 43, 44, 60, 93
Analisis, 2, 3, 4, 47, 51, 55, 56, 83, 84, 92, 94
Auditor, 31, 43, 98
Budaya, 20, 21, 22, 24, 28, 97
Data, 12, 20, 50, 83, 92
Ekonomi, 92, 93, 98
Etika, 28
Evaluasi, iv, vi, 4, 43, 46, 98
Formulasi, 4
Implementasi, 3, 4, 20, 23, 94
Industri, iii, 11, 12, 14, 46, 47
Informasi, 20, 32, 41, 42, 49, 87, 101
Inovasi, 7, 68, 69
Kebijakan, 39
Keuangan, 38, 40, 69, 87, 89, 94, 98, 101, 102
Kinerja, iv, vi, 17, 46, 55, 66, 68, 92, 97, 101
Kolusi, 44, 45
Manajemen, iv, v, vi, 1, 2, 3, 24, 39, 42, 44, 45, 56, 57, 61, 92, 98
Manajemen Strategik, iv, v, vi, 1, 2, 3
Margin, 7
Masyarakat, 94, 98
Metode, vii, 49, 82, 83
Modal, 98
Peluang, vi, 12, 93
Pemasaran, 59
Pemerintah, 82, 87
Penelitian, v, vii, 27, 60, 82, 83, 90, 93, 94
Perbankan, 94
Perencanaan, 18, 32
Perspektif, 65, 66, 68, 69, 72
Pertumbuhan, 12, 40, 49
Perubahan, 27, 39, 40
Perusahaan, 2, 14, 18, 23, 24, 28, 46, 47, 59, 71, 85, 98
Prosedur, 86
Proses, vi, 3, 42, 59
Rasio, 51, 52, 53, 55, 56
Risiko, 27, 39
Sistem, iv, v, vii, 18, 20, 25, 41, 49, 56, 74, 75, 76, 77, 79, 92, 93, 94, 101
Standar, 55, 64, 86
Teknologi, 14, 32
Tradisional, iv, vi, 17

Usaha, iv, vi, 5, 6, 7, 9, 12, 26, 43, 90, 92, 93, 94

PROFIL PENULIS



SITI NOOR KHIKMAH S.E., M.Si



NUR LAILA YULIANI S.E., M.Sc.

