

# KEY PERFORMANCE INDICATORS

# UMKM



UGM  
umkm



UNIVERSITAS GADJAH MADA  
DIREKTORAT PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT

# KEY PERFORMANCE INDICATORS

# UMKM

Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) di Indonesia mempunyai peran strategis diantaranya penyerapan tenaga kerja, pengolahan sumberdaya lokal, pemberian layanan ekonomi yang luas kepada masyarakat, dan proses pemerataan

serta peningkatan pendapatan masyarakat. UMKM memiliki potensi untuk menjadi pondasi pembangunan ekonomi Indonesia, hal ini dapat ditunjukkan dengan bertahannya UMKM pada saat terjadinya krisis ekonomi nasional tahun 1998.

Dalam konteks pembangunan wilayah, UMKM juga telah terbukti memberikan banyak kontribusi bagi perekonomian di Indonesia. Paradigma baru dalam pembangunan ekonomi daerah yang dikenal sebagai *Modern Regional Policy* diyakini akan memberikan manfaat yang lebih besar dan berkelanjutan.

Perkembangan UMKM terhambat oleh beberapa kendala seputar : (1) lemahnya sumberdaya manusia, (2) rendahnya mutu produk, (3) terbatasnya akses permodalan, (4) terbatasnya pemasaran dan jejaring, serta (5) kurangnya inovasi dan teknologi. Pemecahan terhadap permasalahan ini dilakukan salah satunya dengan mengukur kinerja UMKM. DPKM UGM telah menyusun sebuah instrumen untuk dapat mengukur kinerja UMKM dengan *Key Performance Indicators* (KPIs). KPIs merupakan sebuah pengukuran kuantitatif dalam evaluasi kinerja organisasi yang memiliki berbagai perspektif dan menjadi acuan pencapaian target organisasi. Instrumen KPIs UMKM terdiri atas sebelas indikator UMKM yang meliputi : (1) Produksi, (2) *Good Manufacturing Practice* (GMP), (3) Pengendalian Mutu (*Quality Control*), (4) *Branding, Packaging, Labelling* dan Kekayaan Intelektual, (5) Pemasaran, (6) Manajemen Keuangan, (7) Permodalan dan Literasi, (8) Kelembagaan, (9) Sumber Daya Manusia, (10) Karakter dan (11) Perizinan serta satu aspek pengukuran Tata Kelola BUMDes.

Instrumen KPIs UMKM yang telah dirumuskan dalam buku ini juga dilengkapi dengan uji coba kepada para pelaku UMKM dan pengelola BUMDes dengan hasil menunjukkan : (1) KPIs UMKM dapat digunakan untuk memberikan sebuah gambaran terkait dengan kondisi kinerja UMKM, sehingga dapat menjadi evaluasi bagi tindakan dan pengembangan keberlangsungan UMKM, (2) ada hubungan yang sangat erat antara peningkatan omset dengan profil kinerja yang tergambar pada KPIs UMKM, dan (3) KPIs UMKM ini dapat direkomendasikan bagi para pelaku UMKM untuk menjadi pegangan dalam melihat profil kinerjanya secara mudah dan cepat, selain itu juga untuk para pemangku kepentingan dibidang UMKM menjadi bagian dari upaya untuk menyusun langkah strategis dalam pelayanan, pembinaan dan pendampingan bagi tumbuh dan kembangnya UMKM di Indonesia. ■■■■

ISBN 978-602-83264-4-7



9 786025 125669

**KEY PERFORMANCE  
INDICATORS**

**UMKM**

KEY PERFORMANCE  
INDICATORS UMKM Copyright © 2019  
Direktorat Pengabdian kepada Masyarakat Universitas Gadjah Mada

Diterbitkan oleh Direktorat Pengabdian kepada Masyarakat Universitas Gadjah Mada  
Cetakan Pertama, September 2019

**Penulis:**

Irfan Dwidya Prijambada  
Widodo  
Devi Yuni Susanti  
Arifin Dwi Saputro  
Ahmad Kusumaatmaja  
Endy Triyannanto  
Pinjung Nawang Sari  
Anggi Rahajeng  
Latri Wihastuti  
Agus Ngadianto  
Aries Bagus Sasongko  
Ahmad Romadhoni Surya Putra  
Wahdan Fitriya  
Hempri Suyatna  
I Wayan Swarautama Mahardika

Editor : Rachmawan Budiarto  
Nanung Agus Fitriyanto  
Desain Isi : Suparna  
Misbah Ashari  
Penata Letak : Misbah Ashari  
Ilustrasi dan Gambar : Misbah Ashari  
Muh Nasrullah Amir  
Desain Sampul : Widodo  
I Wayan Swarautama Mahardika  
Muhamad Ali Irham

ISBN : 978 602 51256 6 9  
Halaman : x+ 272 hlm.; 14,8 cm x 21 cm  
Penerbit : Direktorat Pengabdian kepada Masyarakat Universitas Gadjah Mada  
Diterbitkan di Indonesia

Hak Cipta dilindungi Undang Undang No 19 Tahun 2012  
Dilarang memperbanyak/menyebarkan  
dalam bentuk apa pun tanpa izin tertulis dari  
Direktorat Pengabdian kepada Masyarakat Universitas Gadjah Mada



## Kata Pengantar

---

Tujuan disusunnya buku ini adalah untuk dapat menjadi panduan bagi para pemangku kepentingan yang terkait dengan pengelolaan dan pengembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM). Buku ini menyajikan instrumen yang dapat menjadi alat ukur untuk mengevaluasi kinerja UMKM dan Tata Kelola BUMDes.

Di Indonesia UMKM mempunyai peran strategis diantaranya penyerapan tenaga kerja, pengolahan sumber daya lokal, pemberian layanan ekonomi yang luas kepada masyarakat, dan proses pemerataan serta peningkatan pendapatan masyarakat. UMKM memiliki potensi untuk menjadi pondasi pembangunan ekonomi Indonesia, hal ini dapat ditunjukkan dengan bertahannya UMKM pada saat terjadinya krisis ekonomi nasional tahun 1998.

Dalam konteks pembangunan wilayah, UMKM juga telah terbukti memberikan banyak kontribusi bagi perekonomian di Indonesia. Paradigma baru dalam pembangunan ekonomi daerah yang dikenal sebagai *Modern Regional Policy* diyakini akan memberikan manfaat yang lebih besar dan berkelanjutan.

Tantangan yang dihadapi oleh UMKM di Era Pasar Bebas dan Pasar Disruptif adalah kualitas dan daya saing produk. Untuk itu perlu dilakukan upaya meningkatkan kualitas produk, akses pasar, dan, pemanfaatan teknologi yang tepat agar memberikan kemanfaatan lebih besar dan dapat dirasakan masyarakat sekitarnya. Beberapa aspek inovasi yang diperlukan bagi UMKM dalam mengembangkan produknya adalah : (1) inovasi dalam bidang teknologi proses produksi, (2) inovasi dalam bidang

pemasaran dan jejaring, serta (3) inovasi dalam bidang desain produk. Dalam hal ini UMKM harus mempunyai jiwa *technopreneurship*. Dengan penerapan inovasi teknologi tersebut diharapkan UMKM mampu bersaing baik di tingkat lokal maupun pasar global. Dalam menerapkan inovasi dan teknologi diperlukan dukungan dari aspek regulasi, keuangan, kapasitas sumber daya manusia dan teknologi.

Perkembangan UMKM tersebut terhambat oleh adanya kendala seputar : (1) lemahnya kualitas sumberdaya manusia, (2) rendahnya mutu produk, (3) terbatasnya akses permodalan, (4) terbatasnya pemasaran dan jejaring, serta (5) kurangnya inovasi dan teknologi. Pemecahan terhadap permasalahan ini dilakukan salah satunya dengan mengukur kinerja UMKM. Direktorat Pengabdian kepada Masyarakat (DPKM) Universitas Gadjah Mada telah menyusun instrumen untuk dapat mengukur kinerja UMKM tersebut dengan *Key Performance Indicators* (KPIs) UMKM.

KPIs merupakan sebuah pengukuran kuantitatif dalam evaluasi kinerja organisasi yang memiliki berbagai perspektif dan menjadi acuan pencapaian target organisasi. DPKM Universitas Gadjah Mada telah mampu menyelesaikan Instrumen KPIs UMKM, yang terdiri atas sebelas indikator UMKM yang meliputi : (1) Produksi, (2) *Good Manufacturing Practice* (GMP), (3) Pengendalian Mutu (*Quality Control*), (4) *Branding, Packaging, Labelling* dan Kekayaan Intelektual, (5) Pemasaran, (6) Manajemen Keuangan, (7) Permodalan dan Literasi, (8) Kelembagaan, (9) Sumber Daya Manusia, (10) Karakter, dan (11) Perizinan, serta satu aspek pengukuran Tata Kelola BUMDes.

Instrumen KPIs UMKM yang telah dirumuskan dalam buku ini juga dilengkapi dengan uji coba kepada para pelaku UMKM dan pengelola BUMDes dengan hasil uji coba menunjukkan : (1)

KPIs UMKM dapat digunakan untuk memberikan sebuah gambaran terkait dengan kondisi kinerja UMKM, sehingga dapat menjadi evaluasi bagi tindakan dan pengembangan keberlangsungan UMKM, (2) ada hubungan yang sangat erat antara peningkatan omset dengan profil kinerja yang tergambar pada KPIs UMKM, dan (3) KPIs UMKM ini dapat direkomendasikan bagi para pelaku UMKM untuk menjadi pegangan dalam melihat profil kinerjanya secara mudah dan cepat, selain itu juga untuk para pemangku kepentingan dibidang UMKM menjadi bagian dari upaya untuk menyusun langkah strategis dalam pelayanan, pembinaan dan pendampingan bagi tumbuh dan kembangnya UMKM di Indonesia

Buku ini tersusun atas kepercayaan yang telah diberikan kepada penyusun oleh Pimpinan Direktorat Pengabdian kepada Masyarakat UGM, untuk itu kami mengucapkan terima kasih. Selain itu, penyusun juga mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak, khususnya para pelaku UMKM yang telah bersedia mengikuti uji coba penggunaan KPIs UMKM.

Saran dan masukan dari para pembaca buku ini sangat diharapkan untuk penyempurnaan pada penerbitan selanjutnya. Semoga buku ini dapat bermanfaat.

Tim Penyusun

## Daftar Isi

---

Kata Pengantar		iii
Daftar Isi		vi
Daftar Gambar		x
Daftar Tabel		xi
Bagian I	Mengukur Kinerja UMKM dengan KPIs, <i>Irfan Dwidya Prijambada, Widodo</i>	1
Bagian II	Aspek Produksi, <i>Devi Yuni Susanti</i>	30
Bagian III	Aspek <i>Good Manufacturing Practices</i> , <i>Arifin Dwi Saputro</i>	45
Bagian IV	Aspek Pengendalian Mutu, <i>Ahmad Kusumaatmaja</i>	70
Bagian V	Aspek <i>Branding, Labelling, Packaging</i> dan Kekayaan Intelektual, <i>Endy Triyannanto</i>	90
Bagian VI	Aspek Manajemen Keuangan, <i>Pinjung Nawang Sari</i>	102
Bagian VII	Aspek Permodalan dan Literasi Keuangan, <i>Anggi Rabajeng</i>	122
Bagian VIII	Aspek Pemasaran, <i>Latri Wibastuti</i>	142
Bagian IX	Aspek Sumber Daya Manusia, <i>Agus Ngadianto</i>	153
Bagian X	Aspek Karakter dan Prilaku, <i>Aries Bagus Sasongko</i>	171
Bagian XI	Aspek Kelembagaan, <i>Ahmad Romadhoni Surya Putra</i>	185

Bagian XII	Aspek Perizinan, <i>Wabdan Fitriya</i>	198
Bagian XIII	Aspek Tata Kelola BUMDes, <i>Hempri Suyatna</i>	216
Bagian XIV	Hubungan antar Aspek dalam KPIs dan Peranannya sebagai Indikator Kinerja UMKM: Studi Kasus UMKM di Yogyakarta, <i>Widodo, Arifin Dwi Saputro,</i> <i>I Wayan Swarautama Mahardika</i>	240

## Daftar Gambar

---

Gambar 1. 1	Tren perkembangan jumlah pelaku UMKM 1997-2016	6
Gambar 1. 2	Proses bisnis tata kelola ketenagakerjaan dan Pengupahan UMKM	7
Gambar 1. 3	Tujuh fondasi proses KPIs dalam sebuah organisasi	12
Gambar 2. 1	Faktor-faktor KPI Produksi	33
Gambar 2. 2	Contoh hasil penilaian KPI kategori produsen	42
Gambar 3. 1	UMKM tidak berada di area pembuangan sampah dan limbah	50
Gambar 3. 2	Skema tata letak sebuah UMKM	52
Gambar 3. 3	Skema konstruksi bangunan	54
Gambar 3. 4	Usaha penjagaan kebersihan karyawan	58
Gambar 3. 5	Skema gambar pallet	60
Gambar 4. 1	Prinsip Manajemen Mutu	73
Gambar 4. 2	Piramida dokumen dalam sistem Manajemen Mutu	78
Gambar 5. 1	Display produk pada media online	95
Gambar 5. 2	Contoh pelabelan produk makanan	96
Gambar 5. 3	Contoh sertifikat Hak Kelayakan Intelektual	97
Gambar 5. 4	Kesesuaian produk dengan bahan kemasan	99

Gambar 6. 1	Siklus Akuntansi dan Laporan Keuangan	105
Gambar 6. 2	Arus dan Siklus Transaksi (Kas)	107
Gambar 7. 1	Proporsi kredit UMKM terhadap total kredit	125
Gambar 7. 2	Persentase usaha terhadap akses pinjaman	127
Gambar 7. 3	Kredit UMKM menurut kelompok bank	129
Gambar 7. 4	NPL Kredit UMKM Juni 2018	130
Gambar 8. 1	Marketing Mix	146
Gambar 9. 1	Ruang Lingkup Manajemen	155
Gambar 10. 1	Perluasan usaha warung makan Mbah Soewarti	174
Gambar 12. 1	Alur untuk mendapatkan Nomor Induk Berusaha (NIB)	201
Gambar 14. 1	Profil kinerja UMKM dengan kategori sangat baik	248
Gambar 14. 2	Profil kinerja UMKM dengan kategori baik	249
Gambar 14. 3	Profil kinerja UMKM dengan kategori cukup baik	250
Gambar 14. 4	Profil kinerja UMKM dengan kategori kurang baik	251
Gambar 14. 5	Profil kinerja UMKM dengan kategori sangat kurang baik	252
Gambar 14. 6	Profil kinerja UMKM dan BUMDes dengan kategori sangat baik	253




Gambar 14. 7	Hubungan Omzet dengan Nilai KPIs Total dan Indikator KPIs	254
Gambar 14. 8	Hubungan antara Omzet dengan KPI Produksi	256
Gambar 14. 9	Hubungan antara Omzet dengan KPI Pemasaran	259
Gambar 14. 10	Hubungan antara Omzet dengan KPI Keuangan	262
Gambar 14. 11	Hubungan antara Omzet dengan KPI SDM	266
Gambar 14. 12	Hubungan antara Omzet dengan KPI Perizinan	269

## Daftar Tabel

---

Tabel 2. 1	<i>Key Performance Indicators</i> Aspek Produksi	34
Tabel 3. 1	<i>Key Performances Indicators</i> Aspek GMP	67
Tabel 4. 1	<i>Key Performance Indicators</i> Aspek Pengendalian Mutu	88
Tabel 5. 1	<i>Key Performance Indicators</i> Aspek Branding	100
Tabel 6. 1	<i>Key Performance Indicators</i> Aspek Manajemen Keuangan	118
Tabel 7. 1	Sasaran kunci & indikator Aspek Permodalan dan Literasi Keuangan	135
Tabel 7. 2	<i>Key Performance Indicators</i> Aspek Permodalan dan Literasi Keuangan	137
Tabel 8. 1	<i>Key Performance Indicators</i> Aspek Pemasaran	151
Tabel 9.1	<i>Key Performances Indicators</i> Aspek Sumber Daya Manusia	168
Tabel 10. 1	<i>Key Performance Indicators</i> Aspek Karakter	183
Tabel 11. 1	<i>Key Performance Indicators</i> Aspek Kelembagaan	196
Tabel 12. 1	<i>Key Performance Indicators</i> (KPI) Aspek Perizinan	213
Tebel 13. 1	<i>Key Performance Indicators</i> Aspek Tata Kelola BUMDes	236
Tabel 14. 1	Rentang nilai KPIs UMKM terhadap rata-rata nilai objek uji coba pada masing-masing aspek	247



Apabila kamu  
sudah memutuskan  
menekuni suatu bidang,  
jadilah orang yang konsisten,  
itu adalah kunci keberhasilan  
sesungguhnya

*Bj Habibie*

Bagian I

# Mengukur Kinerja UMKM dengan KPIs

Irfan Dwidya Prijambada dan Widodo

## Pengantar

Keberadaan dan perkembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) di Indonesia penting dalam perekonomian nasional. Selama ini, UMKM telah berperan dalam penyerapan tenaga kerja, pengolahan sumber daya lokal, pemberian layanan ekonomi yang luas kepada masyarakat, dan proses pemerataan serta peningkatan pendapatan masyarakat. Di samping itu, UMKM di Indonesia memiliki peranan penting dalam memberikan kontribusi terhadap pembangunan ekonomi melalui penyediaan lapangan kerja, peningkatan PDB dan juga ekspor (Mead & Liedholm, 1998; Tambunan, 2008).

Krisis ekonomi yang terjadi di Indonesia pada masa lalu memberikan pelajaran, yaitu munculnya kesadaran dan

pengakuan atas pentingnya peran UMKM dalam pembangunan nasional di Indonesia (Sulistiyastuti, 2004). Karena berperan besar dalam penciptaan lapangan kerja, sektor UMKM mempunyai peranan yang besar dalam menopang penghasilan rumah tangga sekaligus dapat menurunkan tingkat kemiskinan (Mourougane, 2010). Selain itu, UMKM juga mengembangkan ekonomi lokal dan masyarakat, menciptakan pasar dan inovasi melalui fleksibilitas dan sensitivitasnya serta keterkaitan dinamis antar kegiatan usaha di Indonesia dan memberikan kontribusi terhadap peningkatan ekspor non-migas (Urata, 2000).

Di Indonesia, UMKM merupakan entitas bisnis yang paling dominan. Hal tersebut dapat terlihat dari representasinya sebesar 99% jumlah usaha di Indonesia dan 97% lapangan kerja, tapi hanya 57% yang memiliki nilai lebih (Barry et al., 2001; Mourougane, 2012). Lima sektor UMKM di Indonesia meliputi pertanian, perdagangan, hotel, restoran, dan industri manufaktur. Pada bidang industri manufaktur, aktivitasnya meliputi manufaktur tradisional sederhana seperti produk kayu, furnitur, tekstil, garmen, alas kaki, makanan dan minuman. Hanya sebagian kecil yang terlibat dalam produksi mesin, peralatan produksi dan komponen otomotif (Tambunan, 2010).

Menurut Sulistiyastuti (2004) dalam konteks pembangunan wilayah, UMKM telah terbukti memberikan banyak kontribusi bagi perekonomian di Indonesia. Paradigma baru dalam pembangunan ekonomi daerah yang dikenal sebagai *Modern Regional Policy* diyakini akan memberikan manfaat yang lebih besar dan berkelanjutan (*sustainable*). Argumen utama dalam perspektif tersebut adalah modal pembangunan yang semestinya berasal

atau didorong dari dalam wilayah yang bersangkutan. Ada dua hal pokok yang berperan sebagai modal pembangunan yang asli, yaitu Usaha Kecil Menengah (*Small Medium Enterprise*) dan perkembangan teknologi (*technological progress*). Hal tersebut membuat UMKM memiliki peran penting dalam pembangunan regional dengan mereduksi ketimpangan karena memiliki akar dan keterkaitan yang kuat dengan struktur ekonomi lokal (Giaoutzi *et al.*, 1988).

## Pemberdayaan Masyarakat melalui UMKM

Seperti yang telah disinggung dan dianalisis oleh berbagai ahli mengenai keterkaitan kontribusi dan peluang UMKM untuk menjadi tulang punggung perekonomian nasional. Hal ini sejalan dengan apa yang terjadi dengan desa sebagai unit terkecil pemerintahan di Indonesia. Dengan ruang lingkup yang lokal dan partikular serta didorong oleh keinginan untuk berkembang, UMKM dan desa memiliki sifat yang saling melengkapi (komplementer). Desa sebagai satu unit politik dapat berpotensi menjalin sinergi yang lebih besar dengan keberadaan UMKM. Hal tersebut karena basis UMKM juga sebagian besar terdapat di desa, selain juga di wilayah suburban. Maka dari itu, memperbincangkan kemajuan desa seharusnya sejalan dengan upaya untuk memajukan keberadaan UMKM yang mayoritas berada di wilayah pedesaan. Berbagai kebijakan pemerintah diterapkan dalam proses tumbuh dan kembang ekonomi desa dengan mengutamakan keberhasilan sektor ekonomi riil pedesaan sehingga UMKM dapat menjadi tulang punggungnya. Dengan demikian, arah pembangunan desa dapat menjadi

momentum yang strategis untuk memajukan keberadaan UMKM menjadi motor penggerak yang signifikan bagi perekonomian nasional.

Terdapat beberapa studi mengenai hubungan UMKM dan pertumbuhan ekonomi, khususnya melalui ukuran PDB. Studi tentang kontribusi UMKM terhadap PDB, sebagaimana yang dilakukan oleh S. Arunagiri dkk. yang menerangkan bagaimana UMKM dapat menjadi motor penggerak terhadap Visi 2020 Malaysia (Arunagiri *et al.*, 2015). Selain itu, terdapat studi serupa juga dilakukan Suryo Ariyanto Nugroho, yang menekankan pentingnya kontribusi UMKM terhadap PDB melalui program Kredit Usaha Rakyat (Nugroho, 2007). Selain itu, Abdollah Rahimlou Benis juga menganalisis signifikansi hubungan diantara berkembangnya UMKM dan pertumbuhan ekonomi di Iran pasca- Krisis Finansial Global 2008-2009 (Benis, 2014). Beberapa studi tersebut dapat mengkonfirmasi seberapa signifikan peran UMKM dalam perekonomian nasional di beberapa negara.

Terkait dengan relevansi pemberdayaan desa melalui UMKM, perlu adanya semacam ekosistem yang mendukung upaya kemajuan ekonomi desa ditengah amanat UU Desa yang menjadikan desa sebagai basis ekonomi baru dan vital bagi negara. Sebagai contoh, ekosistem itu terdapat pada pelembagaan bidang ekonomi, sosial, politik dan kebudayaan. Pelembagaan pada bidang ekonomi menyangkut seberapa inklusif dan menjangkau institusi ekonomi desa untuk mewadahi, memfasilitasi dan mengembangkan potensi dan sumber daya ekonomi yang ada. Sementara itu, pelembagaan bidang politik

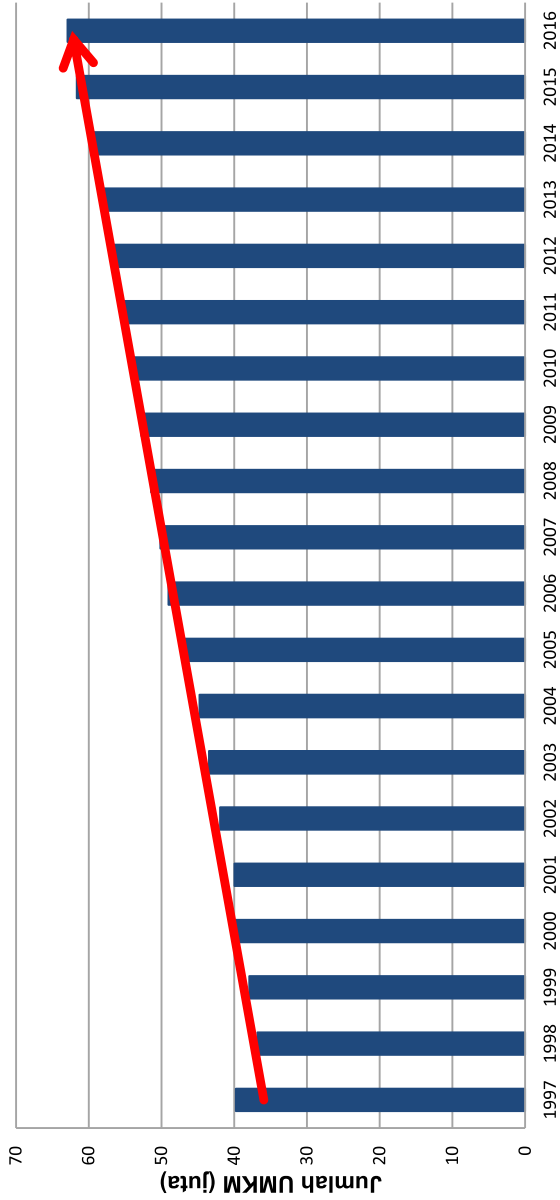


mencakup seberapa mampu institusi politik yang ada untuk menampung penyampaian aspirasi dalam bingkai demokrasi. Serta pelebagaan pada bidang kebudayaan berorientasi pada seberapa suportif dan mapan institusi budaya untuk menjaga nilai-nilai sosial budaya di masyarakat yang menjadi aset bagi suatu desa.

UMKM mengalami peningkatan jumlah dari waktu ke waktu. Berdasarkan data Kementerian Koperasi dan UMKM, terdapat peningkatan yang signifikan dari 1997 sampai 2016 sebagaimana tersaji dalam grafik pada Gambar 1.1.

Berdasarkan Grafik 1, dijelaskan bahwa pertumbuhan jumlah UMKM di Indonesia secara umum mengalami peningkatan. Akan tetapi, terdapat pengecualian yang terjadi pada 1998, yaitu jumlah UMKM mengalami penurunan. Hal ini dapat dimaklumi karena terjadinya krisis moneter yang terjadi pada saat itu. Namun, seiring dengan berjalannya waktu, jumlah UMKM terus tumbuh dari 1999 sampai 2016. Data tersebut sedikit banyak menunjukkan bagaimana peningkatan jumlah UMKM dari tahun ke tahun yang juga berarti semakin banyak unit usaha yang terbentuk. Hanya saja yang menjadi pertanyaan adalah sejauh mana peningkatan UMKM tersebut dapat menyerap tenaga kerja baru dan menciptakan lapangan kerja.

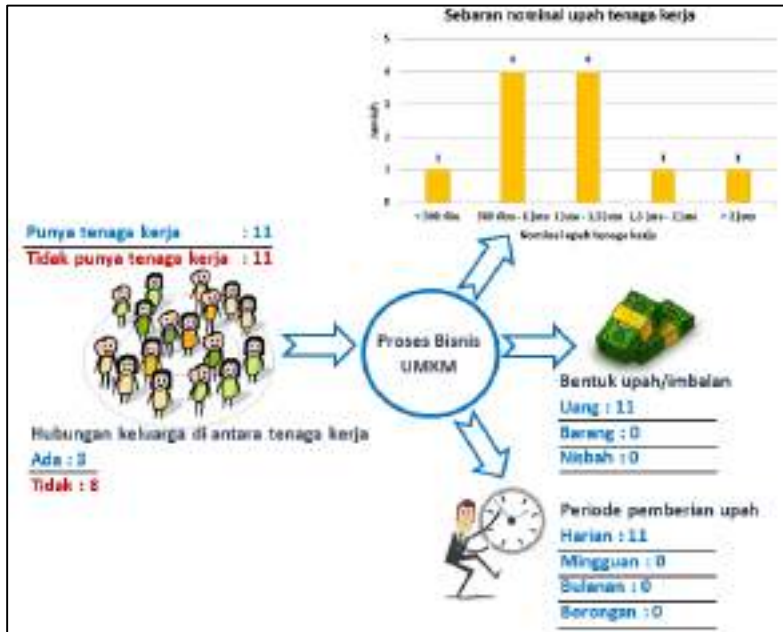
Sebuah mini riset yang dilakukan oleh tim Layanan UMKM, Direktorat Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Gadjah Mada dapat menjadi suatu cermin untuk melihat seberapa mampu UMKM berdampak positif terhadap kesejahteraan kelompok atau lingkungan sekitarnya. Survei yang mengambil 22 sampel UMKM dari berbagai jenis usaha yang berada di Daerah



Gambar 1. 1 Tren perkembangan jumlah UMKM dari tahun 1997 - 2016

Sumber: BPS dan Kementerian Koperasi dan UMKM (berbagai tahun)

Istimewa Yogyakarta tersebut pada November 2017 mengindikasikan stagnansi bisnis UMKM.



Gambar 1. 2 Proses bisnis tata kelola ketenagakerjaan dan pengupahan usaha UMKM anggota Mitra LPDB KUMKM 2017

Berdasarkan Gambar 1.2 terdapat beberapa indikator untuk menilai proses bisnis UMKM yang tergabung sebagai mitra Lembaga Penjamin Dana Bergulir (LPDB)-KUMKM 2017. Dalam aspek kepemilikan tenaga kerja, setengah dari jumlah UMKM mengaku bertenaga kerja. Hal ini menginformasikan bahwa UMKM belum dapat berkontribusi lebih dalam penyerapan tenaga kerja. Meskipun demikian, jumlah

UMKM yang mana anggotanya tidak memiliki hubungan keluarga memberikan harapan bahwa UMKM dapat menjadi unit usaha yang andil dalam mensejahterakan lingkungan sekitarnya. Kemudian, sehubungan dengan nominal upah tenaga kerja, jumlah UMKM yang menggaji karyawannya setara dan mendekati Upah Minimum Regional (UMR) masing-masing mencapai indeks 4 yaitu 500 sampai 1.500 (dalam satuan juta Rupiah), sehingga keberadaan UMKM masih perlu dilakukan hingga benar-benar memberikan upah yang cukup tinggi bagi karyawannya. Selain itu, basis pengupahan harian juga menjadi tanda bahwa karyawan UMKM tergolong sangat rentan untuk kehilangan pendapatan tetap, karena suatu proses bisnis UMKM sangat tergantung pada melimpahnya permintaan dari pelanggannya (Budiarto, 2015).

Sehubungan dengan hal tersebut, perlu dilakukan sebuah upaya sinergis yang melibatkan berbagai pihak untuk meningkatkan kapasitas dan kapabilitas UMKM. Dengan semakin baiknya kualitas UMKM, maka akan semakin baik pula efek ganda (*multiplier effects*) terhadap penyerapan tenaga kerja dan pembukaan lapangan kerja. Dengan demikian, UMKM benar-benar mampu memberikan kontribusi signifikan, tidak saja untuk pertumbuhan tapi juga pemerataan ekonomi nasional.

## Key Performance Indicators (KPIs)

*Key Performance Indicators* (KPIs) merupakan sebuah pengukuran kuantitatif dalam evaluasi kinerja organisasi yang memiliki berbagai perspektif dan menjadi acuan pencapaian target organisasi (Warren, 2011; Banerjee & Buoti, 2012; Iveta,

2012; Parmenter, 2015). KPIs merupakan sebuah potret yang mengidentifikasi kinerja eksekusi visi strategis sebuah organisasi secara kuantitatif menghasilkan basis data yang konkret. Karakteristik KPIs menurut Warren (2011) yaitu selaras dengan visi strategis organisasi, dipahami dengan baik, terbuka terhadap monitoring dan evaluasi serta bersifat kontekstual. Implementasi KPIs dalam sebuah organisasi harus memenuhi tiga aturan utama yaitu keterlibatan seluruh elemen organisasi, sejalan dengan konsensus umum dan tidak berlakunya *universal solution* terhadap seluruh permasalahan. Menurut Parmenter (2015) implementasi KPIs dalam organisasi berlandaskan pada empat faktor kunci yaitu kerjasama struktural, keseimbangan wewenang, integrasi metode pengukuran, pelaporan dan kesinambungan pengukuran kinerja terhadap penerapan strategi.

Pengukuran KPIs menurut Keyte (2018) tersusun atas penyusunan indikator yang sejalan dengan visi strategis, pendeskripsian hasil, identifikasi KPIs, penentuan periode pengukuran, relevansi perbandingan, pengukuran performa sistem manajemen organisasi, penginterpretasian hasil, pengambilan keputusan dan strategi perubahan. Beberapa aspek permasalahan yang diukur dalam KPIs menurut Parmenter (2015) yaitu aspek finansial, aspek konsumen, aspek kinerja internal organisasi dan aspek pertumbuhan dan pembelajaran. Pengukuran KPIs menurut Parmenter (2015) menggunakan modifikasi *balanced scorecard* seperti yang dicantumkan dalam Keyte (2018). Modifikasi tersebut tersusun atas enam aspek pengukuran yaitu finansial, pelanggan/konsumen, lingkungan kerja, manajemen internal, kepuasan karyawan, pembelajaran dan

pertumbuhan (Wu, 2009; Parmenter, 2015; Keyte, 2018). Aspek finansial dapat melihat sisi penggunaan aset dan optimalisasi penggunaan modal kerja. Dalam aspek pelanggan terkait erat dengan tingkat kepuasan pelanggan dan target pelanggan yang dapat memberikan keuntungan yang besar. Sedangkan, pada aspek lingkungan kerja, terkait erat dengan interaksi masyarakat dan peran organisasi terhadap lingkungan masyarakat sekitar. Aspek manajemen internal berkaitan dengan kinerja internal organisasi dan inovasi teknologi tepat guna yang diterapkan. Aspek kepuasan karyawan terkait dengan kemampuan organisasi dalam menjaga kinerja karyawan dan mengelola iklim bekerja yang positif. Terakhir, aspek pembelajaran dan pertumbuhan erat kaitannya dengan pemberdayaan sumber daya manusia dengan meningkatkan keahlian dan daya adaptasi terhadap dinamika kerja.

KPIs merupakan alat potret yang dapat menunjukkan kinerja sebuah organisasi dengan basis data empiris dan konkret. Indikator kinerja ini setidaknya memiliki tiga tujuan, yakni: (1) untuk mengarahkan dan menghubungkan setiap kegiatan sehari-hari organisasi menuju kesuksesan tercapainya tujuan; (2) meningkatkan kinerja organisasi; (3) menciptakan kepemilikan, pemenuhan, dan pemberdayaan organisasi. KPIs mempunyai tujuh batu fondasi yang mendasari enam langkah kinerja organisasi. Ketujuh fondasi tersebut menurut Parmenter (2015) ialah: (1) hubungan antarpekerja, komunitas dan mitra, (2) pengalihan kewenangan pada bawahan, (3) pengukuran dan pelaporan terhadap faktor-faktor penting, (4) sumber KPIs yang berasal dari faktor sukses kritis (*critical success factors*), (5)

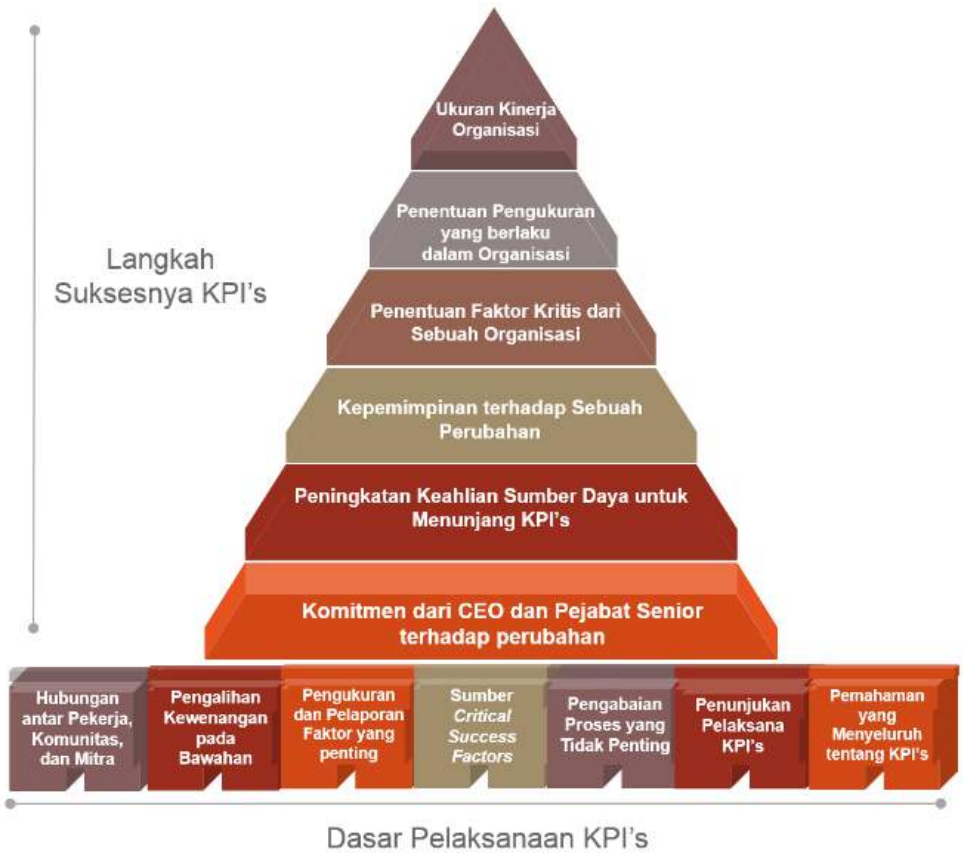
pengabaian proses yang tidak penting, (6) penunjukan pelaksana KPIs, dan (7) pemahaman yang menyeluruh tentang KPIs.

Sedangkan enam langkah kinerja dalam organisasi yang dimaksud ialah: (1) komitmen dari pimpinan tertinggi dan pejabat senior terhadap perubahan, (2) peningkatan keahlian sumber daya untuk menunjang KPIs, (3) kepemimpinan terhadap sebuah perubahan, (4) penentuan faktor sukses kritis dari organisasi, (5) penentuan pengukuran yang berlaku dalam organisasi, dan (6) diperolehnya nilai ukuran kinerja organisasi. Ketujuh batu fondasi dan enam langkah proses KPIs dalam sebuah organisasi terlihat jelas pada Gambar 1.3.

## Instrumen KPIs UMKM

Mengingat pentingnya peran UMKM dalam menggerakkan perekonomian secara nasional, maka perlu sebuah upaya untuk meningkatkan upaya mengukur kinerja UMKM. DPKM UGM telah menyusun instrumen yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja UMKM melalui KPIs UMKM. Instrumen yang terdiri dari 11 Aspek Pengukuran KPI yang meliputi : Aspek (1) Produksi, (2) *Good Manufacturing Pratices* (GMP), (3) Pengendalian Mutu (*Quality Control*), (4) *Branding, Packaging, Labelling* dan Kekayaan Intelektual, (5) Pemasaran, (6) Manajemen Keuangan, (7) Permodalan dan Literasi Keuangan, (8) Sumber Daya Manusia, (9) Karakter, (10) Kelembagaan, (11) Perizinan, dan ditambah dengan pengukuran kinerja untuk (12) Aspek BUMDes. Ringkasan aspek dalam KPIs UMKM dan BUMDes tersebut diuraikan sebagai berikut:





Gambar 1. 3 Tujuh fondasi proses KPIs dalam sebuah organisasi (Parmenter, 2015)

**Pertama**, KPI Produksi. Produksi merupakan kegiatan inti dari aktivitas UMKM dari level industri rumah tangga, industri kecil maupun sedang dalam menjalankan usahanya melayani konsumen. Kegiatan produksi UMKM merupakan upaya mengolah sumber daya untuk menghasilkan barang maupun jasa. Dalam mempertahankan, menaikkan level usaha maupun merespon perkembangan produk barang dan jasa dari kompetitor, semua UMKM perlu memiliki pandangan dan strategi yang responsif terhadap berbagai perubahan khususnya dalam memproduksi barang dan jasa. Kemampuan UMKM dalam mengembangkan strategi produksi perlu diukur untuk menentukan perkembangan proses produksi UMKM, level produksi UMKM dan kemampuan UMKM dalam merespon perubahan. Oleh karena itu, kemampuan UMKM dalam menjalankan produksi sebagai kegiatan inti usaha perlu diukur melalui KPI aspek produksi. Penyusunan KPI aspek produksi harus mampu menghasilkan pengukuran, analisis serta mengevaluasi kinerja produksi suatu UMKM. Tinjauan KPI dari aspek produksi seharusnya dapat fleksibel diterapkan bagi berbagai jenis usaha baik yang bergerak dalam produksi barang dan produksi jasa pada semua level perusahaan dari usaha kecil pemula, menengah dan perusahaan maju.

KPI aspek produksi difokuskan untuk mengukur kinerja produksi semua unit usaha yang menghasilkan produk berupa barang maupun jasa, terbatas pada kinerja dalam proses menghasilkan produk. Aspek ini mencakup 4 sasaran kunci yaitu bahan baku, produksi, peralatan, dan produk yang dijabarkan dalam 8 indikator. Indikator dalam KPI produksi mengukur level

UMKM dalam mengupayakan proses dari penyediaan bahan baku, jaminan kinerja proses, peralatan, hingga ketercapaian produk dalam kuantitas dan kualitas yang diharapkan. Perencanaan kesiapan proses (bahan baku, sumberdaya/energi), penerapan teknologi maupun inovasinya, kesesuaian dengan standar prosedur kinerja, jaminan pelaksanaan proses menjadi sasaran dalam KPI aspek produksi. KPI aspek produksi tidak menyinggung permasalahan kesesuaian terhadap standar-standar mutu proses seperti yang akan diulas dalam GMP, serta pengemasan dan pelabelan produk. Hasil penilaian UMKM berdasarkan KPI aspek produksi suatu UMKM dievaluasi untuk menentukan level produksi UMKM serta menggambarkan keberhasilan perkembangan level UMKM dari tahun ke tahun dalam memproduksi barang ataupun jasa. Perkembangan level produksi dari tahun ke tahun merupakan potret ke prestasi UMKM dalam mencapai mengembangkan usahanya.

**Kedua, KPI *Good Manufacturing Practices*.** KPI GMP adalah sebuah KPI yang mendasarkan bidang kajiannya pada GMP yang selama ini lebih banyak diaplikasikan di bidang pangan. GMP adalah sebuah sistem yang dibuat untuk menjamin agar produk pangan yang dihasilkan aman dikonsumsi dan memiliki kualitas baik melalui praktek-praktek yang berwawasan lingkungan. Dengan adanya GMP, bahan baku, proses dan fasilitas produksi dapat terkontrol kualitasnya. Pada buku ini, KPI GMP tidak hanya digunakan untuk mengkaji, mengontrol dan mengevaluasi UMKM yang bergerak di bidang pangan saja, tetapi juga diperluas dan disesuaikan cakupannya sehingga dapat

diterapkan pada usaha penyediaan barang non pangan dan usaha pelayanan jasa. Tujuan dari KPI GMP adalah untuk memastikan agar produk pangan dan non pangan serta jasa yang diusahakan oleh UMKM memiliki tingkat keamanan yang baik untuk konsumennya. Dengan adanya KPI GMP, para pelaku UMKM diharapkan dapat mengidentifikasi dan menilai kualitas sarana dan prasarana, proses produksi dan hasil usaha yang mereka miliki. Hasil penilaian ini, yang terbagi ke dalam beberapa setiap sasaran pengukuran dan indikator kunci, selanjutnya dapat digunakan untuk mengevaluasi tingkat kemajuan suatu UMKM.

**Ketiga**, KPI Kendali Mutu (*Quality Control*). Kendali mutu adalah salah satu hal yang sering dilupakan para pegiat UMKM dalam proses produksi/jasanya. Hal inilah salah satu yang membuat daya saing UMKM Indonesia belum tinggi. Di era perdagangan bebas, hal ini dapat merugikan Indonesia karena produk impor dengan mudah masuk ke dalam negeri dan mengalahkan produk lokal. Persyaratan Standar Nasional Indonesia adalah salah satu cara untuk menyeleksi barang/jasa yang masuk ke dalam negeri. Namun, sayangnya kesadaran akan standarisasi ini masih cukup lemah di kalangan UMKM Indonesia. Penguasaan akan manajemen mutu juga masih sangat rendah. Manajemen mutu masih dianggap sekedar kerumitan administrasi dan sejenisnya. Oleh karena itu, perlu dibuat terobosan agar UMKM memiliki kesadaran yang sama akan proses kendali mutu ini dan salah satu yang dikaji dalam tulisan ini adalah menyederhanakan kendali manajemen mutu dalam tataran tertulis terlebih dahulu. Kesadaran perlunya catatan-

catatan tertentu dalam proses produksi barang/jasa menjadi fokus dalam indikator kunci performa UMKM pada aspek kendali mutu. Adanya dokumen manajemen mutu sederhana tersebut diharapkan akan mendorong UMKM untuk melangkah ke manajemen mutu yang lebih tinggi dan pada akhirnya meningkatkan daya saing produk UMKM serta menyeimbangkan neraca perdagangan nasional Indonesia.

**Keempat**, KPI *Branding, Packaging, Labelling* dan Kekayaan Intelektual (KI). Era revolusi industri 4.0 memiliki tantangan yang berbeda bagi UMKM yang bergerak di bidang produksi barang maupun jasa. Dalam membangun dan memproduksi sebuah produk perlu diperhatikan aspek *terkait branding, packaging, labelling*, dan KI untuk memastikan sebuah produk aman digunakan, disukai masyarakat, serta kompetitif. Ke-empat sasaran kunci tersebut memiliki kedalaman ilmu yang berbeda namun terkait satu dengan yang lain. KI bagi UMKM penting untuk dimasukkan ke dalam sasaran kunci karena era industri 4.0 yang sangat familier dengan penjualan daring (*online*), memiliki tantangan tersendiri terkait dengan keamanan inovasi produk. Indikator capaian yang dimiliki diharapkan dapat memberikan gambaran bagi UMKM untuk menilai serta membandingkan seberapa “baik” produk mereka berdasar standar yang diberikan. KPI terkait *branding, packaging, labelling*, dan KI ini diharapkan dapat membantu memberikan gambaran bagi UMKM dalam mengevaluasi kinerja mereka.

**Kelima**, KPI Pemasaran. Aktivitas pemasaran adalah salah satu aktivitas pokok yang harus dilakukan oleh sebuah perusahaan untuk terus menjaga kelangsungan hidupnya dan berkembang ke skala yang lebih besar dengan tujuan akhir memperoleh laba. Hal ini berlaku juga bagi pengusaha UMKM untuk menjalankan fungsi pemasaran agar bisnis dapat berjalan lancar dan menghasilkan laba. Dalam literatur tidak ditemukan definisi pemasaran khusus untuk UMKM. Pengembangan teori pemasaran untuk UMKM terbatas dan sering bergantung pada penerapan model pemasaran klasik yang digunakan dalam bisnis besar untuk bisnis yang lebih kecil. Akan tetapi, secara umum prinsip dasar dari pemasaran dapat diterima oleh semua jenis usaha termasuk UMKM. Pengukuran dari kinerja proses bisnis dapat dilakukan dengan menentukan KPI. Dengan demikian, KPI pemasaran untuk UMKM digunakan untuk memastikan bahwa cara menjalankan usaha/bisnis UMKM benar-benar meningkatkan nilai usaha yang pada akhirnya tercermin dari perolehan laba. KPI ini terdiri dari sasaran kunci yang mewakili aspek penting dalam pemasaran yang perlu diperhatikan dan indikator pengukuran yang digunakan sebagai dasar pengukuran teknis kinerja. Ruang lingkup penggunaan KPI ini dapat diterapkan oleh semua jenis usaha pada tingkat UMKM.

**Keenam**, KPI Manajemen Keuangan. Salah satu masalah internal UMKM terjadi pada kualitas sumber daya manusia, yang meliputi tingkat kemampuan, ketrampilan, keahlian serta profesionalisme. Permasalahan kualitas SDM ini berdampak cukup besar pada permodalan UMKM, khususnya terkait dengan

pengajuan kredit. Sifat UMKM yang merupakan perusahaan keluarga dan cenderung tanpa perencanaan bisnis yang matang, mengakibatkan belum adanya pemisahan administrasi keuangan antara rumah tangga dan perusahaan. Ketidaktertiban administrasi laporan keuangan ini menyebabkan bank dan lembaga keuangan menjadi kesulitan untuk mengetahui kemampuan pengembalian pinjaman UMKM atas kredit yang didapatkan.

Kondisi ini semakin diperburuk dengan ketiadaan pencatatan transaksi keuangan secara periodik sehingga perputaran modal usaha menjadi tidak terlacak dan tidak terkontrol. Oleh sebab itu, UMKM sangat memerlukan pendampingan dari berbagai institusi, baik dari pemerintah maupun akademisi, dalam mengaplikasikan *knowledge management* sebagai pedoman bisnis. Dalam rangka mendukung hal tersebut, diperlukan instrumen *Key Performance Indicators* (KPI) sebagai alat navigasinya. KPI dalam bidang manajemen keuangan meliputi 3 sasaran utama, yaitu: (1) pengelolaan laporan keuangan, (2) pencatatan laporan keuangan, dan (3) dokumentasi.

Laporan keuangan yang disusun dengan tertib dan baik akan menyediakan informasi keuangan yang bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan dengan UMKM. Selain bank dan lembaga keuangan lain sebagai kreditur, pihak-pihak yang berkepentingan dalam pembacaan atau pemeriksaan laporan keuangan antara lain investor dan pemerintah. Pada sisi internal, laporan keuangan diperlukan oleh manajer dan pemilik usaha dalam pengambilan keputusan strategis.



**Ketujuh,** KPI Permodalan dan Literasi Keuangan. Rendahnya modal usaha UMKM selama ini menjadi salah satu masalah utama untuk mengembangkan kapasitas dan meningkatkan daya saing usaha UMKM. Modal usaha UMKM terkait akses permodalan sangat ditentukan oleh tingkat literasi keuangan yang dimiliki. KPI ini penting untuk dapat memberikan gambaran literasi keuangan dan aksebilitas UMKM terhadap modal usaha yang digunakan sebagai sumber usaha maupun mengembangkan usaha yang sudah dijalankan. Ruang lingkup KPI bidang permodalan dan literasi keuangan ini meliputi akses UMKM terhadap modal baik itu dari lembaga keuangan bank/non-bank dan juga bantuan modal yang bersumber dari pemerintah. Literasi keuangan mencakup aspek pemahaman dan kepercayaan UMKM terhadap lembaga keuangan bank/non-bank termasuk produk jasa layanan dan juga program pemerintah terkait bantuan modal UMKM. Untuk sikap dan perilaku tidak masuk cakupan KPI ini karena tingkat, skala usaha, komoditas dan jenis usaha UMKM yang disasar dalam KPI ini sangat beragam. KPI ini bersifat umum dan sementara tidak membedakan lembaga keuangan bank/non-bank konvensional maupun syariah beserta produk jasa layanannya.

**Kedelapan,** KPI Sumber Daya Manusia. Sumber Daya Manusia (SDM) juga menjadi unsur penting dalam suatu kelompok usaha baik UMKM ataupun perusahaan untuk mendapatkan kinerja yang baik. Keberhasilan suatu kelompok usaha baik UMKM ataupun perusahaan tidak hanya dinilai dari baiknya sistem manajemen keuangan yang ada dalam kelompok

usaha, besarnya laba keuntungan yang diperoleh kelompok usaha, ataupun luasnya jaringan yang dimiliki oleh kelompok usaha saat ini. Salah satu indikator kesuksesan suatu kelompok usaha tersebut juga ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola sumber daya manusia dalam hal ini adalah karyawan atau pegawai yang baik dan handal serta mampu mengoptimalkan kinerja. Karyawan sebagai faktor penting suatu kelompok usaha baik UMKM ataupun perusahaan dituntut untuk memiliki pengetahuan yang luas, ketrampilan serta kemampuan yang baik hingga mampu menghasilkan kontribusi maksimal bagi kelompok usaha tersebut. Pengelolaan SDM oleh kelompok UMKM akan berjalan dengan baik dengan adanya penilaian kinerja SDM. Penilaian kinerja merupakan salah satu proses penting dari manajemen sumber daya manusia. Dengan adanya sistem penilaian kinerja pegawai, suatu UMKM akan mengetahui apakah target yang telah ditetapkan selama ini telah tercapai. Salah satu bentuk pengukuran kinerja SDM suatu UMKM adalah adanya KPI dibidang SDM.

**Kesembilan,** KPI Karakter. Setiap pelaku usaha UMKM memiliki strategi yang berbeda-beda dalam menjalankan usahanya. Strategi ini dapat berupa menjaga hubungan baik antara pelaku usaha dengan pelanggannya. Strategi yang baik diperlukan supaya tujuan usaha dapat tercapai secara optimal. Menurut pelaku usaha tradisional, laba yang diperoleh tidak hanya berkaitan dengan jumlah uang yang diterima tetapi juga berhubungan dengan kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan. Pembangunan motivasi pegawai disesuaikan

dengan karakter organisasi melalui pelatihan, misalnya cara menangani pelanggan yang marah, arogan dan kecewa; berkomunikasi secara baik kepada pelanggan; memperkuat hubungan internal sesama pegawai; dan bekerja sebagai tim. Dengan demikian, karakter atau watak seseorang menjadi kriteria yang penting untuk dibangun dalam suatu organisasi UMKM. Karakter yang dimiliki oleh pelaku usaha akan menentukan strategi yang disusun untuk mencapai tujuan. Di dunia usaha, faktor kepercayaan dan etos kerja menjadi karakter utama yang perlu dimiliki. Kepercayaan seseorang diperoleh karena kejujuran pelaku usaha. Etos kerja merupakan semangat kerja dalam menjalankan usaha. Karakter tersebut menjadi penting untuk dimiliki oleh pelaku UMKM. Namun, karakter seseorang tidak secara otomatis mencerminkan kepribadian seorang pelaku usaha. Oleh karena itu, pengukuran berbasis *output* atau hasil pekerjaan seseorang dengan karakter tertentu akan memudahkan dalam melakukan *scoring* terhadap karakter melalui KPI Karakter. Dengan demikian, karakter tersebut akan terukur capaiannya sehingga dapat digunakan dalam evaluasi usaha.

**Kesepuluh, KPI Kelembagaan.** Kelembagaan pada dasarnya adalah aturan sosial, kesepakatan (*conventions*), dan elemen lain dalam kerangka kerja struktur interaksi sosial. Dalam konteks UMKM, kelembagaan dapat didefinisikan sebagai aspek untuk mengatur perilaku yang secara umum diterima oleh anggota kelompok sosial. Kerangka kelembagaan dalam UMKM meliputi legalisasi usaha dan aturan-aturan informal yang mendukung perilaku ekonomi dari usaha UMKM tersebut. Untuk mengukur

kinerja sebuah UMKM, aspek kelembagaan merupakan salah satu aspek yang dapat diukur untuk mendukung keberhasilan sehingga diharapkan dapat mendorong keberlanjutan usaha dari sebuah UMKM. Secara umum kelembagaan UMKM dapat diukur berdasarkan pada sasaran kunci berupa perlindungan usaha dalam hal legal formal, hal-hal yang terkait dengan permodalan, kemitraan dan keterlibatan dalam perkumpulan-perkumpulan usaha. Keempat sasaran kunci tersebut merupakan kerangka kelembagaan untuk memberikan gambaran menyeluruh sebuah kinerja UMKM melalui aspek kelembagaan secara lebih komprehensif.

**Kesebelas, KPI Perizinan.** Melihat dari nilai kepentingannya, perizinan usaha seyogyanya dapat menjadi pemicu kelancaran dalam menjalankan usaha UMKM. Kelancaran usaha yang dimaksud seperti mendapatkan kepastian perlindungan hukum, mendapatkan kemudahan dalam pemberdayaan usaha diberbagai tingkat pemerintahan, mendapatkan kemudahan dalam mengakses pembiayaan diberbagai lembaga keuangan, dan lain sebagainya. Namun kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa proses pemenuhan perizinan usaha justru seringkali menjadi salah satu yang menjadi kendala pengusaha UMKM. Permasalahan seputar perizinan yang umum dihadapi UMKM diantaranya adalah terkait masalah birokrasi yang berbelit, kurangnya sosialisasi perizinan, motivasi UMKM yang sulit digerakkan, kebingungan dalam mengurus perizinan, keengganan UMKM mengurus perizinan usaha hingga menghindari kewajiban membayar pajak tahunan. Untuk mengatasi kendala

tersebut, pemerintah telah mereformasi birokrasi dan tahapan perizinan, termasuk membuat sebuah sistem perizinan berusaha yang terintegrasi secara on-line melalui sebuah portal *Online Single Submission* (OSS). Harapan pemerintah terhadap portal OSS adalah pengusaha UMKM tidak lagi menemui kendala dalam melakukan registrasi perizinan usaha. Pengukuran kepatuhan pengusaha UMKM terhadap pemenuhan perizinan usaha dapat dilakukan dengan menilai kelayakan usaha melalui KPI Perizinan. KPI ini telah disusun dengan memperhatikan pembagian sektor perizinan sesuai perundang-undangan yang berlaku, sehingga pengusaha UMKM memiliki gambaran lebih jelas pada bagian perizinan mana yang telah kuat dan pada sisi mana yang masih perlu dipenuhi.

**Kedua belas, KPI BUMDes.** BUMDes menjadi tren baru bagi pengembangan kelembagaan ekonomi di pedesaan. Keberadaan BUMDes diharapkan meningkatkan perekonomian desa, meningkatkan pendapat asli desa, dan meningkatkan potensi desa sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Meskipun secara kuantitatif jumlah BUMDes menunjukkan perkembangan yang baik akan tetapi ada berbagai kendala yang dihadapi oleh BUMDes saat ini. Beberapa kendala yang dihadapi adalah kualitas Sumber Daya Manusia (SDM), inovasi, jaringan dan dominasi elite desa. Ada beberapa agenda ke depan yang perlu dilakukan dalam rangka pengembangan BUMDes yakni perbaikan pola pikir pengelolaan BUMDes, perbaikan tata kelola BUMDes, penguatan modal sosial, pengembangan inovasi dan keunggulan produk BUMDes. Selain aspek-aspek di atas, maka

penting untuk mendorong standarisasi penilaian BUMDes sehingga perkembangan BUMDes dapat terpantau. Melalui KPI ini, diharapkan kinerja BUMDes akan dapat lebih terpantau secara baik karena dapat dilihat klasifikasi perkembangan BUMDes, serta masalah dan hambatan yang muncul dalam pengelolaan BUMDes. Sasaran KPI untuk BUMDes ini adalah Semua BUMDes yang lahir sebelum munculnya UU Nomor Tahun 2014 maupun setelah UU Nomer 4 Tahun 2014. KPI ini akan diberlakukan untuk semua aspek yang berkaitan dengan tata kelola BUMDes dari perencanaan, jaringan, kepercayaan, norma/aturan dan dampak sosial ekonomi yang muncul dari lahirnya BUMDes baik dampak ekonomi maupun dampak sosial dari BUMDes. Aspek-aspek yang dipilih dalam KPI tata kelola BUMDes ini diharapkan menjadi parameter di dalam mengukur tata kelola BUMDes.

Pada bagian akhir buku ini disajikan hasil uji coba penggunaan KPIs UMKM yang telah disusun oleh Tim DPKM UGM bagi para pelaku UMKM Binaan DPKM UGM. Data hasil pengujian dilakukan pengolahan dengan menggunakan pendekatan *Principal Component Analysis* (PCA). Tujuan dari pengolahan hasil uji ini adalah untuk mengetahui sejauhmana hubungan keterkaitan antar komponen pada masing-masing aspek KPI UMKM. Sehingga diperoleh gambaran umum dan spesifik faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kondisi kritis dari kinerja UMKM.

Indikator yang digunakan di dalam KPIs akan berfokus pada aspek kinerja organisasi yang mempunyai dampak signifikan terhadap kesuksesan organisasi tersebut baik saat ini maupun di waktu yang akan datang. Untuk lebih mengerti bagaimana

menentukan faktor yang paling krusial dalam menentukan kesuksesan organisasi dapat ditinjau dari contoh yang disampaikan oleh Parmenter (2015) pada salah satu perusahaan maskapai penerbangan British Airways (BA). Perusahaan ini adalah perusahaan maskapai terbesar di Britania Raya dan di dunia. Pegawai senior BA mempekerjakan beberapa konsultan untuk menemukan satu faktor sukses kritis atau *critical success factors* (CSF) yang berperan krusial untuk memperbaiki kinerja maskapai yang sedang mengalami tren penurunan. Setelah melalui proses analisis mendalam, mereka memilih faktor waktu kedatangan dan keberangkatan penerbangan. Mereka kemudian memusatkan perhatian pada penerbangan yang mengalami keterlambatan dari jadwal seharusnya. Di dalam permasalahan ini, pegawai BA di bandara nantinya akan mendapat peringatan bila terdapat keterlambatan pesawat. Jika terjadi keterlambatan, pegawai BA di bandara akan memeriksa apa saja penyebab terjadinya masalah tersebut agar segera dapat diatasi. Ternyata ditemukan bahwa masalah keterlambatan pesawat menjadi faktor krusial dalam KPIs karena dapat mengindikasikan buruknya birokrasi pada perusahaan penerbangan tersebut. Seperti penambahan biaya pengeluaran untuk penumpang dan pegawai di bandara yang terkena dampak keterlambatan, beralihnya para penumpang ke maskapai lain akibat ketidaknyamanan, menimbulkan masalah berkelanjutan terhadap penerbangan berikutnya. Hal tersebut dapat membentuk kebiasaan yang buruk pada pegawai karena masalah ketidaktepatan waktu, mendapat penilaian kualitas pelayanan yang buruk dari penumpang, dan menciptakan ketidaknyamanan emosional dari pegawai yang

memperoleh keluhan dan protes dari penumpang. Berdasarkan berbagai dampak yang ditimbulkan tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa indikator waktu keberangkatan dan kedatangan pesawat menjadi CSF atau indikator penilaian ukuran yang krusial bagi maskapai penerbangan.

KPIs sendiri memiliki tujuh karakteristik, yakni: (1) bukan merupakan aspek finansial; (2) dapat dimonitor secara berkala berdasarkan jangka waktu tertentu; (3) merupakan indikator yang diemban pimpinan tertinggi atau pejabat atas perusahaan; (4) dapat dipahami oleh semua karyawan atau pihak yang terlibat; (5) berdampak secara luas pada seluruh tim; (6) memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan; (7) mengurangi sisi buruk atau kelemahan perusahaan.

## Daftar Pustaka

- Arunagiri, S., Kalaippiriya, Lenggesh Krishna, R, Maha Vithya, J, Kalaivani, K. (2015). "A Study on Small and Medium Enterprises (SMEs) Growth Domestic Product Contribution From Malaysian Economic Perspective". *IOSR Journal of Business and Management*. Vol. 17. hal 62
- Banerjee, J. And C. Buoti. 2012. *General Specifications of KPIs*. International Telecommunication Union.
- Benis, A.R. 2014. The Impact of Small and Medium-Sized Enterprises on Economic Growth in Iran. *Global Journal of Management and Business Research: B Economics and Commerce* volume 14.



- Berry, E.R. and H. Sandee. 2001. Small and Medium Enterprise Dynamics in Indonesia, *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, Vol. 37, No. 3, pg. 363-384.
- Budiarto, R., S.H.Putero, H.Suyatna, dan P. Astuti. 2015. *Pengembangan UMKM antara Konseptual dan Pengalaman Praktis*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Dendi, H. 2009. *Pembentukan & Pembinaan Technopreneur di Sekolah Menengah Kejuruan*. Makalah disampaikan dalam Seminar: “Membangun Entrepreneurship Sukses”. Kelompok Kerja Sekolah Kejuruan (K3SK-SMK) dan Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS-SMA), Yogyakarta. Tidak Diterbitkan.
- Department Working Papers, No. 995, OECD Publishing, available at <http://dx.doi.org/10.1787/5k918xk464f7-en>.
- Giaoutzi, M., P. Nijkamp, and D.J. Storey. 1988. *Small and Medium Size Enterprises and Regional Development*, Routledge, London.
- Hambrick, D.C. and Fredrickson, J.W. 2001. Are You Sure You Have A Strategy. *The Academy of Management Executive*. 15(4): 48.
- Keyte, C. 2018. *How to Develop Meaningful Key Performance Indicators*. United Kingdom: Intrafocus Limited
- Iveta, G. 2012. Human Resources Key Performance Indicators. *Journal of Competitiveness*. 4(1): 117-128.
- Kim, WC. and Mauborgne, R. 2005. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston, MA: Harvard Business School.

- Maskun, S. 1994. *Pembangunan Masyarakat Desa. Asas, Kebijakan dan Manajemen*. Yogyakarta: Media Widya Mandala.
- Mead and Liedholm. 1998. The Dynamics of Micro and Small Enterprises in Developing Countries. *World Development*, Vol. 26, No. 1, pp. 61-74.
- Mourougane, A. 2012. *Promoting SMEs Development in Indonesia*, OECD Economics.
- Nugroho, S.A. 2007. The Economic Development and the Growth of Small-Medium Enterprises in Indonesia: A Hometown Investment Trust Fund Approach. *International Tax Dialogue Conference*, Buenos Aires, International Monetary Fund. Page 1.
- Parmenter, D. 2015. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*, 3rd Ed. John Wiley & Sons, Inc: United States.
- Sulistiyastuti, D. R. 2004. Dinamika Usaha Kecil dan Menengah (UKM), Analisis Konsentrasi Regional UKM di Indonesia 1999-2001. *Jurnal Ekonomi Pembangunan* Vol. 9 No. 2, Desember 2004 Hal: 143 – 164.
- Tambunan, T. 2008. SME Development in Indonesia with Reference to Networking, Innovativeness, Market Expansion and Government Policy, in Lim, H. (ed.), *SME in Asia and Globalization*, ERIA Research Project Report 2007-5, pp.99-131.
- \_\_\_\_\_. 2010. Development and Some Constraints of SME in Indonesia, Research Institute of Economy, Trade and Industry. Diakses melalui situs web

[http://www.rieti.go.jp/jp/events/10100101/pdf/5-5\\_tambunan\\_paper\\_en.pdf](http://www.rieti.go.jp/jp/events/10100101/pdf/5-5_tambunan_paper_en.pdf) (diakses pada 2 Oktober 2017).

- Warren, J. 2011. *Key Performance Indicators (KPI)-Definition and Action: Integrating KPIs into your company's strategy*. AT Internet.
- Widodo, Suparna, A. Triswoyo, M. Mustaghfirin, J.T. Wibowo. 2017. *Peran Pembiayaan Mikro Melalui Kegiatan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah dengan Membandingkan Usaha UMKM Sebelum dan Sesudah Menggunakan Dana Bergulir LPDB-UMKM*. Direktorat Pengabdian kepada Masyarakat Universitas Gadjah Mada. Hal.4.
- Wu, D. 2009. *Measuring Performance in Small and Medium Enterprises in the Information and Communication Technology Industries*. Tesis: School of Management College of Business RMIT University, Australia. Tidak diterbitkan.

## Bagian II

# Aspek Produksi

Devi Yuni Susanti

## Pendahuluan

UMKM merupakan unit usaha atau industri baik dari level industri rumah tangga, industri kecil maupun sedang yang melakukan kegiatan produksi (Susilo, 2010). Dalam merespon pesatnya perkembangan dari berbagai level, antar berbagai level industri, semua bentuk usaha khususnya UMKM harus memiliki pandangan yang responsif terhadap berbagai perubahan. UMKM harus mampu memiliki fleksibilitas, standar kualitas, produktivitas serta keberlanjutan dalam menghadapi berbagai tantangan yang dihadapi. Kemampuan UMKM dalam menjalankan kegiatan inti usaha yaitu produksi barang atau jasa serta upaya menghadapi berbagai tantangan khususnya di bidang produksi perlu diukur melalui berbagai indikator kinerja proses yang telah dilampaui. Dari indikator ini, efisiensi dan efektivitas

kinerja dapat diketahui dalam mencapai peningkatan proses (Kang *et al.*, 2011; Fukuda & Patzke, 2010).

Aspek produksi merupakan salah satu aspek yang perlu ditinjau dalam penentuan *Key Performance Indicator* (KPI) sebagai metode strategis dan terukur dalam penentuan keberhasilan suatu perusahaan. Peninjauan ini selaras dengan definisi KPI dalam ISO 22400 yang menilai kinerja industri secara umum (Anonim, 2014). Tinjauan KPI dari aspek produksi seharusnya dapat fleksibel diterapkan bagi semua level perusahaan dari usaha kecil pemula, menengah dan perusahaan maju. Lebih dari itu, peninjauan aspek juga harus mampu diterapkan pada berbagai jenis usaha baik yang bergerak dalam produksi barang dan produksi jasa. Secara umum penerapan KPI telah dilakukan pada bidang produksi barang (industri) dan produksi jasa (akademis) di beberapa tahun terakhir ini (Bauer *et al.*, 2016).

Penyusunan KPI aspek produksi harus mampu menghasilkan pengukuran, analisis dan definisi KPI dalam mengevaluasi kinerja produksi suatu usaha. Analisis tinjauan KPI produksi perlu dilakukan mendalam secara dapat diterapkan dalam usaha/industri praktis dengan data aktual dalam verifikasi dan interpretasi data sehingga KPI dalam menggambarkan kasus real di industri atau UMKM (Zhu *et al.*, 2017).

UMKM terdapat dalam kondisi beragam dari pemula hingga UMKM mapan. Evaluasi UMKM dengan KPI aspek produksi disusun agar dapat menilai UMKM dalam berbagai level. Oleh karena itu, KPI sebagai alat ukur kinerja UMKM harus dapat menentukan posisi level UMKM dalam produksi. Selain itu, evaluasi serta menggambarkan keberhasilan perkembangan level

UMKM dari tahun ke tahun dalam memproduksi barang ataupun jasa. Perkembangan proses produksi dari tahun ke tahun merupakan potret ke prestasi UMKM dalam mencapai keberhasilan usahanya. Pengontrolan dan penjadwalan kinerja suatu usaha diharapkan dapat dilakukan dengan tinjauan KPI ini (May, 2017).

## Ruang Lingkup

Pembahasan terkait aspek produksi dalam *Key Performance Indicator* dibatasi pada kinerja proses dalam menghasilkan produk. Batas ini membedakan pembahasan terhadap KPI lainnya, diantaranya keterkaitan terhadap kesesuaian terhadap standar *Good Manufacturing Practises*, Pengemasan dan *Labeling* serta Pemasaran. Aspek ini difokuskan pada 4 sasaran kunci yaitu bahan baku, produksi, peralatan, dan produk yang dijabarkan dalam 8 indikator.

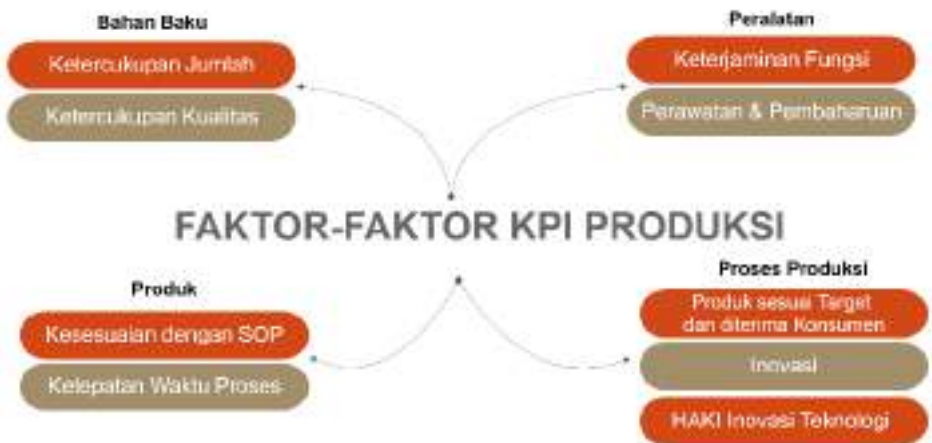
KPI dari aspek produksi difokuskan untuk mengukur kinerja produksi semua unit usaha baik yang menghasilkan produk berupa barang maupun jasa. Aspek yang mencakup kinerja produksi dalam mengupayakan terjadi proses dari penyediaan bahan baku, jaminan kinerja proses, peralatan, hingga ketercapaian produk dalam kuantitas dan kualitas yang diharapkan. Perencanaan kesiapan proses (bahan baku, sumberdaya/energi), penerapan teknologi maupun inovasinya, kesesuaian dengan standar prosedur kinerja, jaminan pelaksanaan proses menjadi sasaran dalam KPI aspek produksi. KPI aspek produksi tidak menyinggung permasalahan kesesuaian terhadap

standar-standar mutu proses seperti yang akan diulas dalam GMP, serta pengemasan dan pelabelan produk.

Terapkan KPI yang ditentukan dalam industri praktis. Gunakan data aktual untuk memverifikasi dan menunjukkan efektivitas KPI yang didefinisikan ulang dalam industri proses. Lebih banyak studi kasus juga harus dilakukan.

## Sasaran Kunci dan Indikator Pengukuran

Pengukuran performa UMKM dari aspek produksi dirumuskan dalam 4 sasaran kunci dalam Tabel 1. yang masing masing dijabarkan dalam beberapa indikator penilaian. Keterkaitan antara berbagai indikator dalam aspek produksi disajikan dalam gambar berikut.



Gambar 2.1 Faktor-faktor KPI Produksi

Tabel 2.1 Key Performance Indicators Aspek Produksi

No	Sasaran Kunci	Indikator Pengukuran	Bobot		Target		Realisasi		Skor (Realisasi/ Target)*100	Skor Akhir (Skor x Bobot)/100
			%	4	Nilai	6	Nilai	8		
1	2	3			5	7				10
1	Bahan baku	Ketercukupan jumlah bahan baku untuk produksi atau ketercukupan jumlah sumber daya untuk pelayanan jasa	15	100	%	%	%	%		
		Ketercukupan kualitas bahan baku atau ketercukupan kualitas sumber daya untuk pelayanan jasa	10	100	%	%	%	%		
2	Proses Produksi	Kecesuaian dengan kapasitas produksi dan standar prosedur operasional (SOP) untuk produksi barang atau pelayanan jasa	20	95	%	%	%	%		
		Pelaksanaan produksi atau pelayanan jasa tepat waktu dalam 1 siklus proses	10	95	%	%	%	%		
3	Peralatan	Mesin dan peralatan untuk proses produksi barang atau pelayanan jasa berfungsi dengan baik	15	95	%	%	%	%		
		Perawatan dan pemeliharaan alat atau mesin secara rutin	5	95	%	%	%	%		
4	Produk	Produk atau layanan jasa sesuai target dan diterima konsumen	20	95	%	%	%	%		
		Adanya inovasi produk atau layanan jasa	5	100	%	%	%	%		
			100							



Sasaran kunci tersebut yaitu :

### **1. Bahan Baku**

Dalam melakukan proses produksi, bahan baku merupakan sumber daya yang akan diolah menjadi produk yang ditargetkan sebagai output UMKM. Sebagai obyek kegiatan UMKM, ketersediaan bahan baku merupakan syarat mutlak berlangsungnya proses produksi UMKM. Dalam proses produksi yang menghasilkan produk real, bahan baku sangat bervariasi mencakup material (benda mati) maupun makhluk hidup.

Ketersediaan bahan baku merupakan syarat utama kelancaran proses produksi suatu unit usaha. Penyediaan bahan baku perlu diperhitungkan dengan tepat sesuai jumlah rencana dan prediksi produk. Ketidaksesuaian jumlah penyediaan akan berimbas pada biaya dan proses produksi. Untuk memenuhi persyarat proses produksi yang efisien dan efektif, jumlah dan kualitas bahan baku selayaknya mendekati jumlah dan kualitas yang dipersyaratkan. Indikator terpenuhinya sasaran kunci berupa bahan baku dalam aspek produksi dijabarkan dalam indikator (Layaman & Nurlatifah, 2016):

- a. Ketercukupan jumlah bahan baku untuk produksi atau ketercukupan sumberdaya untuk pelayanan jasa;
- b. Ketercukupan kualitas bahan baku atau sumber daya untuk produksi.

Demikian pula, bagi UMKM yang bergerak di bidang jasa, proses produksi juga didasarkan pada ketersediaan

sumber daya untuk produksi diantaranya tenaga, bahan bakar, dan sebagainya.

## **2. Proses Produksi**

Inti dari kegiatan UMKM adalah proses produksi yang mengubah bahan baku maupun sumber daya yang dimiliki dalam menghasilkan output yang ditargetkan. Untuk menjamin keseragaman kinerja dan produk hasil proses produksi UMKM, keseragaman proses produksi harus tertata secara baik dan perlu dituangkan dalam SOP (*Standard Operating Prosedur*).

Indikator kinerja dalam pelaksanaan proses produksi mencakup :

- a. Kesesuaian dengan SOP produksi barang maupun jasa;
- b. Pelaksanaan proses produksi barang atau jasa yang tepat waktu.

## **3. Peralatan**

Peralatan merupakan barang yang diperlukan dalam mengolah bahan baku menjadi produk. Peralatan produksi dikategorikan dalam peralatan utama maupun peralatan bantu. Keduanya menjadi syarat utamanya berlangsung proses produksi. Ketersediaan dan kesesuaian peralatan menentukan kecepatan, kapasitas produksi serta kualitas produk yang dihasilkan.

Dalam konteks produksi jasa, peralatan juga memberi peran yang sama dalam memberikan kecepatan, kapasitas dan kualitas pelayanan jasa yang diberikan.

Oleh karena itu, KPI UMKM dengan sasaran kunci peralatan diukur dengan menggunakan indikator :

- a. Mesin dan peralatan untuk proses produksi barang atau pelayanan jasa berfungsi baik;

Untuk menjamin berjalannya proses dengan lancar, cepat, efisien dan efektif, mesin dan peralatan yang digunakan harus dipastikan memiliki fungsi kinerja yang baik. Kondisi mesin dan peralatan tidak selamanya stabil, oleh karena itu evaluasi terhadap kondisi perlu dilakukan secara rutin, mencakup kecepatan produksi, kesesuaian kapasitas dengan kuantitas produk yang dihasilkan serta evaluasi kualitas produk atau jasa yang dihasilkan.

- b. Perawatan dan pembaharuan alat atau mesin secara rutin;

Dalam menjalankan fungsi produksi, kerusakan serta menurunnya kinerja alat dan mesin seringkali menghambat, menurunkan kecepatan produksi serta kualitas produk atau jasa yang dihasilkan. Untuk menghindari kerusakan peralatan dan mesin, perawatan secara berkala perlu dilakukan secara berkala. Selain itu, perencanaan pembaharuan mesin dan peralatan selayaknya perlu dijadwalkan agar menjamin ketersediaan alokasi dana untuk pembaharuan atau penggantian komponen mesin dan peralatan.

#### **4. Produk**

Produk merupakan tujuan utama dari aktivitas UMKM sehingga menjadi sasaran kunci dalam penyusunan KPI UMKM. Produk UMKM dalam ini diartikan secara luas

mencakup barang maupun jasa yang menjadi output UMKM yang siap diakses user atau pasar. Indikator dari keberhasilan produk mencakup:

- a. Produk atau layanan jasa sesuai target dan diterima konsumen

Kesesuaian hasil capaian produk baik jumlah maupun kualitas dengan target produksi merupakan indikator keberhasilan pelaksanaan proses produksi. Proses produksi direncanakan dengan target jumlah dan kualitas tertentu. Pengukuran kinerja proses ditentukan dari jumlah dan kualitas produk dibandingkan dengan target yang direncanakan. Rendahnya nilai kesesuaian ini menjadi bahan evaluasi proses produksi.

Produk yang berhasil diraih sering kali tidak terserap oleh konsumen (*user* atau pasar). Hal ini bisa diinterpretasikan menjadi kegagalan dalam menentukan target, merencanakan produksi sehingga jumlah tidak terserap konsumen. Tidak diterimanya produk oleh konsumen juga bisa disebabkan oleh tidak tercapainya kualitas yang dipersyaratkan konsumen.

- b. Adanya inovasi produk atau layanan jasa

Pesatnya perkembangan UMKM menjadikan persaingan diantara produk sejenis semakin ketat. Untuk itu kemampuan UMKM dalam melakukan inovasi produk yang dihasilkan sangat menggambarkan kinerja UMKM. Inovasi produk

tidak hanya berupa kreasi barang namun juga dalam hal pelayanan jasa. Disini diperlukan kreativitas dalam memberikan sesuatu yang berbeda dari produk UMKM lain. Beberapa kreasi yang bisa ditampilkan diantaranya keunikan, kemudahan penggunaan, kemudahan akses produk, kemasan, serta image terhadap produk.

## Urgensi Aspek

Berbagai sasaran kunci penyusunan KPI UMKM dari aspek produksi mendukung keseluruhan keberhasilan atau kinerja proses produksi serta saling mempengaruhi. Walaupun demikian dalam kolom penilaian KPI, perlu pembobotan berdasarkan pertimbangan urgensi masing masing sasaran kunci dilakukan. Pembobotan tertinggi ada pada kesesuaian produksi dengan SOP, kecukupan bahan baku dan ketersediaan peralatan dan mesin yang berfungsi baik yang mencapai 15%.

Secara keseluruhan, KPI yang disusun dari aspek produksi memberikan jaminan terhadap berlangsungnya proses produksi yang merupakan inti dari kegiatan UMKM yaitu mengolah dari bahan baku atau sumber daya yang tersedia untuk menghasilkan sesuatu yang bisa dinikmati konsumen.

Tingginya nilai kinerja aspek produksi menunjukkan bahwa UMKM telah memiliki proses produksi yang bagus dalam menjalankan fungsinya sebagai unit usaha yang menghasilkan produk barang atau jasa. Nilai aspek produksi juga menunjukkan UMKM berada di level pemula, menengah atau *advanced* dari kacamata produksi. Namun hal ini tidak bersifat statis. Artinya

sebuah UMKM dapat terus meningkatkan diri untuk menaikkan nilai KPI dari aspek produksi ini untuk mencapai kinerja yang lebih bagus. Oleh karena itu kapabilitas UMKM juga dapat tercermin dari peningkatan hasil nilai KPI suatu UMKM dari tahun ke tahun.

Hasil nilai UMKM berdasarkan aspek produksi akan menjadi pertimbangan UMKM dalam melakukan evaluasi kinerja, melakukan perencanaan perbaikan secara terus menerus. Dari perkembangan hasil penilaian KPI khususnya aspek produksi, sebuah UMKM dapat ditelusur perkembangannya setiap saat.

## Petunjuk Pengisian Aspek Produksi

### 1. Sasaran Kunci: Bahan Baku

<b>Produsen barang</b>	<b>Produsen jasa</b>
Menuliskan prosentase ketersediaan jumlah bahan baku sesuai target proses	Menuliskan prosentase ketersediaan sumber daya sesuai target proses
Menuliskan ketercapaian kualitas bahan baku yang masuk	Menuliskan ketercapaian kualitas sumber daya yang masuk

Catatan : nilai maksimal 100 % berdasarkan realisasi

### 2. Sasaran Kunci: Proses Produksi

<b>Produsen barang</b>	<b>Produsen jasa</b>
Menuliskan prosentase kapasitas produksi dan terlaksananya SOP sesuai	Menuliskan prosentase kapasitas produksi dan terlaksananya SOP

target dan SOP yang ditetapkan	sesuai target dan SOP yang ditetapkan
Menuliskan prosentase pelaksanaan proses produksi barang secara tepat waktu	Menuliskan prosentase pelaksanaan proses produksi jasa secara tepat waktu

Catatan : nilai maksimal 100 % jika terealisasi minimal 95%

### 3. Sasaran Kunci: Peralatan

<b>Produsen barang</b>	<b>Produsen jasa</b>
Menuliskan prosentase jumlah mesin dan peralatan yang berfungsi baik dalam proses produksi barang	Menuliskan prosentase jumlah mesin dan peralatan yang berfungsi baik dalam proses pelayanan jasa
Menuliskan prosentase pelaksanaan perawatan mesin dan peralatan dalam produksi barang secara rutin sesuai target	Menuliskan prosentase pelaksanaan perawatan mesin dan peralatan dalam penyajian jasa secara rutin sesuai target

Catatan : nilai maksimal 100 % jika terealisasi minimal 95%

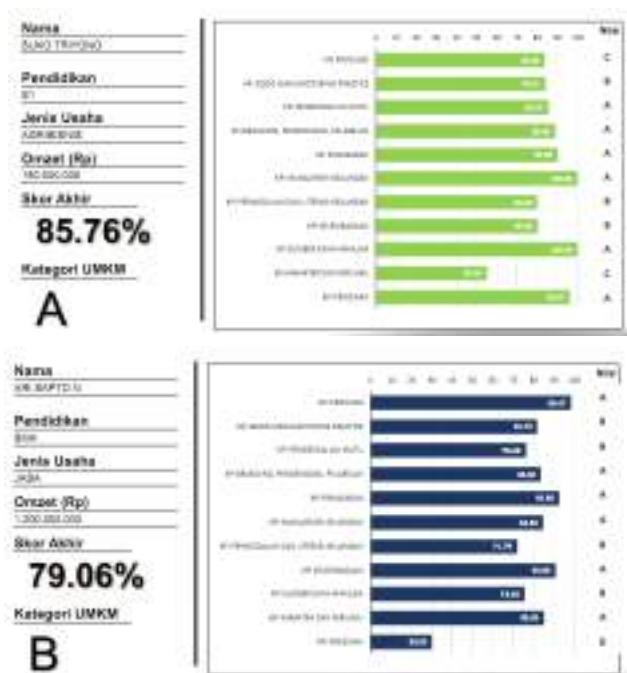
### 4. Sasaran Kunci: Produk

<b>Produsen barang</b>	<b>Produsen jasa</b>
Menuliskan prosentase jumlah produk real yang terserap konsumen terhadap target	Menuliskan prosentase jasa real yang terserap

	konsumen terhadap target
Menuliskan adanya realisasi inovasi produk terhadap target rencana inovasi	Menuliskan adanya realisasi inovasi jasa terhadap target rencana inovasi

Catatan : nilai maksimal 100 % jika terealisasi minimal 95%

UMKM hanya mengisi di bagian realisasi selanjutnya kolom skor dan skor akhir akan dihitung secara otomatis. Contoh hasil pengisian KPI dari aspek produksi disajikan dalam Gambar 2.2.



Gambar 2. 2 Contoh Hasil Penilaian KPI Kategori Produsen



## Contoh Kasus

Salah satu contoh kasus permasalahan aspek produksi sebagai KPI UMKM adalah dalam mengupas kasus pada UMKM kerupuk di Kecamatan Tani Tengah Cirebon yang mengalami penurunan produksi dari awal pendirian. Salah satu penyebab menurunnya tingkat produksi UMKM tersebut adalah ketersediaan bahan baku berupa kulit kerbau dan tepung untuk bahan kulita dan mares sehingga produksinya terbatas dalam memenuhi kebutuhan konsumen.

Kurangnya bahan baku yang berefek pada jumlah produksi ini tidak bermasalah jika masih memenuhi kebutuhan atau jika ada saingan usaha. Namun jika keterbatasan produksi ini tidak mencukupi kebutuhan konsumen maka akan terjadi kelangkaan produk. Bahan baku tersebut terkategori pada :

1. Jenis bahan untuk memenuhi kebutuhan ke depan;
2. Kapan bahan dibutuhkan;
3. Berapa banyak bahan dibutuhkan;
4. Teknis penyimpanan dan mempertahankan material bahan.

Proses penyediaan bahan baku dilakukan dengan mempertimbangkan pedoman pembelian agar ekonomis, stabilitas produksi, perubahan harga dan jadwal pembelian (Layaman & Nurlatifah, 2016).

## Daftar Pustaka

Anonim, 2014. *Key Performance Indicators (KPIs) for manufacturing operations management*. ISO 22400 Automation Systems and integration

- Bauer, M., M. Lucke, C. Johnsson, I. Harjunkski, J.C. Schlake. 2016. KPIs as the interface between scheduling and control. *IFAC-Papers OnLine*. 49(7):687-92.
- Kang, N., C. Zhao, J. Li, and J.A. Horst. 2016. A Hierarchical structure of *Key Performance Indicators* for operation management and continuous improvement in production systems. *International Journal of Production Research*. 54(21):6333.
- Layaman dan Nurlatifah. 2016. Strategi Meningkatkan Produksi UMKM di Kabupaten Cirebon Melalui Efektivitas Persediaan Bahan Baku dan Modal Usaha. *Jurnal Al-Mustashfa*. Vol.4 No.2 Tahun 2016
- May, G., I. Barletta, B. Stahl, and M. Taisch. 2015. Energy management in production: A novel method to develop Key Performance Indicators for improving energy efficiency. *Applied Energy*. 149:46-61.
- Fukuda Y. and R. Patzke. 2010. Standardization of Key Performance Indecator for Manufacturing Execution System. Conference Standardization of Key Performance Indecator for Manufacturing Execution System. *IEEE*, p. 263-5.
- Suparwo, A dkk. 2018. Strategi Pengembangan Usaha Pada UMKM Baju Bayi Indra Collection. *Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat*. Vol. 1 No. 2 Agustus 2018, Hal. 208-214.
- Susilo, Y. S. 2010. Peran Perbankan Dalam Pembiayaan UMKM di Provinsi DIY. *Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, Vol.14 No., 467-478.
- Zhu, L. and C. Johnsson. 2017. Key Performance Indicators for Manufacturing Operations Management in the Process Industry. *Proceedings of the 2017 IEEE IEEM*.

Bagian III

# **Aspek *Good Manufacturing Practices***

Arifin Dwi Saputro

## Pendahuluan

Seperti sudah dijelaskan di bab sebelumnya, *Key Performance Indicator* (KPI) sangat sering digunakan oleh perusahaan, pemerintah maupun organisasi non profit untuk mengkaji dan mengukur tingkat keberhasilan dan kegagalan yang dialami (Keyte, 2018). Berdasarkan KPI, kelemahan dan kekuatan suatu organisasi dapat diidentifikasi. Sehingga strategi pengembangan dan perbaikan dapat disusun. Pada skala perusahaan menengah ke atas, KPI banyak diimplementasikan untuk mengukur performa suatu perusahaan. Hal ini akan sangat bermanfaat tidak hanya untuk memberikan input terkait dengan strategi lanjut ketika kondisi suatu organisasi sedang tumbuh dengan baik,

tetapi juga ketika suatu perusahaan mengalami krisis (Iveta, 2012). Namun demikian, KPI tidak hanya dapat diaplikasikan pada perusahaan skala menengah ke atas, akan tetapi juga bisa diterapkan pada usaha skala kecil menengah (UMKM). Pada skala UMKM, KPI dapat digunakan sebagai indikator untuk melihat progress dan inisiatif dalam mendorong tumbuhnya suatu UMKM (Serafica, Hredzak, & Yuhua, 2010).

KPI *Good Manufacturing Practices* (GMP) adalah salah satu KPI terpenting yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi pertumbuhan suatu UMKM. Berdasarkan konteks aslinya, GMP adalah sebuah sistem yang selama ini diterapkan pada bidang pangan untuk menjamin agar produk pangan yang dihasilkan aman dikonsumsi dan memiliki kualitas baik melalui praktek-praktek yang berwawasan lingkungan. GMP menyediakan sistem untuk memastikan dan mengontrol kualitas fasilitas dan proses produksi pangan (Bernhardt & Raschke, 1998; Mendis, 2016; Mendis & Rajapakse, 2009). Namun demikian, pada buku ini prinsip-prinsip GMP disesuaikan agar dapat juga diterapkan pada usaha penyediaan barang non pangan dan usaha pelayanan jasa. Pada konteks KPI GMP, GMP merupakan praktek-praktek mendasar yang dibutuhkan agar produk pangan dan non pangan serta jasa yang diusahakan oleh UMKM memiliki tingkat keamanan yang baik untuk konsumennya. Beberapa hal utama yang harus diperhatikan dalam GMP pada konteks ini adalah adanya usaha untuk menjaga kualitas lingkungan, kualitas sarana produksi atau pelayanan jasa, kualitas proses dan kualitas hasil pada level yang terbaik.

## Ruang Lingkup

KPI GMP dirancang untuk dapat diterapkan tidak hanya disektor UMKM berbasis makanan dan minuman, tetapi juga di UMKM produk non pangan dan juga pelayanan jasa. Prinsip-prinsip GMP yang selama ini digunakan pada proses produksi pangan diadopsi dengan sedikit modifikasi dan penyesuaian sehingga sesuai untuk diterapkan pada UMKM non pangan. Pembahasan tentang sistem pencatatan (dokumentasi), baik pencatatan prosedur maupun pencatatan proses dan hasil usaha tidak dimasukkan ke dalam KPI GMP. Namun demikian, kajian tentang topik tersebut dibahas di KPI Aspek Pengendalian Mutu. Hal ini dilakukan untuk menghindari pembahasan ganda untuk topik yang sama.

Dengan adanya KPI GMP, para pelaku UMKM produk pangan, produk non pangan (kerajinan, pakaian dll) dan pelayanan jasa diharapkan dapat mengidentifikasi dan menilai kualitas sarana dan prasarana, proses produksi dan hasil usaha yang mereka miliki. Selanjutnya, hasil penilaian dari setiap sasaran pengukuran dan indikator kunci dapat digunakan untuk mengevaluasi tingkat kemajuan UMKM. Sasaran pengukuran dan indikator kunci dengan nilai yang masih belum mencukupi akan menjadi fokus perbaikan oleh pelaku UMKM. Secara periodik, misalnya setiap 6 bulan, para pelaku UMKM diharapkan dapat mengisi KPI GMP sehingga perkembangan dan pertumbuhan suatu UMKM dapat terpantau. Melalui pengukuran yang terjadwal, KPI GMP tidak hanya berfungsi sebagai instrumen evaluasi tetapi juga sebagai panduan pengembangan UMKM.

KPI GMP sangat penting diterapkan untuk mengevaluasi apakah lingkungan dan bangunan produksi atau pelayanan jasa yang dimiliki oleh suatu UMKM sudah memiliki kualitas yang baik. Kombinasi faktor tersebut dengan faktor kualitas fasilitas, faktor kualitas proses produksi atau pelayanan jasa akan menentukan kualitas produk/jasa yang dihasilkan. Selain itu, KPI GMP bersama dengan KPI Aspek Produksi dan KPI Aspek Pengendalian Mutu adalah KPI yang berkaitan langsung dengan proses produksi suatu produk/pelayanan jasa. Oleh karena itu, jika suatu UMKM ingin menghasilkan produk atau memberikan pelayanan jasa yang terbaik maka ke-3 KPI tersebut harus mendapatkan porsi perhatian yang besar.

## Sasaran Kunci dan Indikator Pengukuran

Untuk mengevaluasi kemampuan UMKM dalam menerapkan GMP secara komprehensif, KPI GMP memiliki 9 indikator pengukuran. Indikator-indikator tersebut terkelompokkan dalam 4 sasaran kunci. Adapun sasaran kunci tersebut adalah (a) kualitas lingkungan dan bangunan produksi atau pelayanan jasa, (b) kualitas fasilitas dan sarana produksi atau pelayanan jasa (c) kualitas proses produksi atau pelayanan jasa (d) kualitas produk atau pelayanan jasa.

### **1. Kualitas Lingkungan dan Bangunan Produksi atau Pelayanan Jasa**

Semua UMKM, baik yang bergerak di bidang produksi pangan dan non pangan maupun pelayanan jasa harus memperhatikan lingkungan dan bangunan produksi atau

pelayanan jasa tempat kegiatan usaha dilakukan. Adapun indikator pengukuran dari sasaran kunci ini adalah sebagai berikut:

### **1.1. Lingkungan lokasi sarana produksi atau pelayanan jasa memenuhi syarat standard prosedur produksi barang atau pelayanan jasa yang baik (*Good Manufacturing Practices*)**

Secara umum, UMKM harus berlokasi pada lingkungan yang dipersyaratkan, yaitu lingkungan yang terhindar dari pencemaran (tidak berada di area pembuangan sampah, pembuangan limbah ternak, dll.) dan lingkungan yang terhindar dari potensi terjadi bencana (bantaran sungai, daerah rawan banjir/longsor, dll.). Hal ini penting untuk menjamin bahwa produk tidak tercemar kotoran (terutama produk pangan) dan juga untuk memastikan keamanan serta keselamatan kerja ketika ada gangguan dari lingkungan, misalnya bencana. Jika memungkinkan, ada lokasi disekitar bangunan UMKM yang dapat dijadikan tempat penyelamatan diri ketika terjadi bencana.

### **1.2. Tidak ada potensi adanya pencemaran lingkungan**

Selain harus ditanggulangnya banyaknya potensi pencemaran/kontaminasi dari luar terhadap produk yang dihasilkan atau pelayanan jasa yang diusahakan, proses produksi (pangan dan non pangan) atau pelayanan jasa juga harus dipastikan tidak mencemari lingkungan. Sebagai contoh, sebuah UMKM yang bergerak di bidang penyediaan makanan (katering) harus mampu memisahkan

limbah plastik dari limbah kulit sayur dan buah serta membuangnya ke tempat penampungan yang seharusnya. Sebuah UMKM pembuat kerajinan dari barang pecah belah harus mampu mengelola limbah pecah belah yang ada sehingga tidak membahayakan lingkungan. Sebuah UMKM pelayanan jasa cuci motor/mobil harus membuat saluran khusus sehingga air sabun tidak dibuang ke sembarang tempat, misalnya saluran irigasi.



Gambar 3.1 UMKM tidak berada di area pembuangan sampah dan limbah

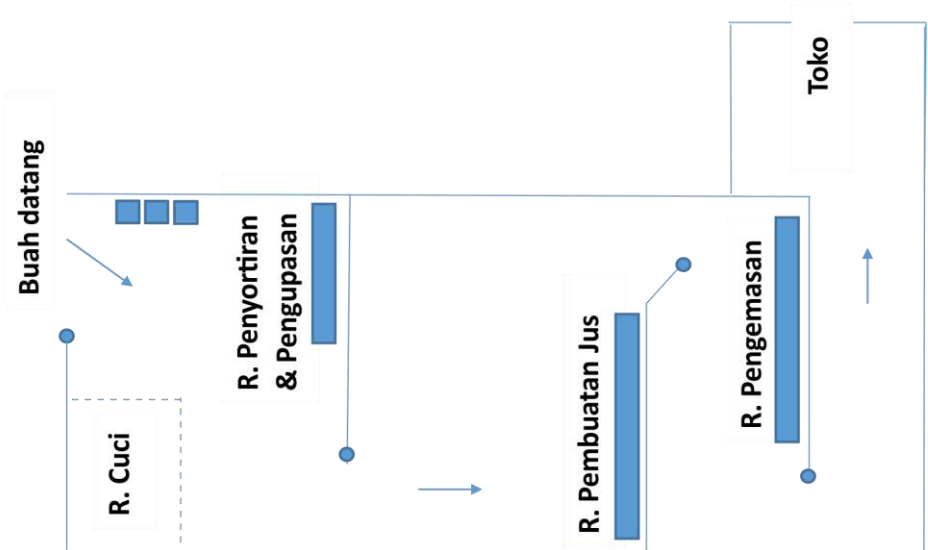


### **1.3. Desain, tata letak, dan konstruksi bangunan harus memenuhi syarat GMP**

Terkait dengan desain, tata letak dan konstruksi bangunan, beberapa hal harus diperhatikan untuk menjamin kualitas produk atau pelayanan jasa yang dihasilkan. Desain dan tata letak akan menjamin keefektifan bekerja dan efisiensi penggunaan waktu serta menghindarkan dari kemungkinan terjadinya kontaminasi silang. Kontruksi bangunan yang baik akan membuat ruang produksi mudah dibersihkan sehingga dapat tetap terjaga kebersihannya.

#### **1.3.1. Desain dan Tata Letak**

Desain dan tata letak bangunan UMKM harus sesuai dengan urutan langkah-langkah produksi atau pelayanan jasa yang dilakukan. Sebagai contoh, sebuah UMKM produsen jus apel melakukan 5 langkah proses produksi, yaitu 1). penyortiran buah apel, 2). pengupasan buah, 3). pencucian buah, 4). pembuatan jus, 5). pengemasan jus. Pada kondisi ini, produsen jus apel harus membagi ruang/meja kerja berdasarkan urutan proses pembuatan jus. Meja/ruang kedua sebagai meja/ruang untuk proses pengupasan apel harus berada disamping meja/ruang pertama tempat penyortiran buah, kemudian meja/ruang ketiga yang berfungsi sebagai tempat pencucian buah harus berada di samping meja/ruang kedua dan juga meja/ruang ke empat (meja/ruang tempat pembuatan jus). Adapun meja/ruang kelima sebagai tempat pengemasan harus berada di samping meja/ruang ke empat.



Gambar 3. 2 Skema tata letak sebuah UMKM pembuatan jus

Dengan pengaturan yang berurut seperti ini, efektifitas pekerjaan dan efisiensi waktu dapat dimaksimalkan. Selain itu, kontaminasi silang dari kotoran kulit buah ke produk juga dapat dihindarkan.

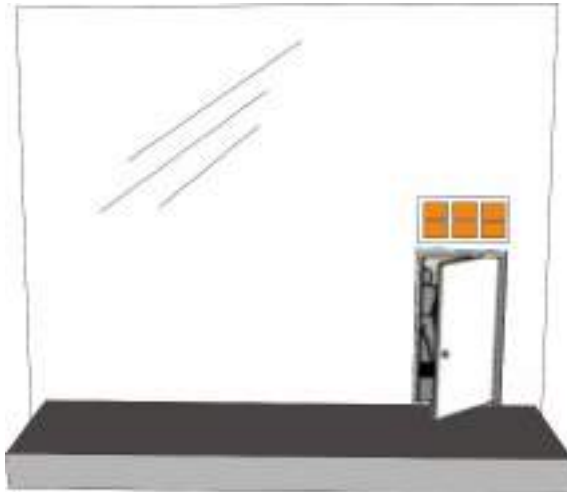
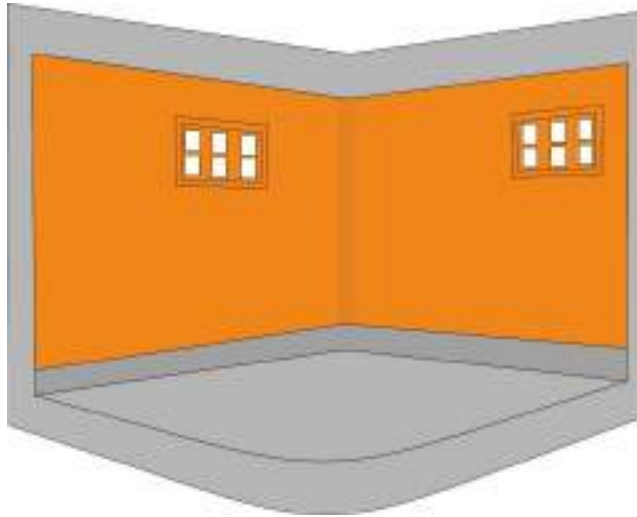
Pada UMKM pelayanan jasa, hal-hal yang sama juga harus dilakukan. Sebagai contoh, UMKM potong dan cuci rambut memiliki tiga proses dalam usahanya. Meja/ruang pertama berfungsi sebagai tempat pemotongan rambut. Meja/ruang kedua berfungsi sebagai tempat pencucian rambut. Meja/ruang ketiga berfungsi sebagai tempat penataan rambut. Pada kondisi ini, meja/ruang pertama dan kedua sebagai meja/ruang kotor/basah harus terletak berurutan. Posisi meja ketiga sebagai ruang kering/bersih

berada di samping meja/ruang kedua. Dengan adanya pengaturan ini, sampah rambut dan cecceran sisa pencucian memiliki kemungkinan yang kecil untuk bisa mengotori meja/ruang ketiga.

### **1.3.2. Konstruksi Bangunan**

Konstruksi bangunan produksi, baik UMKM pangan, non pangan maupun pelayanan jasa harus dirancang dengan baik sehingga proses perawatan kebersihan bisa dilakukan dengan mudah (Gambar 3). Selain itu, konstruksi yang baik akan memudahkan proses produksi barang atau pelayanan jasa. Hal-hal yang harus diperhatikan di antaranya adalah:

- a. Lantai dipastikan datar agar mudah dibersihkan dan potensi air menggenang tidak ada. Pertemuan antara lantai dan dinding dibuat tidak membentuk siku, sehingga mudah dibersihkan;
- b. Dinding dicat dengan warna cerah dan dirancang agar mudah dibersihkan;
- c. Atap dan langit-langit bagian dalam dipastikan tertutup rapat, sehingga memperkecil kemungkinan jatuhnya kotoran dari atas;
- d. Jendela dan pintu dibuat dari bahan yang mudah dibersihkan. Pintu yang sering dibuka dapat dirancang untuk bisa menutup dengan sendirinya;
- e. Ventilasi dilengkapi dengan kasa untuk menghambat serangga masuk dari luar.



Gambar 3. 3 Skema konstruksi bangunan yang baik sebagai tempat produksi (pangan dan non pangan) atau pelayanan jasa

## **2. Kualitas Fasilitas dan Sarana Produksi/Pelayanan Jasa**

Kualitas fasilitas dan sarana prasarana yang dimiliki oleh UMKM harus dijaga kualitasnya agar mutu produk atau pelayanan jasa yang dihasilkan maksimal. Untuk mencapai hal ini, ada dua indikator pengukuran yang sudah ditetapkan. Indikator-indikator tersebut adalah (a) keteraturan penggunaan fasilitas proses produksi atau pelayanan jasa dan (b) kebersihan karyawan, peralatan dan gudang untuk produksi barang dan pelayanan jasa.

### **2.1. Keteraturan Penggunaan Fasilitas Proses Produksi atau Pelayanan Jasa**

Keteraturan penggunaan fasilitas proses produksi atau pelayanan jasa harus diperhatikan dengan baik agar fasilitas-fasilitas tersebut siap dipakai pada saat dibutuhkan. Selain itu, adanya keteraturan penggunaan akan membuat fasilitas-fasilitas tersebut memiliki umur pakai yang panjang. Beberapa hal yang harus diperhatikan untuk mencapai keteraturan penggunaan fasilitas proses produksi adalah:

- a. Proses produksi atau pelayanan jasa harus direncanakan/dijadwalkan dengan baik. Sehingga pada saat suatu fasilitas dibutuhkan, fasilitas tersebut tidak sedang digunakan. Sebagai contoh, proses perebusan dan penggorengan bakso pada pada UMKM bakso goreng harus dijadwalkan dengan baik. Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi kemungkinan kebutuhan penggunaan kompor pada waktu yang

bersamaan. Hal berbeda perlu dilakukan oleh UMKM yang memiliki aktifitas serupa pada waktu yang sama. Pada kasus ini, fasilitas produksi atau pelayanan jasa dapat diperbanyak. Sebagai contoh, UMKM salon kecantikan harus memiliki pengering rambut, cermin dan *make up* kecantikan lebih dari satu set untuk mengantisipasi datangnya pelanggan pada saat bersamaan.

- b. Fasilitas yang telah selesai digunakan harus dibersihkan dan dikembalikan ke tempat semula. Selain itu, perbaikan harus segera dilakukan ketika fasilitas produksi menunjukkan gejala kerusakan. Sebagai contoh, timbangan harus dicek ulang dan dikalibrasi secara reguler agar hasil pengukuran selalu valid. Hal-hal ini akan menjamin keawetan dan kualitas fasilitas sehingga dapat digunakan pada jangka waktu yang lebih lama.

## **2.2. Kebersihan Karyawan, Peralatan dan Gudang untuk Produksi Barang dan Pelayanan Jasa**

Untuk menjamin agar produk (pangan dan non pangan) yang dihasilkan oleh UMKM memiliki kualitas yang baik, maka kebersihan karyawan, peralatan dan gudang mutlak harus diperhatikan. Hal ini juga berlaku pada UMKM yang bergerak di bidang jasa. Beberapa usaha yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

### 2.2.1. Kebersihan Karyawan

Kebersihan karyawan perlu dijaga agar karyawan tidak menjadi sumber pembawa kontaminan untuk UMKM dengan bidang usaha pangan. Hal paling sederhana yang dapat dilakukan adalah dengan mencuci tangan terlebih dahulu ketika karyawan akan memproduksi makanan/minuman. Pada tingkat yang lebih baik, pemakaian penutup rambut (*bair net*) dan penutup jenggot dapat dilakukan selama proses produksi makanan dilakukan. Hal ini akan mencegah kemungkinan masuknya rambut karyawan ke produk makanan. Selain itu, penggunaan kantong tangan juga akan membuat produk makanan terjaga higienitasnya.

Hal yang sama juga berlaku di bidang usaha produk non pangan dan pelayanan jasa. Sebagai contoh, karyawan UMKM pembuatan batik tulis harus selalu mencuci tangan ketika proses pembatikan selesai dilakukan. Hal ini dapat meminimalisir kemungkinan kotornya batik yang sudah siap dikemas akibat media pewarna yang masih tertinggal di tangan karyawan. Pada UMKM penyedia jasa salon kecantikan, karyawan harus memakai kantong tangan ketika proses pengecatan rambut dilakukan. Hal ini sangat penting dilakukan untuk mencegah kemungkinan menempelnya cat yang tertinggal ditangan pada kulit/pakaian konsumen. Jika hal ini terjadi maka tingkat kepuasan konsumen potong rambut terhadap pelayanan jasa akan rendah (Gambar 3.3).

Untuk menunjang kebersihan karyawan, rumah/gedung produksi atau pelayanan jasa harus memiliki sarana kebersihan yang mencukupi. Sarana kebersihan tersebut di antaranya adalah toilet dan wastafel (tempat cuci tangan). Selain itu, rumah/gedung produksi juga harus memiliki fasilitas air bersih.



Gambar 3. 4 Usaha penjagaan kebersihan karyawan agar tidak membawa kontaminan



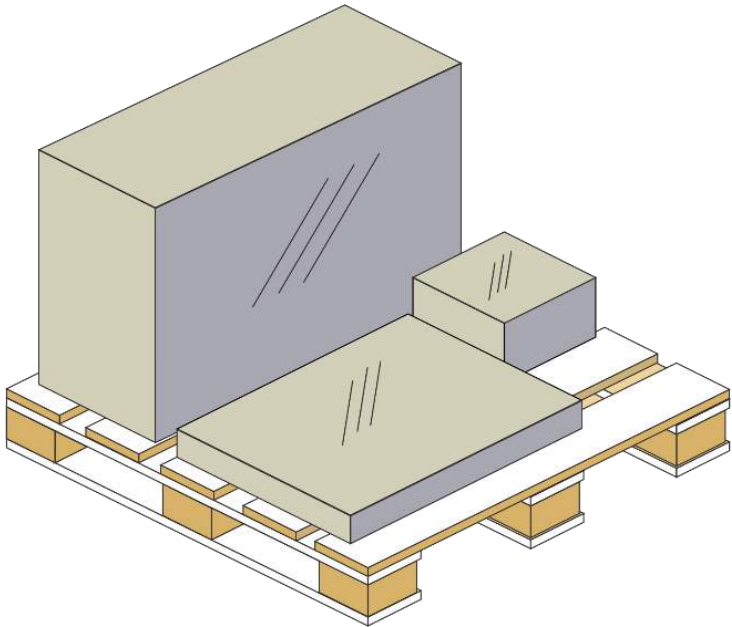
### **2.2.2. Kebersihan Peralatan**

Secara prinsip, penjagaan kebersihan peralatan memiliki tujuan yang sama dengan penjagaan kebersihan karyawan. Hal ini berlaku untuk semua bidang usaha UMKM. Penjagaan kebersihan berfungsi untuk menjaga kebersihan peralatan, sehingga peralatan akan memiliki umur pakai yang lebih panjang. Selain itu, penjagaan kebersihan peralatan juga berfungsi untuk menghindarkan kontaminan tumbuh dan bersarang di peralatan produksi atau pelayanan jasa. Kontaminan yang dapat tumbuh dan bersarang di antaranya adalah jamur, kutu, kecoa, dll. Agar peralatan bisa tetap bersih, beberapa cara yang dapat dilakukan adalah dengan penyapuan, pencucian, penyemprotan dengan udara bertekanan dan penggunaan alkohol untuk menyeka peralatan.

### **2.2.3. Kebersihan Gedung**

Kebersihan gedung produksi dan pelayanan jasa harus selalu diawasi. Gedung harus dipastikan terhindar dari kotoran, udara lembab, air dan kurangnya jumlah cahaya agar jamur, kutu, kecoa, tikus dan hewan pengganggu lainnya tidak dapat berkembang di dalam gedung. Untuk menghindarkan barang yang disimpan terpapar lembab dan air, barang dapat diletakkan di atas rak. Jika terpaksa barang harus diletakkan di atas lantai, sebaiknya barang tersebut diletakkan di atas palet terlebih dahulu agar barang tidak langsung bersentuhan dengan lantai

(Gambar 5). Gedung harus dilengkapi dengan sistem pencahayaan dan ventilasi yang baik sehingga terhindar dari kepengapan, kelembaban dan kegelapan.



Gambar 3. 5 Skema gambar palet sebagai alas untuk meletakkan barang

### 3. Kualitas Proses Produksi Atau Pelayanan Jasa

Proses produksi barang (pangan dan non pangan) serta pelayanan jasa harus dipastikan sebaik mungkin. Proses yang baik memiliki kemungkinan yang tinggi untuk menghasilkan output yang baik. Untuk mengevaluasi variabel ini, sasaran pengukuran yang ditetapkan adalah (a) penanganan bahan

baku dan hasil produksi atau pelayanan jasa sesuai syarat GMP  
(b) proses produksi atau pelayanan jasa terkendali sesuai syarat GMP.

### **3.1. Penanganan Bahan Baku dan Hasil Produksi atau Pelayanan Jasa Sesuai Syarat GMP**

Bahan baku untuk produksi pangan dan non pangan serta pelayanan jasa harus ditangani dan disimpan pada kondisi yang sesuai dengan karakteristik bahan. Beberapa bahan baku sensitif terhadap suhu, cahaya dan kelembaban. Selain itu, bahan baku juga terbagi menjadi bahan basah dan bahan kering, bahan tidak cepat rusak dan bahan mudah rusak serta bahan berbahaya dan tidak berbahaya. Oleh karena itu, bahan baku harus ditangani dan disimpan sesuai dengan kondisi yang paling baik. Pada kondisi ini pemahaman pelaku UMKM terhadap karakteristik bahan sangatlah diperlukan. Sebagai contoh, pelaku UMKM gulai kepala ikan harus menyimpan stok kepala ikan di dalam *freezer* karena kepala ikan adalah bahan yang mudah busuk. UMKM kerajinan dari bahan pecah belah harus menempatkan bahan baku pecahan kaca di tempat yang aman, misalnya di dalam kotak. UMKM penyedia jasa salon kecantikan harus menyimpan spray penyemprot rambut ditempat yang terjaga suhunya mengingat penyemprot rambut ini sensitif terhadap suhu tinggi.

Selain penanganannya, data dari bahan baku sebaiknya juga dicatat oleh pelaku UMKM. Beberapa data yang

harus dicatat misalnya adalah tanggal kedaluarsa (bahan pangan), tanggal masuk gudang, tipe bahan (kering atau basah, berbahaya atau tidak) dan produsen bahan baku. Pencatatan ini dilakukan untuk mempermudah proses penelusuran seandainya pada proses produksi atau pelayanan jasa diperlukan informasi tentang bahan baku. Sebagai contoh, ada suatu kasus dimana bakpia yang diproduksi oleh suatu UMKM lebih cepat bau sekitar 2 hari daripada yang seharusnya. Untuk mengetahui penyebabnya, selain mengecek proses produksi, produsen juga harus mengecek data-data dari bahan baku bakpia, yaitu tanggal kedaluarsa, *supplier*, dll. Data-data ini diharapkan dapat memberikan info penyebab cepatnya bakpia mengalami kerusakan. Salah satu penyebab yang mungkin ditemukan misalnya adalah bahwa tepung yang dipakai sudah melewati tanggal kedaluarsa. Untuk mengatasi kejadian semacam ini, pelaku UMKM harus menerapkan prinsip *first in first out* (FIFO). Prinsip ini mengindikasikan bahwa barang yang masuk ke gudang lebih dahulu maka harus dipakai terlebih dahulu. Analogi yang sama mengenai sistem pencatatan bahan baku juga harus dilakukan pada UMKM produksi barang non pangan dan pelayanan jasa.

### **3.2. Proses Produksi atau Pelayanan Jasa Terkendali Sesuai Syarat GMP**

Untuk memastikan bahwa proses produksi atau pelayanan jasa dapat terkendali dan terkontrol sesuai

standar maka pelaku UMKM harus mengikuti prosedur yang sudah mereka tentukan sebelumnya. Dengan mengikuti prosedur yang terstandar, kualitas proses produksi atau pelayanan jasa menjadi sama. Lebih jauh lagi, hal ini akan berkontribusi pada pencapaian hasil produksi atau pelayanan jasa yang juga selalu terstandar.

#### **4. Kualitas Produk Atau Pelayanan Jasa**

Setelah proses produksi, proses selanjutnya yang harus dilakukan adalah mengemas, menyimpan dan melindungi produk, baik pangan maupun non pangan. Hal serupa juga dilakukan pada pelayanan jasa. Ada dua indikator pengukuran yang ditetapkan pada sasaran kunci ini, yaitu (a) pencegahan kontaminasi secara fisika, kimia dan biologi sesuai syarat GMP (b) pengemasan, penyimpanan dan pengendalian pasca produksi atau pelayanan jasa sesuai syarat GMP.

##### **4.1. Pencegahan Kontaminasi secara Fisika, Kimia dan Biologi Sesuai Syarat GMP**

Produk pangan maupun non pangan yang dihasilkan oleh UMKM harus dijaga agar jangan sampai terjadi kontaminasi, baik secara fisik, kimia maupun biologi. Pada UMKM yang bergerak di bidang pangan, kontaminasi secara fisik dapat berbentuk cemaran benda padat seperti rambut, isi stapler dll, kontaminasi secara kimia dapat berasal dari sabun cuci dan desinfektan. Sedangkan kontaminasi biologi dapat berasal jamur, semut, kecoa, tikus, dll. Pada produk non pangan,

kontaminan fisika, kimia dan biologi dapat dikategorikan pada bahan-bahan fisik, kimia dan biologi yang keberadaannya tidak diharapkan berada pada produk barang non pangan yang dihasilkan. Pada UMKM pelayanan jasa, kontaminan fisika, kimia dan biologi dapat dikategorikan pada kontaminan yang keberadaannya tidak diharapkan pada saat dilakukan proses pelayanan jasa. Sebagai contoh, pada UMKM salon kecantikan, kontaminasi secara fisik dapat ditemui dengan tertinggalnya rambut konsumen pada sisir yang digunakan untuk menyisir rambut konsumen yang berikutnya. Kontaminasi secara biologis dapat ditemui dengan diketemukannya kutu disisir. Kontaminasi secara kimia dapat ditemui dengan menempelnya cat rambut pada kantong tangan yang digunakan untuk memijit kepala konsumen.

#### **4.2. Pengemasan, Penyimpanan dan Pengendalian Pasca Produksi atau Pelayanan Jasa Sesuai Syarat GMP**

Pengemasan, penyimpanan dan pengendalian pasca produksi harus dilakukan dengan tujuan utama untuk menghindari kontaminasi fisika, kimia maupun biologi (seperti dibahas di sub bab 3.4.1). Pada UMKM produk pangan dan non pangan, setelah proses pengemasan, pengendalian pasca produksi dapat dilakukan dengan cara menyimpan produk yang sudah dikemas di dalam ruang yang terkontrol kebersihannya, kelembabannya

dan temperaturnya. Pada UMKM penyedia pelayanan jasa, kegiatan pengemasan, penyimpanan dan pengendalian pasca produksi dapat dilakukan untuk melindungi produk yang sudah mendapatkan pelayanan jasa. Sebagai contoh, untuk memastikan hasil cucian yang sudah disetrika tetap bersih, pelaku UMKM usaha *laundry* harus membungkus baju konsumen dengan plastik.

Pengemasan selain berfungsi untuk perlindungan juga berfungsi sebagai media promosi. Banyak tipe dan desain pengemas yang dapat menarik minat konsumen terhadap produk atau pelayanan jasa yang ditawarkan oleh UMKM. Penjelasan lebih mendetail tentang pengemasan dapat dibaca di KPI Aspek *Branding*, Pengemasan dan Pelabelan.

## Urgensi Aspek

Untuk memastikan bahwa praktek-praktek dan kondisi lingkungan UMKM barang atau jasa berada pada level yang baik maka diperlukan sebuah pemahaman dari semua pihak yang terlibat di dalam suatu UMKM. Oleh karena itu, KPI GMP tidak hanya berfungsi sebagai indikator kemajuan suatu UMKM, tetapi dapat juga berfungsi sebagai panduan untuk para pelaku UMKM. Dengan adanya KPI GMP, hal-hal penting yang harus dijaga kualitasnya diharapkan dapat diperhatikan dengan lebih baik. Lebih jauh lagi, keberhasilan pelaku UMKM dalam menerapkan prinsip-prinsip GMP akan mempermudah mereka dalam memperoleh ijin usaha, misalnya PIRT (Pangan Industri Rumah

Tangga). Seluk beluk izin usaha dapat dibaca dibagian KPI Aspek Perizinan.

## Petunjuk Pengisian Aspek

Pelaku UMKM yang akan mengisi KPI GMP diharapkan membaca terlebih dahulu secara keseluruhan bab KPI Aspek Good Manufacturing Practices (GMP). Penjelasan tentang definisi dan ruang lingkup sasaran kunci serta indikator pengukuran tersaji pada bab tersebut.



Tabel 3.1 Key Performance Indicators Aspek GMP

No	Sasaran Kunci	Indikator Pengukuran	Bobot	Target		Realisasi		Skor (Realisasi/ Target)*100	Skor Akhir (Skor x Bobot)/100
				Nilai	Satuan	Nilai	Satuan		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Kualitas lingkungan dan bangunan produksi atau pelayanan jasa	Lingkungan lokasi sarana produksi atau pelayanan jasa memenuhi syarat standar prosedur produksi barang atau pelayanan jasa yang baik (Good Manufacturing Practices/GMP)	10	95	%		%		
		Tidak ada potensi timbulnya pencemaran lingkungan	10	95	%		%		
		Desain, tata letak, dan konstruksi bangunan memenuhi syarat GMP	10	100	%		%		
2	Kualitas fasilitas dan sarana produksi atau pelayanan jasa	Kebersihan dan keterturan fasilitas proses produksi atau pelayanan jasa	10	100	%		%		
		Kebersihan karyawan, peralatan dan gudang untuk produksi barang dan pelayanan jasa	10	100	%		%		
3	Kualitas proses produksi atau pelayanan jasa	Penanganan bahan baku dan hasil produksi atau pelayanan jasa sesuai syarat GMP	10	100	%		%		
		Proses produksi atau pelayanan jasa terkendali sesuai syarat GMP	10	100	%		%		

No	Sasaran Kunci	Indikator Pengukuran	Bobot	Target		Realisasi		Skor (Realisasi/ Target)*100	Skor Akhir (Skor x Bobot)/100
				Nilai	Satuan	Nilai	Satuan		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Kualitas produk atau pelayanan jasa	Pencegahan kontaminasi secara fisika, kimia dan biologi sesuai syarat GMP	15	90	%		%		
		Pengemasan, penyimpanan dan pengendalian pasca produksi atau pelayanan jasa sesuai syarat GMP	15	100	%		%		
			100						

## Daftar Pustaka

- Bernhardt, H., & A. Raschke. 1998. *Good Manufacturing Practice (GMP)*. In *Cane Sugar Factories*. Paper presented at the Proc S Afr Sug Technol Ass.
- Iveta, G. 2012. Human resources *Key Performance Indicators*. *Journal of competitiveness*. Vol.4, Issue 1, pp. 117-128.
- Keyte, C. 2018. How to develop meaningful *Key Performance Indicators* an intrafocus guide. *Intrafocus Limited*.
- Mendis, E. 2016. Guide to Good Manufacturing Practice (GMP) Requirements for Cinnamon Processors. *United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) and The Spice Council (TSC) of Sri Lanka*.
- Mendis, E. & N. Rajapakse. 2009. GMP and HACCP: A handbook for small and medium scale food processing enterprises. *The Ceylon Chamber of Commerce in collaboration with the Sri Lanka Food Processors Association*.
- Serafica, R.B., T.L. Hredzak & B.Z. Yuhua. 2010. SME Market Access and Internationalization: Medium-term KPIs for the SMEWG Strategic Plan. *APEC Policy Support Unit*.

Bagian IV

# Aspek Pengendalian Mutu

Ahmad Kusumaatmaja

## Pendahuluan

Sejak dimulainya era perdagangan bebas khususnya di Asia, telah muncul banyak kekhawatiran dari berbagai pelaku industri di Indonesia. Salah satu pelaku industri yang dilanda kekhawatiran adalah kalangan UMKM. Sebagaimana telah diketahui, banyak produksi industri rumah tangga asing khususnya Cina telah membanjiri Indonesia dengan harga yang sangat murah dan jenis yang variatif. Oleh karena itu perlu usaha khusus agar UMKM di Indonesia bisa bertahan dan bahkan bisa bersaing serta mengungguli produk-produk asing. Salah satu jalan untuk meningkatkan daya saing usaha kecil dan menengah Indonesia adalah dengan meningkatkan mutu produk dan efisiensi produksi serta layanan dengan penerapan manajemen mutu. Produk-produk asing yang membanjiri pasar Indonesia

tidak semuanya memiliki kualitas yang baik sehingga pemerintah mengeluarkan regulasi berupa SNI (Sertifikasi Nasional Indonesia). SNI ini memiliki beberapa persyaratan yang bisa memandu industri dalam negeri untuk meningkatkan mutu produk dan atau layanannya. Di dunia internasional terkait jaminan kualitas ini, manajemen mutu yang dikenal adalah yang memenuhi standar ISO 9001 (Jay, 2003; Ray, 2010, David, 2009). Standar ini merupakan sarana untuk mencapai tujuan mutu dalam menerapkan Total Quality Control, yang tujuan akhirnya adalah mencapai efektifitas dan efisiensi suatu perusahaan. Standar tersebut meliputi serangkaian prosedur yang mencakup semua proses penting dalam bisnis diantaranya:

1. Adanya pengawasan dalam proses pembuatan untuk memastikan bahwa sistem menghasilkan produk-produk berkualitas.
2. Tersimpannya data dan arsip penting dengan baik.
3. Adanya pemeriksaan barang-barang yang telah diproduksi untuk mencari unit-unit yang rusak, disertai dengan tindakan perbaikan yang benar apabila dibutuhkan.
4. Secara teratur meninjau keefektifan tiap-tiap proses dan sistem kualitas itu sendiri.

Apabila serangkaian prosedur tersebut dapat dilaksanakan dengan baik maka sistem manajemen mutu telah berjalan dan akan didapatkan beberapa manfaat diantaranya adalah:

1. Mampu membuat sistem kerja dalam perusahaan menjadi standar kerja terdokumentasi.

2. Meningkatkan semangat kerja karyawan karena ada kejelasan kerja sehingga meningkatkan efisiensi.
3. Dipahaminya berbagai kebijakan dan prosedur operasi yang berlaku di seluruh perusahaan.
4. Meningkatkan pengawasan terhadap pengelolaan pekerjaan.
5. Termonitornya kualitas pelayanan perusahaan terhadap mitra kerja.

Penerapan manajemen mutu ini tentunya perlu mulai dikenalkan kepada UMKM dan perlahan diterapkan sebagai salah satu *Key Performance Indicator* sehingga produk dan jasa UMKM Indonesia bisa bersaing dengan luar negeri. Di Indonesia, Badan Standarisasi Nasional (BSN) bekerjasama dengan kementerian, lembaga dan komunitas melakukan pembinaan terhadap UMKM untuk menerapkan SNI sebagai amanah dari UU no 20 tahun 2014. SNI ini merupakan sertifikasi mutu yang dikeluarkan sebagai bentuk pengakuan dari pihak luar bahwa perusahaan tersebut telah menerapkan manajemen mutu yang menjamin mutu dan kualitas produknya. Proses ini cukup panjang dan memerlukan waktu yang cukup lama.

Sertifikasi sendiri esensinya hanyalah implikasi dari sebuah penerapan manajemen mutu yang baik, bukan tujuan penerapan manajemen mutu. Tidak ada gunanya memiliki sertifikat standar mutu tertentu jika kenyataannya tidak memiliki kualitas yang baik. Sertifikasi sendiri dilakukan oleh lembaga yang berwenang pada suatu wilayah tertentu. Namun, jumlah UMKM yang sangat banyak dengan jenis bisnis yang sangat variatif dan omset yang berbeda juga mengakibatkan belum semua UMKM mampu

atau tertarik menerapkan SNI dalam industrinya. Oleh karena itu, sebagai pemantiknya Direktorat Pengabdian kepada Masyarakat Universitas Gadjah Mada menyusun KPI sederhana terkait pengendalian mutu yang disarikan dari filosofi standard manajemen mutu ISO dan SNI. Sistem manajemen mutu sendiri harus dibangun dengan memikirkan beberapa aspek sebagaimana ditampilkan pada gambar 1.



Gambar 4. 1 Prinsip Manajemen Mutu

Dalam penerapan manajemen mutu, diperlukan beberapa persyaratan awal diantaranya adalah pertama, membangun sistem manajemen mutu, kedua, pengelolaan sumber daya yang meliputi menyediakan personel, peralatan, mesin, modal, dan lainnya yang diperlukan untuk menjalankan proses tersebut, ketiga, realisasi produk yang meliputi melakukan pengecekan apakah proses berjalan dengan baik sesuai dengan yang dikehendaki, keempat, melakukan perbaikan yang diperlukan apabila terdapat kesalahan dalam pelaksanaan proses, dan mencatat proses yang dilakukan atau dokumen (mengurutkan tahapan proses tersebut dan menetapkan cara menjalankan proses tersebut secara benar).

## **1. Membangun Sistem Manajemen Mutu**

Langkah pertama dalam penerapan manajemen mutu adalah membangun sistem manajemen mutu yang berawal dari komitmen manajemen (pemilik usaha) terhadap mutu produk dan kepuasan pelanggan. Apabila manajemen sudah memiliki komitmen terhadap mutu maka langkah selanjutnya adalah menyusun kebijakan mutu yang berupa maksud dan arahan secara menyeluruh sebuah organisasi tentang mutu seperti yang dinyatakan secara resmi oleh pucuk pimpinan (Visi dan Misi). Kebijakan mutu ini kemudian diturunkan dalam tataran praktis berupa sasaran mutu yang merupakan elemen dari rangkaian proses bisnis yang menghasilkan OUTPUT yang bermanfaat. Sasaran mutu inilah yang kemudian menjadi target dari usaha yang dilakukan meliputi persyaratan produk/jasa serta pencapaian peningkatan secara berkesinambungan. Selain itu sasaran mutu pada akhirnya



juga akan menyoar pemenuhan harapan pelanggan (customer satisfaction). Sistem manajemen mutu yang berbasiskan dari kebijakan dan sasaran mutu ini akan membawa pengusaha untuk memikirkan sumber daya apa saja yang diperlukan untuk menjamin pelaksanaannya.

## **2. Pengelolaan Sumber Daya**

Sasaran mutu yang telah dibuat tentunya akan mendorong perlunya perhitungan sumber daya yang diperlukan. Sumber daya di sini, tidak hanya sumber daya manusia atau personil tetapi juga sumber daya yang lain yg diperlukan untuk mengembangkan proses atau metoda, seperti: keuangan, fasilitas peralatan/mesin dan sebagainya. Sangat penting untuk memastikan bahwa setiap personil memiliki deskripsi pekerjaan yang jelas (menentukan siapa mengerjakan apa). Selain itu juga penting untuk memastikan kompetensi apa saja yang diperlukan, dan pelatihan apa saja yang diperlukan bagi karyawan. Pada tahapan berikutnya dalam pengelolaan sumber daya juga diperlukan metode pemeriksaan terhadap kompetensi karyawan serta memastikan kondisi kerja yang cocok sehingga tidak ada alasan tidak terpenuhinya sasaran mutu.

## **3. Realisasi Produk**

Secara umum dalam realisasi produk barang/jasa ini, tahapan kendali mutu bisa dipetakan dari Prosedur Operasi Standard (POS) yang meliputi proses pembelian bahan baku barang atau jasa (penetapan proses pembelian melalui

kesepakatan, penetapan mutu barang/jasa yang dibeli, dan penetapan pemasok) sampai ke produksinya. Khusus terkait pemasok, kriteria dan dasar pemilihan pemasok bisa dicek melalui:

- a. Keandalan pemasok dalam memenuhi kebutuhan;
- b. Kemampuan pemasok dalam penyediaan material/ jasa;
- c. Waktu penyerahan dan harga;
- d. Pengalaman sebelumnya.

Dalam manajemen mutu, pada akhirnya semua sistem akan dibuktikan pada saat produk dihasilkan, sehingga menetapkan perencanaan proses atau POS menjadi hal yang wajib dilakukan. POS ini sangat penting disusun untuk menjamin bahwa setiap produk/jasa yang dihasilkan sesuai dengan sasaran mutu yang dibuat. Di dalam POS ini juga terdapat instruksi kerja yang memandu proses produksi secara praktis. Di dalam realisasi produk/jasa ini perlu juga mempertimbangkan apa saja yang diminta pelanggan. Selain itu dalam realisasi produk/jasa ini bisa diidentifikasi hal-hal apa saja yang mampu meningkatkan produktivitas, mengurangi limbah, dan bagaimana menangani jika terdapat ketidaksesuaian antar produk barang/jasa dengan sasaran mutu yang ditetapkan. Ketidakesuaian yang ada juga sangat mungkin mengakibatkan perlunya melakukan kaji ulang terhadap proses yang ada. Pada realisasi produk barang/jasa ini juga maka dapat ditetapkan sumber daya yang diperlukan (personil, keuangan, dan operasional).

Sehingga dalam usaha Produksi dan Penyediaan Jasa ini berbagai jenis pengendalian yang dibutuhkan oleh organisasi diantaranya adalah:

- a. Sasaran, persyaratan produk, proses dan sumber daya,
- b. Gambar, jadwal produksi, spesifikasi jasa, kriteria kinerja jasa, instruksi operator yang berdampak pada produk akhir.
- c. Pemeliharaan alat proses
- d. Lingkungan kerja yang ditetapkan oleh pelanggan atau peraturan

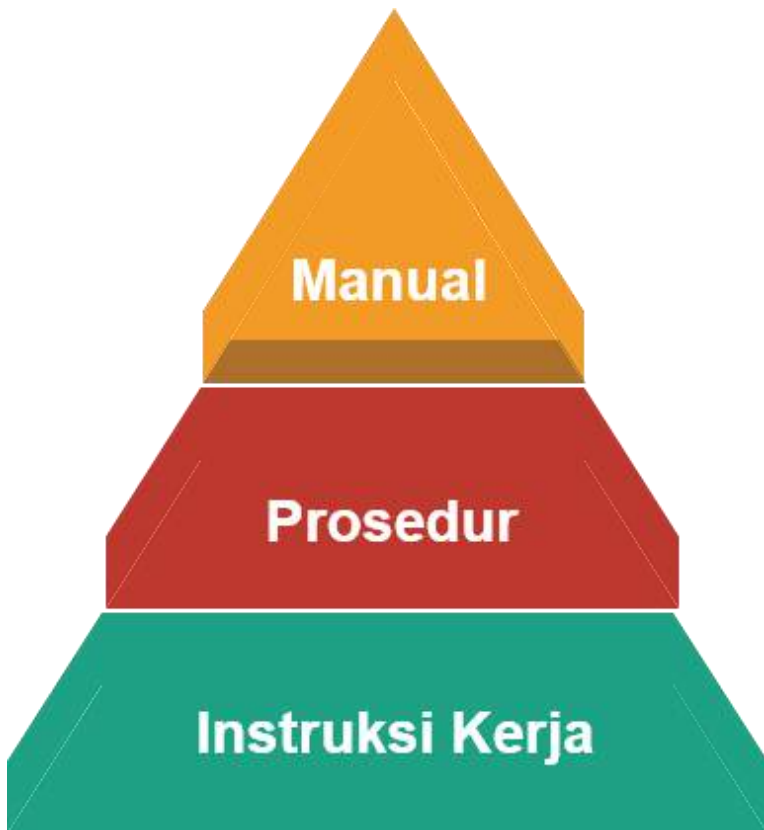
#### **4. Perbaikan**

Ketidaksesuaian produk barang/jasa yang dihasilkan dengan sasaran mutu yang ditetapkan membutuhkan perbaikan yang ujungnya adalah memenuhi kepuasan pelanggan. Sehingga dalam proses perbaikan ini bisa dilakukan pengecekan mendalam atau audit sehingga sumber ketidaksesuaiannya bisa diketahui dan diperbaiki. Terkait audit ini bisa dilakukan secara internal meliputi:

- a. Perencanaan audit, misalnya program audit keseluruhan, rencana dan lingkup audit individu termasuk penugasan internal auditor.
- b. Kaji ulang terhadap dokumentasi sistem manajemen mutu terkait;
- c. Kaji ulang informasi terkait seperti laporan produksi, kecenderungan kegagalan, keluhan pelanggan
- d. Pelaksanaan audit ,
- e. Pelaporan hasil audit, dan

f. Verifikasi tindakan perbaikan dengan mengecek laporan hasil audit sebelumnya.

Sedangkan untuk kepuasan pelanggan yang juga sebagai bagian perbaikan bisa diketahui melalui keluhan dan saran, analisis mantan pelanggan dan survei kepuasan pelanggan.



Gambar 4. 2 Piramida dokumen dalam sistem manajemen mutu

## 5. Dokumen

Dasar penerapan Sistem Manajemen Mutu adalah dokumen yang harus tertulis dengan jelas dan mudah dimengerti oleh setiap orang yang memerlukan. Dokumen yang rapi dan lengkap dapat sangat berguna saat perusahaan melakukan aktivitas peningkatan berkelanjutan (continuous improvement).

Susunan dokumen manajemen mutu menganut aturan hirarki, di mana masing-masing dokumen harus ditetapkan sesuai tingkatan yang diperlukan pada kegiatan Perusahaan. (Ray, 2010 Dokumen yang lebih rendah levelnya mengandung penjelasan klausul-klausul dokumen yang lebih tinggi dan isinya tidak boleh bertentangan. Gambar 2 menunjukkan piramida dari dokumen pada sistem manajemen mutu.

- a. **Manual Mutu**, Dokumen level-1 menggambarkan kegiatan bisnis Perusahaan secara umum dalam penerapannya harus memenuhi persyaratan Sistem Manajemen Mutu, termasuk kebijakan mutu dan sasaran mutu yang telah ditetapkan oleh manajemen.
- b. **Prosedur**, Dokumen level-2 menjelaskan langkah-langkah kegiatan yang harus dilakukan dalam suatu proses tertentu yang terkait dengan penerapan SMM. Prosedur SMM merupakan penjabaran yang lebih jelas terhadap pemenuhan persyaratan SMM yang terkait dengan fungsi-fungsi kegiatan bisnis Perusahaan.
- c. **Instruksi Kerja / Standar Operasional**, Dokumen level-3 sifatnya untuk memberikan petunjuk pada pengoperasian

suatu proses kerja yang harus dilakukan oleh satu orang atau satu unit yang terlibat atau yang fungsi tugasnya dapat mempengaruhi kegiatan SMM di Perusahaan. Instruksi Kerja dibuat untuk menghindari atau mengurangi potensi kesalahan terhadap suatu pekerjaan.

- d. **Rekaman**, Bukti kerja yang merupakan bagian dari dokumen Mutu, dikatakan sebagai dokumen level-4. Rekaman ini berupa formulir-formulir isian, *check sheet*, dan lain sebagainya, yang harus diatur dan dikendalikan secara tersendiri.

Prosedur pengendalian dokumen, antara lain berisi penetapan pengendalian yang diperlukan untuk:

- a. Kontrol kecukupan dokumen sebelum didistribusikan
- b. Perubahan dan status revisi terbaru dokumen
- c. Versi yang relevan dengan dokumen yang berlaku telah tersedia di tempat pemakaian
- d. Memastikan dokumen dapat dibaca dan mudah dikenali, bahwa dokumen yang berasal dari luar mudah dikenali dan pendistribusian dikendalikan
- e. Mencegah pemakaian dokumen yang kadaluarsa dan tidak disengaja lengkap dengan penjelasan identifikasi sesuai dokumen tersebut, apabila disimpan untuk tujuan tertentu.

Sehingga terkait dengan dokumen yang diperlukan dalam sistem manajemen mutu ini, dapat disajikan sebagai berikut:

1. **Dokumen Persyaratan Umum**, yang meliputi:
  - a. Pedoman Mutu;

- b. Prosedur dan Instruksi Kerja;
    - Persyaratan produk,
    - Petunjuk proses,
    - Petunjuk pemakaian peralatan,
    - Copy persyaratan aturan pemerintah (SNI/GMP)
  - c. Denah Ruang Kerja;
  - d. Jadwal Produksi;
  - e. Daftar Supplier.
- 2. Dokumen terkait Manajemen**, yang meliputi:
- a. Dokumen Struktur Organisasi
  - b. Diagram/Dokumen Kebijakan Mutu dan Sasaran Mutu
  - c. Nomor hotline / pengaduan konsumen pada label
- 3. Dokumen terkait Pengelolaan Sumber Daya**, yang meliputi:
- a. Dokumen *job-description*
  - b. Kontrak kerja karyawan
  - c. Dokumen/sertifikat pelatihan karyawan
  - d. Dokumen/ceklis reguler pembersihan alat, ruangan, dan fasilitas kebersihan
- 4. Dokumen Realisasi Produk**, yang meliputi:
- a. Dokumen spesifikasi alat/mesin
  - b. Dokumen perbersihan dan perbaikan alat/mesin
  - c. Dokumen/pembukuan daftar pelanggan dan produk yang dibeli
  - d. Dokumen/ceklis pembuangan limbah/sampah
  - e. Dokumen/sertifikat pelatihan karyawan
  - f. Dokumen/ceklis reguler pembersihan alat, ruangan, dan fasilitas kebersihan

- g. Dokumen pembelian bahan baku
- h. Dokumen daftar/spesifikasi/kualitas bahan baku
- i. Daftar pemasok bahan baku

**5. Dokumen terkait Penjaminan dan pengendalian Mutu, yang meliputi:**

- a. Dokumen kinerja pemasok: kapasitas, waktu kirim, kualitas (kualitatif: sangat baik/baik/sedang/buruk)
- b. Dokumen/Ceklis uji coba produk reguler misal: rasa/warna/tekstur
- c. Dokumen pengujian laboratorium (reguler 2/3 tahunan)
- d. Dokumentasi langkah perbaikan/perubahan produksi:
  - perubahan layout
  - penggantian mesin
  - penggantian bahan baku
- e. Dokumen keluhan/komplain pelanggan

## Ruang Lingkup

Secara detail bagian-bagian yang menjadi ruang lingkup dalam pengendalian mutu sederhana UMKM ini disarikan dari idealita pengendalian mutu yang berbasis dokumen yang harus tertulis dengan jelas dan mudah dimengerti oleh setiap orang yang memerlukan. UMKM di Indonesia yang sangat beragam, tidak semuanya mampu memenuhi proses pengendalian mutu secara lengkap semacam ISO. Oleh karena itu, untuk mengukur kemampuan UMKM di Indonesia maka dibuat sistem pengendalian mutu berbasis sasaran kunci KPI yang ruang lingkup pengendalian mutunya diringkas dan disederhanakan



hanya meliputi dokumen terkait standarisasi input/bahan baku, standarisasi proses produksi, standarisasi output/produk, dan standarisasi lingkungan.

## Sasaran Kunci dan Indikator Pengukuran

Pada praktek UMKM, sistem pengendalian mutu sesuai ketentuan ISO tentunya masih cukup memberatkan mengingat masih rendahnya literasi di tingkat pengusaha UMKM dan kesadarannya terkait kelangsungan usaha yang ditentukan oleh daya saing kualitasnya. Oleh karena itu, disusun indikator-indikator kunci secara sederhana untuk bisa menilai apakah sebuah usaha UMKM telah memenuhi standar minimum terkait pengendalian mutu barang/jasa. Pada indikator kunci terkait pengendalian mutu ini, ditentukan beberapa sasaran kunci yaitu:

### 1. Standarisasi input/bahan baku

Pada bagian ini, dokumentasi yang diperlukan meliputi bagaimana sebuah bahan baku barang/jasa memenuhi syarat untuk diproses. Misalnya jika berupa barang, maka sangat penting ada catatan/dokumen terkait kualitas bahan baku yang diinginkan (persyaratan awal), kuantitasnya berapa, masa kadaluarsanya kapan, dan juga siapa pemasoknya. Apabila berupa jasa, maka kita bisa menyusun kualitas layanan apa yang akan diberikan, peralatan apa yang dibutuhkan untuk memenuhi kualitas layanan tersebut, dari mana alat didapat, habis pakai atau tidak dan sebagainya. Oleh karena itu dalam sasaran kunci standarisasi input/bahan baku ini, indikator pengukurannya adalah “Ada catatan tertulis terkait bahan baku

(kuantitas dan kualitas, tanggal/masa kadaluarsa, pemasok/supplier).

## **2. Standarisasi proses produksi**

Pada bagian ini, sebuah produk barang/jasa diproses untuk menghasilkan barang/jasa sesuai yang diinginkan. Agar harapan tersebut terpenuhi, maka biasanya setiap UMKM memiliki “resep” sendiri yang membedakannya dengan yang produk lain. Dalam pengendalian mutu proses produksi ini, agar produk barang/jasa yang dihasilkan konsisten maka perlu catatan tertulis terkait bagaimana produksi berjalan yang kemudian sering disebut sebagai instruksi kerja (turunan dari POS). Ketika ada “resep” khusus yang bersifat rahasia maka terkadang perlu dilindungi dengan tidak menuliskannya di instruksi kerja, namun akan lebih baik jika itu adalah “resep” yang otentik maka perlu diberikan perlindungan hak ciptanya. Dalam instruksi kerja tersebut, perlu dilengkapi pula daftar pengecekan pelaksanaan produksi apakah sudah sesuai dengan yang ditentukan atau belum, termasuk melengkapinya dengan catatan mengenai deskripsi kerja setiap pegawai. Jadwal produksi juga menjadi bagian yang vital untuk menjaga kualitas barang/jasa. Oleh karena itu pada sasaran kunci ini disusun sebuah indikator pengukurannya berupa “Ada dokumentasi tertulis prosedur operasi standar/instruksi kerja proses produksi dan check list pelaksanaan produksi sesuai dengan langkah-langkah proses produksi dilengkapi deskripsi kerja pegawai/kontrak kerja dan catatan jadwal produksi.

### **3. Standarisasi output/produk**

Pada bagian ini, sebuah produk barang/jasa telah dihasilkan dan untuk pengendalian mutunya perlu disusun persyaratan produk dari UMKM tersebut secara tertulis. Catatan persyaratan produk ini akan menjamin sebuah UMKM hanya memproduksi barang/jasa dengan kualitas tertentu, dan dengan ini pula maka bisa diketahui produk yang tidak lolos disebabkan oleh kesalahan di bagian mana. Sehingga pada akhirnya akan diketahui tindakan perbaikan/pencegahannya. Oleh karena itu, indikator pengukuran dari sasaran kunci ini adalah “Ada dokumen tertulis persyaratan produk (sukses/gagal) dan tindakan perbaikan/pencegahannya”.

### **4. Standarisasi lingkungan.**

Pada bagian ini, ketika input, proses dan output sudah berjalan, maka perlu diperhatikan bagaimana lingkungan di sekitar tahapan tersebut. Bagaimana kebersihan ruang, alat dan fasilitas lain ini perlu selalu dimonitor. Monitoring terhadap standar lingkungan ini juga akan membantu UMKM ketika akan melangkah ke peningkatan kualitas produk ke level yang lebih tinggi. Pada sasaran kunci ini secara sederhana diberikan indikator pengukurannya adalah “Adanya dokumen ceklist reguler pembersihan alat, ruang dan fasilitas kebersihan serta pembuangan limbah”.

## Urgensi Aspek

Pengendalian mutu dalam UMKM ini secara filosofis mengandung makna bahwa UMKM memiliki komitmen untuk membuat produk barang/jasa yang baik untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Ketika UMKM memiliki sistem pengendalian mutu yang baik maka tingkat kepercayaan konsumen akan bertambah dan cara pengusaha mengatur usahanya juga akan menjadi lebih terarah. Secara khusus pentingnya pengendalian mutu khususnya terkait dokumen ini memiliki manfaat diantaranya adalah:

1. Meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan melalui jaminan mutu yang terorganisasi dan sistematis.
2. Meningkatkan image perusahaan serta daya saing dalam memasuki pasar global.
3. Membuka kesempatan pasar baru karena produk barang/jasanya terjamin.
4. Meningkatkan mutu dan produktivitas melalui kerjasama dan komunikasi yang lebih baik, sistem pengendalian yang konsisten, serta pengurangan dan pencegahan pemborosan karena operai internal menjadi lebih baik.
5. Meningkatkan kesadaran mutu dalam UMKM.
6. Memberikan pelatihan secara sistematis kepada seluruh karyawan dan manajer organisasi melalui prosedur-prosedur dan instruksi-instruksi yang terdefinisi secara baik.

## Petunjuk Pengisian Aspek

Tabel 4.1 menunjukkan *Key Performance Indicator* terkait pengendalian mutu sederhana yang diambil dari sistem ISO Small

and Medium Enterprise. Dalam mengisi tabel tersebut perlu diperhatikan beberapa hal terkait bobot, target dan realisasi. Bobot ini menyatakan seberapa penting aspek dalam KPI pengendalian mutu ini. Pada tabel 4. 1 aspek sasaran kunci standarisasi input/bahan baku, proses produksi dan output/produk memiliki bobot yang tinggi, artinya ketiga aspek ini sangat penting untuk bisa dipenuhi oleh sebuah UMKM. Sedangkan pada bagian target ini, angka 100% ini adalah angka yang diharapkan dicapai ketika semua unsur terpenuhi (ada catatan tertulis). Untuk menilai sebuah UMKM, maka kita bisa mengecek aspek-aspek ini bagaimana realisasinya, apabila dokumen sangat lengkap memenuhi semua unsur maka realisasi bisa diisi 100%, namun apabila belum semua catatan tertulis/dokumentasi ada maka realisasi ini bisa ditulis sesuai dengan persentase yang tepat. Misalnya baru sebagian terpenuhi maka bisa diisi 50%, dan jika memang tidak ada sama sekali dokumentasi tertulisnya maka realisasinya harus diisi nol persen.

Apabila bagian realisasi ini telah diisi maka selanjutnya kita bisa mengetahui skor akhir dari UMKM. Skor akhir ini hanya akan menunjukkan bagaimana kemampuan UMKM dalam pengendalian mutu. Sedangkan untuk melihat bagaimana posisi UMKM, di bagian mana yang masih kurang dan bagian mana yang sudah baik baru bisa diketahui setelah semua KPI diisi dengan baik.

Tabel 4.1 Key Performance Indicators Aspek Pengendalian Mutu

No	Sasaran Kunci	Indikator Pengukuran	Bobot		Target		Realisasi		Skor (Realisasi/ Target)*100	Skor Akhir (Skor x Bobot)/100
			%		Nilai	Satuan	Nilai	Satuan		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Standarisasi input/bahan baku	Ada dokumen tertulis terkait bahan baku (kuantitas dan kualitas, tanggal kadaluarsa, pemasok)	20	100	%		%			
2	Standarisasi proses produksi	Ada dokumentasi Standar Operasional Prosedur (SOP) produksi	15	95	%		%			
		Ada dokumentasi pelaksanaan produksi	20	100						
3	Standarisasi output/produk	Ada dokumentasi target kualitas produk	15	95	%		%			
		Ada dokumentasi hasil penilaian kualitas produk	15	100						
4	Standarisasi lingkungan	Ada dokumentasi perawatan alat, ruang, fasilitas kebersihan dan penanganan limbah	15	95	%		%			
			100							

## Daftar Pustaka

- Jay J. Schlickman, 2003, ISO 9001: 2000 Quality Management System Design, Artech House Publishers.
- Ray Tricker, 2010, ISO 9001: 2008 for Small Businesses, Elsevier Butterworth-Heinemann, 4th ed.,UK.
- David, H, 2009, ISO 9000 Quality Systems Handbook, Elsevier Butterworth-Heinemann, 6th ed.,UK.
- OECD, 2002, Small and Medium Enterprise Outlook, OECD Publications Service, 2, rue André-Pascal, 75775 Paris Cedex 16, France.

Bagian V

# ***Aspek Branding, Labelling, Packaging dan Kekayaan Intelektual***

**Endy Triyannanto**

## **Pendahuluan**

Era milenial industri 4.0. Di era industri 4.0 laku tidaknya berbagai produk bisnis Usaha Menengah Kecil dan Mikro (UMKM) dan yang ada di pasaran akan sangat tergantung dari pengemasan, tampilan produk, maupun dikenal tidaknya brand suatu produk. Pemasaran saat ini umumnya menggunakan media online sehingga memaksa setiap produsen untuk membuat kemasan yang menarik dan mudah diingat. Penjualan offline maupun online sangat dipengaruhi oleh kesan yang ditampilkan dari kesan pertama terhadap produk yang dipasarkan. Perkembangan pemasaran melalui media online seperti Facebook (FB), Instagram (ig), twitter, dan media online lainnya sudah sangat lazim untuk mengefisienkan biaya pemasaran. Media online saat ini merupakan cara modern untuk membantu



membuat produk UMKM menonjol dalam persaingan. Branding secara mudah dapat dipahami akan membuat produk anda berbeda untuk kemudian diumumkan kepada khalayak (Baker, 2001). Proses kreatif produsen dalam mendesain brand dan kemasan akan mempengaruhi kesan konsumen dalam pembelian produk.

Display dan branding. Kemampuan desainer maupun produsen dalam membuat brand akan mempengaruhi keputusan pembelian oleh konsumen. Semakin berbeda dan berkualitas brand yang dibuat memungkinkan brand tersebut memiliki pangsa pasar tersendiri. Menurut Kotler (2009) branding merupakan pemberian nama, istilah, tanda, symbol, rancangan, atau kombinasi dari kesemuanya dengan tujuan mengidentifikasi barang atau jasa atau kelompok penjual dan untuk membedakan barang atau jasa kompetitor. Penggunaan kata branding lebih luas terkait semua kegiatan komunikasi yang dilakukan produsen dengan tujuan membangun dan membesarkan brand (merek). Branding juga diartikan sebagai serangkaian kegiatan yang dirancang untuk menciptakan merek/ nilai tertentu dan menempatkannya di benak konsumen sehingga mereka akan berbelanja dengan percaya diri (Cliffton and Simmons, 2003). Branding juga dapat membuat sebuah produk muncul dalam sebuah kompetisi selain sebagai pesan kepada konsumen yang akan disasar. Brand saat ini sudah menjadi aset bisnis serta merupakan kekayaan tangible dan intangible suatu produk (Cliffton and Simmons, 2003). Merek atau branding melekat kuat di benak para konsumen seperti contoh ketika mereka membeli air minum dalam kemasan yang terlintas seketika adalah produk dengan merek “Aqua”. Salah satu strategi

yang dilakukan produsen Aqua adalah dengan mengkampanyekan brand Aqua bertema “Bagaikan Air” yang dimuat di semua media promosi baik online maupun offline untuk mengajak konsumen tidak menunda berbuat kebaikan sehingga tumbuh relawan/ promoter baru. Hal ini diperkuat dengan promosi pada media televisi tentang cerita inspiratif aksi kebaikan yang dilakukan relawan dalam kehidupan sehari-hari. Alasan dilakukan kegiatan promosi ini karena dirasa masih banyak orang yang tidak menyegerakan berbuat kebaikan. Filosofi kebaikan diidentikkan dengan kandungan air dalam kemasan yang murni dan bersih. Branding seperti ini merupakan sarana yang cerdas untuk mengaitkan isi pesan kampanye dengan identitas produk yang ada, meskipun produk yang dijual sekedar air minum dalam kemasan.

Labelling. Labeling sesuai termuat dalam Undang-Undang RI No. 7 tahun 1996 tentang pangan adalah tulisan, tag, gambar atau deskripsi lain yang tertulis, dicetak, distensil, diukir, dihias, atau dicantumkan dengan jalan apapun, pada wadah atau pengemas (Indraswati, 2017). Label, yang pada umumnya melekat pada kemasan digunakan oleh produsen untuk mengidentifikasi penawaran terhadap konsumen serta untuk membedakan dari penawaran pesaing yang lain. Tujuan pelabelan sesuai dengan legislasi EU (European Union) no. 79/112/EEC adalah berkontribusi pada kelancaran serta kesetaraan dalam persaingan pasar 2) memberi informasi dan melindungi konsumen 3) Mencegah pemberian informasi yang menyesatkan konsumen (Blanchfield, 2000). Permasalahan UMKM utamanya industri mikro dan kecil saat ini adalah kelengkapan label serta kesesuaian label dengan produk yang dipasarkan. Kelengkapan dan

ketepatan pembuatan label sangat terkait dengan kemudahan pemasaran serta kualitas produk yang dipasarkan.

Packaging/ Pengemasan. Pengemasan produk berpengaruh terhadap penerimaan konsumen terhadap produk dan layanan jasa UMKM. Jenis kemasan mempengaruhi kualitas, keawetan, serta penampilan produk yang dipasarkan. Saat ini produsen memahami dengan baik pentingnya pengemasan untuk pemasaran produk. Kemasan dapat memberikan informasi penting, sebagai media promosi, serta memberikan nilai brand yang melekat pada kemasan secara berbeda. Dengan perkembangan dunia industri layanan jasa saat ini, pengemasan juga dapat diartikan cara membangun makna khusus pada budaya publik (materi promosi, laporan media berita untuk memberikan nilai tertentu dan membangun opini menjadi bagian penting dari budaya konsumen) (Nayar, 2009). Contoh pelayanan jasa pada era industri 4.0 saat ini adalah dengan mengemas interior secara berbeda atau unik, memberikan pelayanan maupun pengalaman khusus dengan setting ruang tertentu.

Hak Kekayaan Intelektual (HKI). Pengertian dari HKI berdasarkan keputusan menteri hukum dan perundang-undangan RI No.M.03.PR.07.10 tahun 2000 serta persetujuan menteri negara pendayagunaan aparatur negara dalam surat nomor 24/M/PAN/1/2000 adalah hak yang timbul sebagai hasil kemampuan intelektual manusia dalam berbagai bidang yang menghasilkan suatu proses atau produk bermanfaat bagi umat manusia, sedangkan sesuai dengan undang-undang Republik Indonesia no. 13 tahun 2016 adalah merupakan kekayaan intelektual yang diberikan oleh negara kepada inventor atas hasil invensinya di bidang teknologi,yang mempunyai peranan

strategis dalam mendukung pembangunan bangsa dan memajukan kesejahteraan umum. Di era industri 4.0 persaingan antar industri kecil dan menengah dari sisi inovasi sedemikian pesat sehingga diperlukan perlindungan HKI yang penting bagi pemilik produk usaha. Kekayaan intelektual dapat dimiliki, diwaralabakan maupun bisa diwariskan seperti kekayaan pada umumnya, sehingga pemilik industri perlu memperhitungkan kepemilikan HKI dalam perhitungan usaha.

Pentingnya indikator branding, labelling, packaging, dan HKI. Sebagai sebuah indikator pengukuran dalam evaluasi kinerja *Key Performance Indicators* (KPI) UMKM. Indikator branding, labelling, packaging, dan HKI diperlukan sebagai acuan pencapaian target UMKM dengan kualitas yang terstandar dan terlindungi.

## Ruang Lingkup

Ruang lingkup dari sasaran kunci branding, labeling, packaging, dan HKI pada KPI yang ada dapat digunakan sebagai instrumen untuk mengevaluasi kinerja terkait sasaran kunci tersebut. Analisis KPI dapat membantu manajemen UMKM mengetahui sejauh mana kesesuaian usaha mereka dengan standar KPI yang telah dibuat serta mengetahui seberapa efisien proses yang dijalankan dibandingkan dengan UMKM lain. Meskipun branding, labelling, packaging, dan HKI memiliki kedalaman ilmu yang berbeda, di dalam buku KPI ini diringkas untuk memudahkan UMKM dalam menganalisis capaian dari sasaran kunci secara bersamaan. Sehingga ketiga sasaran kunci tersebut diharapkan dapat melengkapi performance KPI UMKM secara keseluruhan.

## Sasaran Kunci dan Indikator Pengukuran

Tiga sasaran kunci pada KPI branding, labelling, packaging, dan HKI UMKM beserta indikator-indikator yang ada untuk mengukur ketercapaian kinerja UMKM yaitu:

### 1. *Branding*

Sasaran kunci branding dapat diukur dengan upaya pembentukan brand produk maupun layanan jasa yang berbeda dari kompetitor UMKM lainnya. Bagaimana produk ditampilkan selama pengalaman berbelanja, baik secara offline maupun online saat ini sangat mempengaruhi penjualan. Pengemasan layanan jasa atau display dari layanan jasa saat ini mengalami perkembangan pesat. Contoh seperti usaha layanan jasa potong rambut modern dengan penampilan interior khusus (milenial), toko online serta berbagai inovasi layanan jasa yang lain merupakan tuntutan perkembangan jaman sesuai keinginan konsumen.



Gambar 5. 1 Display produk pada media online

## 2. *Labelling* (Pelabelan Produk)

Sasaran kunci labelling (pelabelan produk) dapat diukur dengan adanya pencantuman persyaratan labelling sesuai undang-undang dan peraturan pemerintah yang dipersyaratkan.



Gambar 5. 2 Contoh pelabelan produk makanan

## 3. *Packaging* (Pengemasan Produk)

Sasaran kunci pengemasan dapat diukur dengan adanya alokasi biaya untuk pembuatan kemasan, ada tidaknya komplain terhadap penggunaan kemasan, penggunaan material dengan desain kemasan yang tepat dan mampu melindungi produk dan layanan jasa, serta penggunaan teknologi pada kemasan. Proses pengemasan yang dilakukan oleh pelaku UMKM berbeda-beda, dalam buku ini kami ingin berbagi tips dan trik dalam mengemas produk UMKM, yaitu:

- a. Pilihlah kualitas kemasan daripada efisiensi biaya
- b. Pastikan produk anda terlindungi dengan baik selama distribusi
- c. Taati aturan pengemasan sesuai peraturan yang berlaku

- d. Mengusung tema kemasan ramah lingkungan
- e. Kemudahan dalam membuka kemasan
- f. Metode penggunaan dan labeling yang jelas
- g. Jangan mendesain produk terlalu aneh
- h. Memilih ukuran yang tepat
- i. Usahakan tidak terlalu berat (mudah didistribusikan)
- j. Diuji coba sebelum dipasarkan

(Packspect, 2019)

#### 4. HKI (Hak Kekayaan Intelektual)

Sasaran kunci HKI dapat diukur dengan kepemilikan sertifikat HKI (merek, paten, hak cipta, desain industri) sehingga inovasi produk yang ada memiliki perlindungan hukum.



Gambar 5. 3 Contoh Sertifikat Hak Kelayakan Intelektual

## Urgensi Aspek

Ke-delapan indikator yang ada mewakili urgensi sasaran kunci branding, labelling, packaging, dan HKI. Sasaran kunci yang ada (branding, labelling, packaging, dan HKI) memiliki keterkaitan meskipun sebenarnya masing-masing bisa berdiri sendiri dan memiliki kedalaman ilmu masing-masing. Sasaran kunci serta indikator yang ada dibuat sesederhana mungkin agar mudah digunakan oleh pelaku UMKM. Pembobotan yang berbeda untuk setiap indikator disesuaikan dengan prioritas dan urgensi yang perlu dipenuhi oleh produk maupun layanan jasa UMKM.

Indikator penggunaan material dengan desain kemasan yang tepat dan mampu melindungi produk dan layanan jasa memiliki bobot paling tinggi karena indikator tersebut sangat krusial bagi pelaku UMKM pemula maupun industri yang sudah established. Penggunaan material teknologi yang tepat juga terkait dengan keawetan produk dan kemudahan penggunaan produk. Gambar 5. 4 menunjukkan kesesuaian pemilihan kemasan untuk produk sup ayam-ginseng guna keperluan ekspor dengan masa simpan  $\pm 18$  bulan sesuai dengan kandungan protein yang mudah rusak dalam kemasan (Triyannanto, 2015). Lapisan plastik multilayer berfungsi untuk menjaga keawetan produk dan menjaga kualitas produk ayam yang ada.

KPI branding, labelling, packaging, dan HKI memiliki tiga sasaran kunci dan delapan indikator capaian. Setiap indikator memiliki bobot skor antara 10 sampai dengan 20 dengan target capaian hingga 100% (contoh: apabila ada alokasi biaya pengemasan maka target 100% tercapai apabila tidak dinilai 0). Target capaian ini diisi berdasarkan pada kemampuan masing-masing UMKM. Selanjutnya UMKM cukup mengisi skor



terhadap indikator-indikator ketercapaian sasaran kunci. Hasil yang di dapat dalam bentuk persentase untuk mengukur kinerja UMKM terhadap sasaran kunci.



Gambar 5. 4 Kesesuaian produk sup ayam-ginseng Samgyetang dengan bahan kemasan retort guna keperluan ekspor

Tabel 5.1 Key Performance Indicators Aspek Branding, Labelling, Packaging dan KI

No	Sasaran Kunci	Indikator Pengukuran	Bobot	Target		Realisasi		Skor	Skor Akhir	
				Nilai	Satuan	Nilai	Satuan			
1	2	3	%	4	5	6	7	8	9	10
1	Branding	Brand berbeda dari kompetitor (Original) Ada upaya untuk membangun brand produk Ada alokasi biaya untuk pembuatan pengemasan.	15	100	%			%		
2	Pengemasan	Tidak ada komplain terhadap kenyamanan penggunaan kemasan dari konsumen. Penggunaan material dengan desain kemasan yang tepat dan mampu melindungi produk. Penggunaan teknologi pada kemasan.	10	100	%			%		
3	Pelabelan	Mencantumkan persyaratan labelling sesuai Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah lainnya.	20	100	%			%		
			100							

## Daftar Pustaka

- Atsar, A. 2018. Mengenal Lebih Dekat Hukum Hak Kekayaan Intelektual. p. 2. Penerbit CV. Budi Utama. Yogyakarta.
- Baker, B. 2001. Poor Richard's Branding Yourself Online. How to Use the Internet to Become Celebrity or Expert in Your Field. p.8. Top Floor Publishing. Lakewood, CO.
- Blanchfield. J. R. 2000. Food Labelling. p. 31-32. CRC Press, United States.
- Cliffton and Simmons. 2003. Brands and Branding. p.7-18. Profile Books Ltd, London, Great Britain.
- Indraswati, D. 2017. Pengemasan Makanan. p.16-17. Bahan Ajar. Forum Ilmiah Kesehatan, Ponorogo, Indonesia.
- Kotler, Philip, Lane K. (2009). Principles of Marketing, edisi ketiga belas jilid 1. Penerbit Erlangga. Jakarta:
- Nayar, P. K, 2009. Packaging Life. Preface. Sage Publications India Pvt Ltd., New Delhi.
- Packspec, 2019. <http://www.packspec.net/10-do%E2%80%99s-and-don%E2%80%99ts-of-packaging-your-product.html>. Access date 12 Mei 2019: 13.11.
- Triyannanto, E., and Lee, K. T. 2015. Effect of Pre-cooking Conditions on the Quality Characteristics of Ready-To-Eat Samgyetang. Korean J. Food An, 35 (4): 494-501.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 tahun 2016 tentang Paten (in Press).

Bagian VI

# Aspek Manajemen

## Keuangan

Pinjung Nawang Sari

### Pendahuluan

UMKM sampai saat ini masih menghadapi berbagai masalah baik di internal maupun eksternal. Masalah internal UMKM terutama terjadi pada kualitas sumber daya manusia yang masih rendah, jaringan usaha dan kemampuan penetrasi pasar yang lemah, permodalan terbatas, kendala teknologi, serta masalah organisasi dan manajemen. Kualitas sumber daya manusia yang menjadi salah satu masalah penting masih belum mampu teratasi dengan baik, khususnya dalam hal tingkat kemampuan, ketrampilan, keahlian dan profesionalisme sumber daya manusia (Budiarto, dkk., 2015).

Permasalahan permodalan sedikit banyak terjadi juga berkaitan dengan kualitas sumber daya manusia terutama terkait

dengan pengetahuan dan kemampuan manajemen. Masih terdapat banyak UMKM yang kesulitan mendapatkan kredit dari bank atau lembaga keuangan lain meskipun telah tersedia banyak skim kredit khusus bagi pengusaha UMKM. Menurut Effendi dkk. (2012), selain keterbatasan pengetahuan, seringkali pengajuan pinjaman ditolak karena persyaratan administrasi.

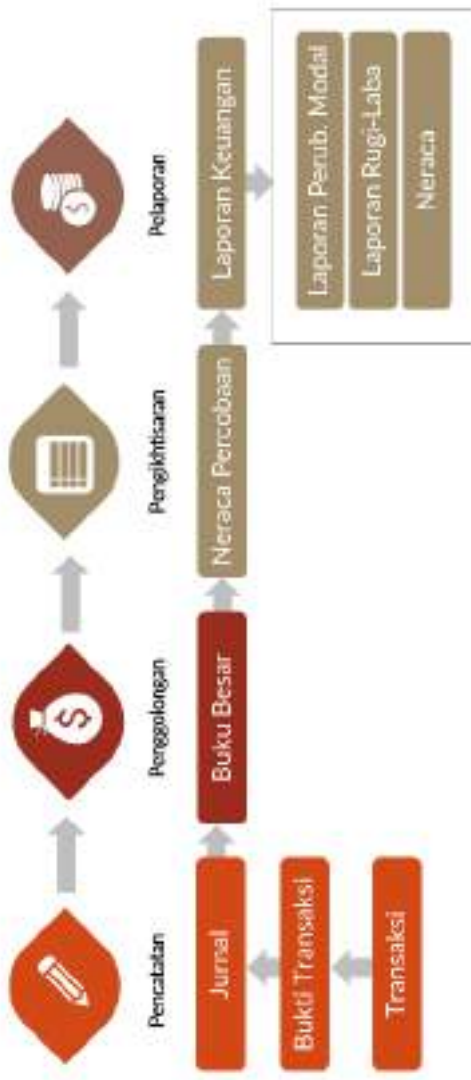
Bank dan lembaga keuangan lain yang menyediakan fasilitas kredit menuntut ketersediaan administrasi yang tertib dan baik dalam laporan keuangan periodik. Kualitas laporan keuangan UMKM yang masih rendah sebagian besar terjadi karena sifat UMKM yang merupakan perusahaan keluarga sehingga cenderung belum memisahkan administrasi keuangan keluarga dengan keuangan perusahaan. Ketidaktertiban administrasi laporan keuangan ini menyebabkan bank dan lembaga keuangan menjadi kesulitan untuk mengetahui kemampuan pengembalian pinjaman UMKM atas kredit yang didapatkan. Penelitian Nitisastro (2009) menunjukkan hasil bahwa kualitas SDM pada UMKM masih rendah sehingga masih banyak yang tidak menyadari akan arti penting akuntansi dan penerapannya pada usaha sedangkan penelitian oleh Arifin (2010) menunjukkan hasil bahwa UMKM pada lokasi studi (Salatiga) masih menerapkan akuntansi yang sederhana.

Pencatatan transaksi dan pelaporan keuangan merupakan salah satu kegiatan penting dan utama dalam menjalankan usaha atau bisnis. Laporan keuangan menjadi penting karena memberikan input (informasi) yang bisa dipakai untuk pengambilan keputusan. Menurut Mulyawan (2015) Laporan keuangan merupakan alat penguji dari pekerjaan bagian

pembukuan yang digunakan untuk menentukan atau menilai posisi keuangan perusahaan. Berdasarkan pembacaan laporan keuangan pada periode waktu tertentu, suatu perusahaan baik skala besar, menengah, kecil, mikro, termasuk UMKM, dapat diketahui kondisi kesehatan bisnisnya. Pelaporan keuangan (bulanan, triwulan, atau tahunan) yang baik berasal dari pencatatan transaksi yang dilakukan secara rutin harian atau mingguan.

Pencatatan transaksi dan pelaporan keuangan sangat penting, terlebih untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan. Proses pencatatan berarti mengumpulkan data transaksi secara kronologis, kemudian mengelompokkan dan menggolongkannya ke dalam akun-akun agar lebih ringkas dan selanjutnya pengikhtisaran dari informasi yang telah digolongkan ke dalam bentuk laporan yang diinginkan pemakai (Soemarso, 2004). Siklus akuntansi ini secara detil dijelaskan melalui gambar berikut.

Menurut Romney (2011), siklus transaksi perlu juga dikenali dalam kegiatan usaha. Siklus tersebut antara lain berupa: (1) siklus pendapatan (revenue), yang merupakan aktivitas terkait dengan penyediaan barang dan jasa ke para pelanggan dan menagih kas sebagai pembayaran dari penjualan-penjualan tersebut; (2) siklus pengeluaran (expenditure) yang merupakan kegiatan bisnis dan operasional pemrosesan data yang terkait dengan pembelian serta pembayaran barang dan jasa; (3) siklus penggajian sumber daya manusia (payroll), yaitu yang berhubungan dengan mengelola pegawai sampai membayar gaji pegawai, (4) siklus produksi yang meliputi perancangan produk, perencanaan produksi dan operasi



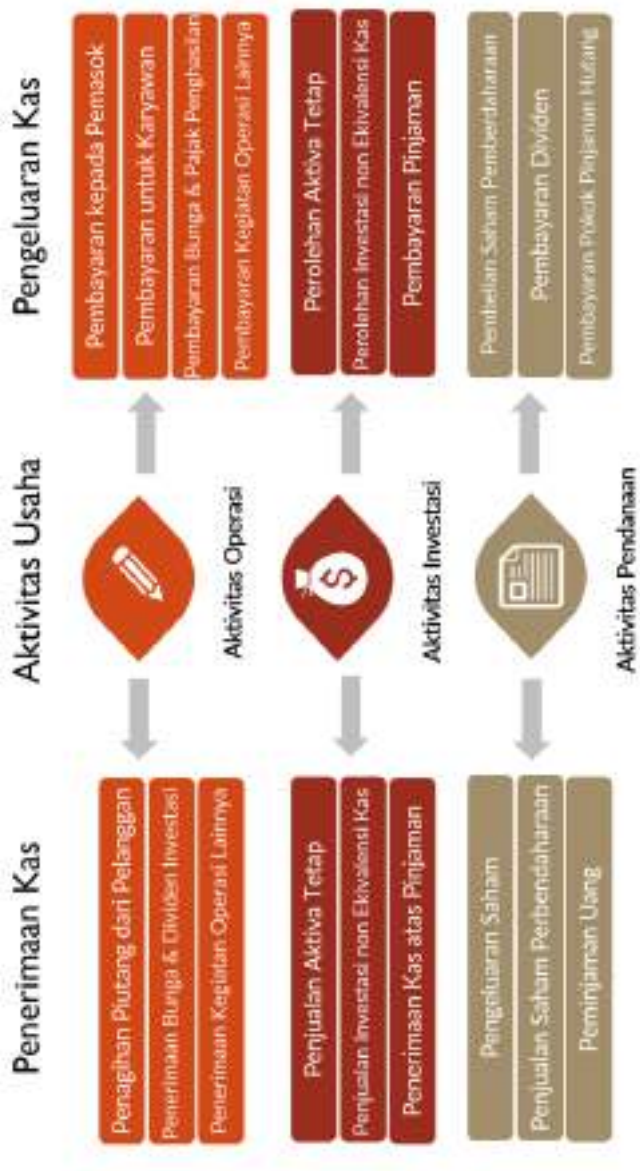
Gambar 6. 1 Siklus Akuntansi dan Laporan Keuangan

produksi, dan (5) siklus keuangan yang mencakup kegiatan untuk mendapatkan dana dari investor dan kreditur.

Berdasarkan Standar Akuntansi Keuangan tahun 2012, laporan keuangan merupakan bagian dari proses pelaporan keuangan. Tujuan pembuatan laporan keuangan adalah menyediakan informasi yang menyangkut posisi keuangan, kinerja keuangan, serta posisi keuangan suatu entitas yang bermanfaat bagi sejumlah besar pengguna dalam pengambilan keputusan. Laporan keuangan yang lengkap biasanya meliputi neraca, laporan laba rugi, laporan perubahan posisi keuangan (yang dapat disajikan dalam berbagai cara misalnya, laporan arus kas atau laporan arus dana), catatan dan laporan lain serta bagian penjelasan yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan.

Laporan keuangan disusun dengan maksud untuk menyediakan informasi keuangan suatu perusahaan kepada pihak-pihak yang berkepentingan sebagai bahan pertimbangan di dalam mengambil keputusan (Sutrisno, 2008). Pihak-pihak yang berkepentingan tersebut antara lain manajemen, pemilik, kreditur, investor, dan pemerintah. Menurut Kasmir (2002), salah satu aspek yang digunakan dalam penilaian kelayakan kredit adalah aspek perusahaan yang dilihat dari laporan keuangan selama tiga tahun untuk melihat perkembangan usaha. Ditambahkan oleh Rachmat dan Maya (2004), aspek terpenting yang menjadi penilai kemampuan berkembangnya usaha pada masa-masa mendatang serta penilai kemampuan dalam membayar kredit adalah pada laporan keuangan berupa neraca dan laporan laba rugi.





Gambar 6. 2 Arus dan Siklus Transaksi (Kas)

Beberapa fungsi pencatatan keuangan dijelaskan sebagai berikut

### **1. Mengetahui kondisi dan mengawasi perkembangan usaha/bisnis**

Dengan memiliki pencatatan dan pelaporan keuangan yang detail, pemilik usaha dapat mengetahui dengan tepat kondisi perkembangan usaha/bisnis berdasarkan kondisi finansial. Apabila kondisi keuangan (laba) tidak sesuai dengan target atau harapan maka pelaku usaha dapat memeriksa pengeluaran (biaya-biaya) yang memungkinkan untuk dikurangi atau pemasukan (penerimaan) yang memungkinkan untuk ditingkatkan. Dengan demikian, pencatatan keuangan dapat membantu pelaku usaha untuk mengawasi perkembangan usaha/bisnis, baik secara umum (menyeluruh) maupun detail.

### **2. Sumber pengambilan keputusan strategis**

Catatan dan laporan keuangan dapat menjadi indikasi kondisi (kesehatan) keuangan bisnis. Berdasarkan hal tersebut, pemilik usaha dapat menggunakan laporan keuangan sebagai dasar pengambilan keputusan, baik untuk mempertahankan, memperbaiki, maupun meningkatkan kinerja. Melalui pencatatan keuangan, pelaku usaha dapat pula meninjau kebutuhan investasi baru, misalnya penambahan alat produksi dan tenaga kerja.

### **3. Menentukan kelayakan usaha**

Sumber pendanaan bisnis bisa terdiri dari pendanaan sendiri (mandiri) dan/atau pendanaan dari luar (lembaga keuangan atau investor). Sumber pendanaan dari luar biasanya digunakan lebih untuk pengembangan usaha. Pihak pemberi dana tersebut akan melakukan analisis kesehatan keuangan, untuk menentukan kelayakan perusahaan (UMKM) dalam memperoleh dana.

### **4. Mempermudah proses pelaporan pajak**

Perhitungan pajak didasarkan pada laporan keuangan usaha yang didapatkan dari neraca dan laporan laba rugi. Laporan keuangan ini disusun berdasarkan pencatatan transaksi selama satu tahun. Pencatatan transaksi yang rutin dan benar akan memudahkan pelaporan pajak dengan tepat waktu.

Menurut Munawir (2002) beberapa bentuk laporan keuangan antara lain neraca, laporan laba rugi, laporan perubahan modal, laporan aliran kas. Laporan keuangan akan memberikan informasi mengenai profitabilitas, risiko, timing aliran kas, yang keseluruhannya akan mempengaruhi harapan pihak-pihak yang berkepentingan. Laporan keuangan yang penting untuk disusun oleh pelaku usaha ada beberapa jenis berdasarkan fungsinya, yaitu:

#### **1. Laporan Laba Rugi**

Fungsi dari Laporan Laba Rugi adalah untuk mengetahui kondisi usaha, untung atau rugi dalam periode tertentu (bulanan,

semester, atau tahunan). Jika pengeluaran lebih besar daripada pendapatan, maka usaha yang dijalankan merugi, sedangkan sebaliknya berarti untung.

## **2. Laporan Perubahan Modal**

Laporan Perubahan Modal berfungsi menunjukkan jumlah modal yang digunakan dalam usaha, termasuk modal awal pada saat pendirian usaha. Setiap perubahan modal yang terjadi pada perusahaan harus dilaporkan nilai dan disertai dengan informasi penyebab perubahan tersebut.

## **3. Laporan Neraca**

Neraca merupakan laporan keuangan yang berfungsi memperlihatkan kondisi perusahaan dalam periode tertentu, yang ditunjukkan dari jumlah aset (harta) dan modal yang dimiliki serta jumlah hutang yang masih menjadi beban perusahaan dalam suatu periode tertentu.

## **4. Laporan Arus Kas**

Laporan Arus Kas (cash flow) merupakan laporan yang berfungsi sebagai petunjuk dana masuk dan dana keluar dari usaha yang sedang dijalankan. Laporan arus kas menggambarkan asal dana perusahaan yang masuk dan tujuan dana usaha digunakan.

## **5. Laporan Jurnal**

Laporan jurnal adalah laporan catatan transaksi yang terjadi dalam periode waktu tertentu, misalnya transaksi harian, maupun

mingguan. Laporan jurnal dapat membantu pelaku usaha untuk mengetahui perubahan modal, harta, dan utang. Laporan jurnal mencatat setiap transaksi yang terjadi sehingga akan terlihat jenis produk atau jasa yang lebih laris dan produk atau jasa yang kurang diminati

Pengetahuan mengenai laporan keuangan dapat menumbuhkan sikap kesadaran akan pentingnya peran laporan keuangan bagi pengguna atau pihak-pihak yang berkepentingan. Pelaku UMKM sekali pun harus memiliki kebiasaan untuk menyusun laporan keuangan sebagai salah satu cara untuk mengembangkan usahanya. Dengan adanya ketertiban administrasi berupa pembuatan laporan keuangan secara periodik, pihak investor dan kreditur dapat melihat perkembangan dan dapat memperkirakan kinerja usaha di masa yang akan datang, sebagai dasar pemberian bantuan, baik berupa modal investasi maupun pinjaman.

## Ruang Lingkup

UMKM yang unggul secara kompetitif memiliki karakteristik berupa kualitas SDM yang baik, pemanfaatan teknologi yang optimal, mampu melakukan efisiensi dan meningkatkan produktivitas, mampu meningkatkan kualitas produk, memiliki akses promosi yang luas, memiliki sistem manajemen kualitas yang terstruktur, sumber daya modal yang memadai, memiliki jaringan bisnis yang luas, dan memiliki jiwa kewirausahaan (Tambunan, 2002). Mengelola UMKM memerlukan kreativitas yang tinggi, rasa tidak cepat menyerah, berani mengambil risiko,

dan selalu berusaha menemukan hal-hal baru untuk meningkatkan kinerja.

Di sisi lain, permasalahan yang sering dihadapi oleh UMKM masih terus ada. Secara garis besar, permasalahan-permasalahan tersebut dapat dikategorikan menjadi tiga permasalahan utama menurut Setyobudi (2007), yaitu: (1) permasalahan yang bersifat klasik dan mendasar (*basic problems*), (2) permasalahan lanjutan (*advanced problems*), dan (3) permasalahan antara (*intermediate problems*). Yang termasuk ke dalam permasalahan antara, meliputi manajemen keuangan, agunan, dan keterbatasan dalam kewirausahaan.

UMKM seringkali dijalankan karena faktor ketidaksengajaan sehingga pelaku/pengusaha seringkali tidak memiliki pengetahuan yang memahami tentang cara menjalankan usahanya. Pelaku UMKM perlu untuk memiliki *knowledge management*. Setiarso (2006) mengemukakan sejumlah faktor yang diperlukan pengusaha untuk mampu menerapkan strategi *knowledge management* secara efektif. Beberapa strategi yang berkaitan dengan manajemen keuangan adalah strategi untuk mengumpulkan informasi dan pengetahuan mengenai kondisi dan praktik bisnis serta strategi pengelolaan aset *knowledge* untuk investasi yang penting. Di samping itu, diperlukan perhatian terhadap integrasi dalam *sense making*, *knowledge creating*, dan *decision making* yang membentuk *knowing organization*.

UMKM memiliki peluang yang sangat besar untuk berkembang dan berdaya saing jika memiliki manajemen yang solid. Penelitian Supeni dan Sari (2011) menunjukkan bahwa

manajemen UMKM secara garis besar meliputi empat aspek, yaitu: (1) keuangan, (2) produksi/operasional, (3) pemasaran, dan (4) sumber daya manusia. Pada aspek keuangan, yang masih terjadi adalah kegiatan pengelolaan keuangan usaha yang masih sangat sederhana bahkan masih belum mampu memisahkan antara keuangan bisnis dengan keuangan pribadi atau rumah tangga. Kondisi ini semakin diperburuk dengan ketiadaan pencatatan transaksi keuangan sehingga perputaran modal usaha menjadi tidak terlacak dan tidak terkontrol. Oleh sebab itu, UMKM sangat memerlukan pendampingan dari berbagai institusi, baik dari pemerintah maupun akademisi, dalam mengaplikasikan knowledge management sebagai pedoman bisnis. Knowledge management dalam bidang keuangan yang akan menjadi pedoman UMKM dalam 3 bahasan, meliputi: (1) pengelolaan laporan keuangan, (2) pencatatan laporan keuangan, dan (3) dokumentasi.

## Sasaran Kunci dan Indikator Pengukuran

Dalam rangka mendukung knowledge management dalam bidang keuangan, diperlukan instrumen *Key Performance Indicators* (KPI), yang merupakan alat navigasi penting bagi setiap manajer untuk mengerti dan memahami bisnis yang dijalankan. KPI akan menjadi panduan perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Kesesuaian dengan perencanaan atau sebaliknya, dapat diperiksa melalui KPI sebagai instrumen utama dalam pergerakan setiap unit organisasi bisnis.

KPI dapat dikategorikan menjadi dua secara garis besar, yaitu KPI keuangan dan non-keuangan. Dalam penyusunan KPI

untuk bagian keuangan ada 3 (tiga) sasaran kunci penilaian yang tidak boleh terlewatkan, sebagai berikut.

### **1. Pengelolaan Laporan Keuangan**

Sasaran kunci dalam KPI bidang keuangan, dimulai pertama kali pada pengelolaan laporan keuangan. Sangat bisa terjadi, pelaku UMKM sudah memahami cara menyusun laporan keuangan (jurnal, arus kas, neraca, perubahan modal, dan laporan laba rugi) sesuai dengan kaidah akuntansi tetapi dalam pengelolaannya masih belum tepat sehingga pada sasaran kunci ini yang menjadi penting untuk diperiksa dan dinilai dalam kondisi di dalam organisasi/perusahaan, antara lain:

- i. Ada/tidaknya pemisahan pengelolaan keuangan antara pribadi dan bisnis;
- ii. Ada/tidaknya pemisahan rekening pribadi dan bisnis;
- iii. Ada/tidaknya penentuan alokasi keuangan; serta
- iv. Ada/tidaknya alokasi gaji pemilik dalam biaya operasional

### **2. Pencatatan Laporan Keuangan**

Sasaran kunci kedua yang penting untuk diperiksa dan dinilai kondisi internal pada bagian keuangannya, adalah dalam hal pencatatannya. Setidaknya ada 5 poin penting yang dapat digunakan sebagai indikator kinerja bagian keuangan UMKM, sebagai berikut.



- i. Ada/tidaknya pencatatan transaksi keuangan secara rutin, tepat waktu, dan sesuai dengan standar akuntansi sederhana
- ii. Ada/tidaknya pencatatan jenis dan jumlah aset yang dimiliki perusahaan (terpisah dari milik pribadi)
- iii. Ada/tidaknya pencatatan tentang perubahan jenis dan nilai modal
- iv. Ada/tidaknya pencatatan tentang sumber dan jumlah hutang dan piutang
- v. Ada/tidaknya petugas khusus pengelola keuangan

### **3. Dokumentasi**

Dokumentasi menjadi sasaran kunci ketiga yang digunakan dalam pemeriksaan dan penilaian kinerja bagian keuangan UMKM. Pengelolaan dan pencatatan laporan keuangan yang baik, sudah semestinya disertai dengan adanya penyimpanan bukti transaksi yang lengkap, jelas, dan terstruktur untuk setiap periode pelaporan keuangan.

### **Urgensi Aspek**

Masalah pada aspek keuangan hampir selalu menjadi masalah krusial pada UMKM yang mengakibatkan dampak cukup besar pada pertumbuhan, perkembangan, dan keberlanjutan usaha. Perbaikan pada aspek keuangan harus dilakukan secara berkesinambungan, dimulai dari pengelolaan, pencatatan, hingga ketertiban dokumentasi.

Ketersediaan administrasi yang tertib dan baik dalam laporan keuangan UMKM secara periodik akan menunjang pengajuan fasilitas kredit kepada bank dan lembaga keuangan lain. Walaupun merupakan perusahaan keluarga, administrasi keuangannya tidak boleh bercampur dengan keuangan perusahaan. Ketertiban administrasi laporan keuangan ini akan mempermudah bank dan lembaga keuangan lain untuk mengetahui dan menilai kemampuan pengembalian pinjaman UMKM atas kredit yang didapatkan.

Di samping itu, laporan keuangan yang disusun dengan tertib dan baik akan menyediakan informasi keuangan yang bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan dengan UMKM sebagai bahan pertimbangan di dalam mengambil keputusan. Selain bank dan lembaga keuangan lain sebagai kreditur, pihak-pihak yang berkepentingan dalam pembacaan atau pemeriksaan laporan keuangan antara lain investor dan pemerintah.

Laporan keuangan juga amat penting bagi pihak internal UMKM karena mampu memberikan input (informasi) yang bisa dipakai untuk pengambilan keputusan. Laporan keuangan yang tertib dan dapat digunakan untuk menentukan atau menilai posisi keuangan usaha. Kondisi kesehatan usaha ini menjadi salah satu dasar dalam pengambilan strategi dan keputusan, baik oleh manajer maupun pemilik usaha.

## Petunjuk Pengisian Aspek

Indikator Kinerja Kunci (KPI) pada aspek Manajemen Keuangan UMKM secara keseluruhan memiliki 3 (tiga) sasaran kunci dan 10 (sepuluh) indikator capaian (Tabel 1). Setiap

indikator memiliki bobot skor yang sama yaitu 10 (sepuluh), yang berarti bahwa setiap indikator tersebut memiliki nilai penting yang sama. Target capaian pada sebuah indikator menunjukkan capaian yang diharapkan dari setiap UMKM terhadap indikator yang dimaksud. Pada semua indikator, realisasi capaian ditetapkan 100% karena diharapkan setiap UMKM harus memenuhi indikator tersebut untuk dinilai telah berkinerja dengan baik pada aspek Manajemen Keuangan. Realisasi capaian indikator dapat bernilai 0 (nol) jika tidak ada sama sekali pencapaiannya pada saat penilaian dilakukan, sedangkan dapat bernilai di antara 0 dan 100 jika sudah ada tetapi pencapaiannya belum maksimal.

UMKM cukup mengisi nilai pada kolom “Realisasi” untuk setiap poin KPI per sasaran kunci. Sistem KPI Aspek Manajemen Keuangan telah didesain untuk secara otomatis menghitung nilai pada “Skor” dan “Skor Akhir” apabila nilai “Realisasi” sudah diisi. Hasil yang diperoleh dalam pengukuran KPI ini berada dalam bentuk persentase. Dengan persentase tersebut maka kinerja manajemen keuangan UMKM dapat diinterpretasikan telah mencapai ukuran terhadap 100% kinerja manajemen keuangan berdasarkan sasaran kunci yang telah ditetapkan.

Tabel 6.1 Key Performance Indicators Aspek Manajemen Keuangan

No	Sasaran Kunci	Indikator Pengukuran	Bobot	Target		Realisasi		Skor (Realisasi/ Target)*100	Skor Akhir (Skor x Bobot)/100
				Nilai	Satuan	Nilai	Satuan		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Pengelolaan Keuangan	Ada pemisahan pengelolaan keuangan antara pribadi dan bisnis	10	100	%		%		
		Ada pemisahan rekening pribadi dan bisnis	10	100	%		%		
		Ada penentuan alokasi keuangan	10	100	%		%		
		Ada alokasi gaji pemilik dalam biaya operasional	10	100	%		%		
2	Pencatatan Laporan Keuangan	Ada pencatatan transaksi keuangan secara rutin, tepat waktu, dan sesuai dengan standar akuntansi sederhana	10	100	%		%		
		Ada pencatatan jenis dan jumlah aset yang dimiliki perusahaan (terpisah dari milik pribadi)	10	100	%		%		
		Ada pencatatan tentang perubahan jenis dan nilai modal	10	100	%		%		
		Ada pencatatan tentang sumber dan jumlah hutang dan piutang	10	100	%		%		

No	Sasaran Kunci	Indikator Pengukuran	Bobot %	Target		Realisasi		Skor (Realisasi/ Target)*100	Skor Akhir (Skor x Bobot)/100
				Nilai	Satuan	Nilai	Satuan		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		Ada petugas khusus pengelola keuangan	10	100	%		%		
3	Dokumentasi	Ada penyimpanan bukti transaksi	10	100	%		%		
			100						

## Daftar Pustaka

- Arifin, C. 2010. Penerapan Akuntansi pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Studi Kasus di Usaha Pertokoan di Jalan Jendral Sudirman Salatiga. Skripsi tidak dipublikasikan. FEB UKSW Salatiga.
- Budiarto, R., Susetyo H.P., Hempri S., Puji A., Harwin S., Muhammad M.R., Bambang S.D. 2015. Pengembangan UMKM. UGM Press. Yogyakarta.
- Efendi, A.Z., Alim M., Budi S.M., Nuraini, Yogi E.C.F. 2012. Demokrasi Ekonomi, Koperasi dan Pengembangan Ekonomi Kerakyatan. Averroes Press. Malang.
- Firdaus, R. dan Maya A.. 2004. Manajemen Perkreditan Bank Umum: Teori, Masalah, Kebijakan, dan Aplikasinya Lengkap dengan Analisis Kredit. Alfabeta. Bandung.
- Kasmir. 2002. Manajemen Perbankan. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Mulyawan, S. 2015. Manajemen Keuangan. Pustaka Setia. Bandung.
- Munawir, S. 2002. Analisa Laporan Keuangan. Liberty. Yogyakarta.
- Nitisastro, W. K. T. A. 2009. Penggunaan Business Technology dalam Penyediaan Laporan Keuangan Perusahaan dan Dampak terhadap Perkembangan Usaha Studi pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah di Salatiga. Tesis tidak dipublikasikan. Program Pascasarjana UKSW Salatiga.
- Romney, M.B. dan Paul J.S. 2011. Sistem Informasi Akuntansi. Salemba Empat. Jakarta.
- Setiarso, B. 2006. Pengelolaan Pengetahuan (Knowledge

- Management) dan Modal Intelektual (Intellectual Capital) untuk Pemberdayaan UKM. Prosiding Konferensi Nasional Teknologi Informasi & Komunikasi untuk Indonesia 3-4 Mei 2006. Institut Teknologi Bandung.
- Setyobudi, A. 2007. Peran Serta BI dalam Pengembangan UMKM. Buletin Hukum Perbankan dan Kebanksentralan, 5 (2): 29–35.
- Soemarso. 2004. Akuntansi Suatu Pengantar. Edisi 5. Salemba Empat. Jakarta.
- Supeni, R.E. & Sari, M.I. 2011. Upaya Pemberdayaan Ekonomi Perempuan melalui Pengembangan Manajemen Usaha Kecil. Laporan Seminar Tidak Diterbitkan. Fakultas Ekonomi UNIMUS. Jember.
- Sutrisno. 2008. Manajemen Keuangan. Ekonisia FE UII. Yogyakarta.
- Tambunan, T. 2002. Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia: Beberapa Isu Penting. Jakarta: Salemba.

Bagian VII

# **Aspek Permodalan dan Literasi Keuangan**

Anggi Rahajeng

## **Pendahuluan**

UMKM memiliki kontribusi besar dalam perekonomian Indonesia, pada tahun 2018 tercatat sebesar 60,3% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) atau sekitar Rp6 triliun dan diperkirakan tumbuh mencapai 65% di tahun 2019. Kenaikan ini diprediksi dari UMKM pemula yang memasarkan produknya melalui online dan dari sektor jasa kurir (Ekonomi Bisnis, 2019). Prediksi tersebut dengan asumsi UMKM mendapatkan dukungan dari pemerintah terutama soal akses pendanaan/permodalan tambahan. Sumber kepemilikan modal UMKM menurut BPS terdiri dari modal sendiri, hibah/transfer, pihak lain (bank, koperasi, lembaga keuangan bukan bank, keluarga, perorangan dan lainnya). Akses permodalan UMKM merupakan salah satu aspek penting untuk meningkatkan daya



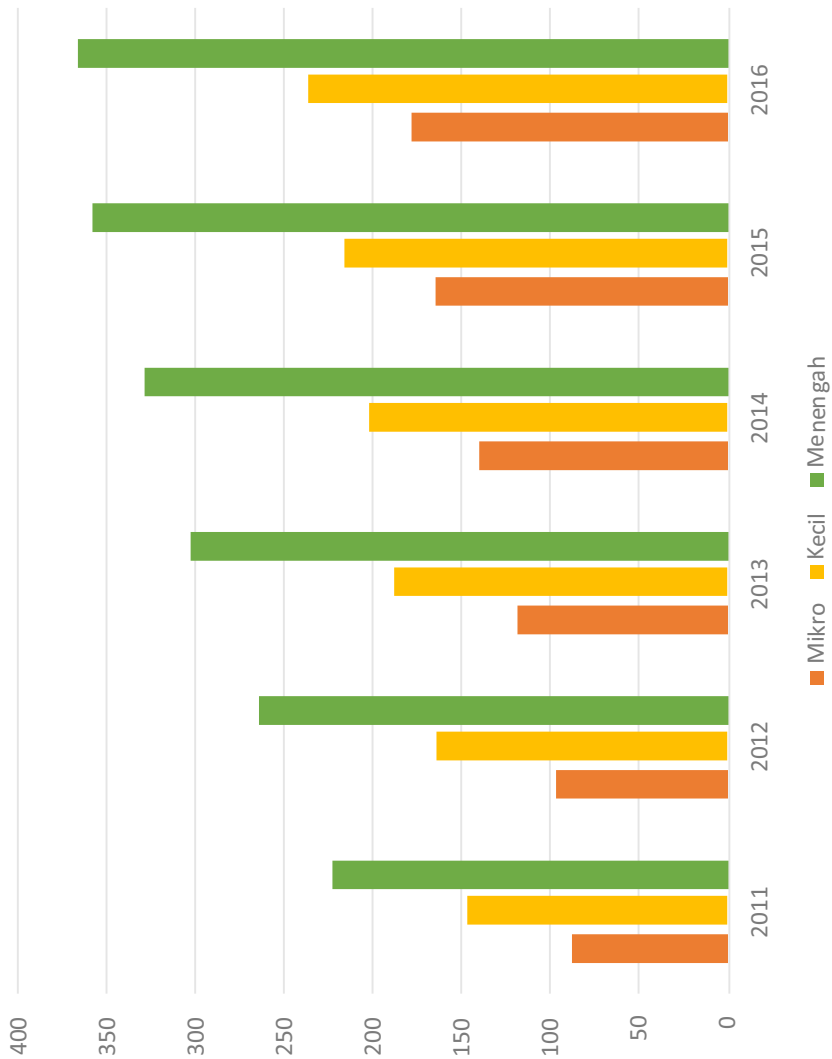
saing usaha (Ahmedova, 2015; Anand, 2015). Daya saing usaha UMKM Indonesia masih perlu ditingkatkan terutama wilayah timur Indonesia (Bappenas, 2014). UMK terbukti mampu lebih bertahan ketika krisis ekonomi karena produk UMK merupakan barang konsumsi dan jasa yang dekat dengan kebutuhan masyarakat, tidak mengandalkan bahan baku impor dan lebih memanfaatkan sumber daya internal untuk sumber daya manusia, modal bahan baku maupun peralatan karena masih sederhana, dan umumnya menggunakan modal relatif rendah.

Akses UMKM terhadap sumber modal dari luar seperti bank, koperasi, lembaga keuangan bukan bank berkaitan dengan literasi keuangan atau pengetahuan UMKM baik terhadap aspek keuangan secara internal (laporan keuangan, investasi) maupun eksternal (apa itu lembaga keuangan bank/non bank, manfaat, produk dan jasa layanan, sistem perbankan). Secara umum, banyak negara menggunakan definisi literasi keuangan dengan istilah edukasi keuangan (*financial education*) dan literasi keuangan (*financial literation*) namun ada juga yang mengartikannya sebagai *financial capability* atau kemampuan keuangan. Literasi keuangan melibatkan perilaku dan interaksi antara pengetahuan, ketrampilan dan sikap keuangan. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 76 Tahun 2016 menegaskan bahwa literasi keuangan mencakup pengetahuan, ketrampilan dan keyakinan yang mempengaruhi sikap dan perilaku untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan pengelolaan keuangan dalam rangka mencapai kesejahteraan. Implikasi dari definisi ini adalah diharapkan masyarakat terutama UMKM tidak hanya mengetahui dan memahami lembaga keuangan dan

produk jasa keuangan namun juga terjadi perubahan dalam sikap-perilaku dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan keuangan usaha. Kepercayaan merupakan salah satu kunci utama UMKM untuk bersedia akses permodalan dari lembaga keuangan. Literasi keuangan/pengetahuan merupakan kunci agar UMKM dapat berkembang dan berdampak pada kinerja, keberlanjutan usaha, dan merupakan pilar utama untuk menemukan solusi mengatasi semua permasalahan yang dihadapi UMKM (Anand, 2015).

Literasi keuangan dipengaruhi oleh tingkat pendidikan (Fitriana, 2016) sedangkan indikator literasi keuangan lainnya antara lain kepemilikan rekening, identifikasi perusahaan saat pembukuan rekening, pemahaman produk dan jasa layanan perbankan, pemahaman tentang tabungan baik itu setoran minimal, imbal hasil tabungan, kepahahaman tentang kredit termasuk bunga kredit, pengetahuan tentang inflasi, nilai waktu (Aribawa, 2016).

Usaha Menengah (UM) paling banyak dapat mengakses kredit (lebih dari 45% sejak tahun 2011) sedangkan Usaha Mikro Kecil (UMK) hanya bisa mengakses kredit sebesar 19% (Mikro) dan 21% (Kecil) pada tahun 2011, meskipun semakin banyak kredit yang bisa diakses menjadi 22% (Mikro) dan 30% (Kecil) pada tahun 2016, atau hanya pertumbuhannya sangat kecil (3% untuk usaha mikro dan 9% untuk usaha kecil selama 5 tahun). Rendahnya akses kredit Usaha Mikro Kecil menjadi fokus dalam inklusi keuangan yang tujuannya meniadakan semua hambatan bagi masyarakat dalam hal ini UMKM untuk mengakses atau memanfaatkan produk jasa lembaga keuangan.

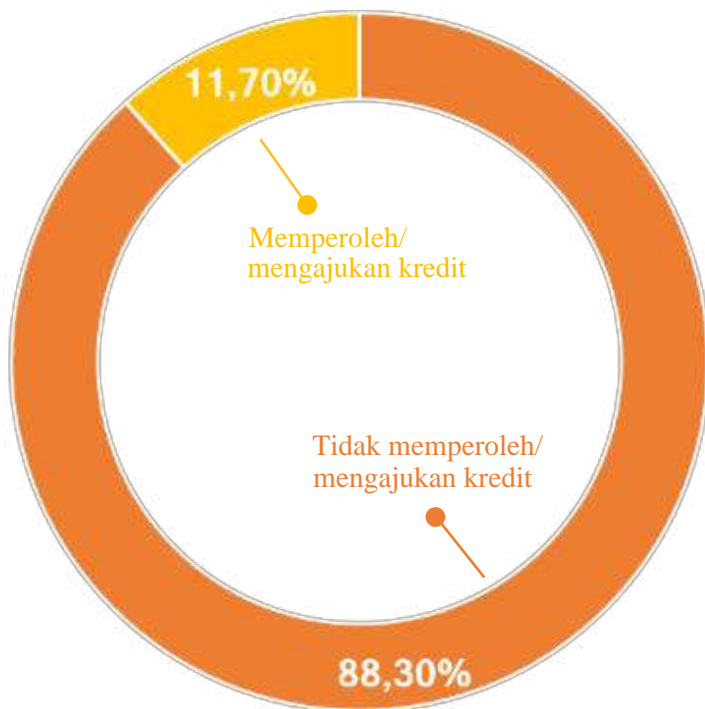


Gambar 7. 1 Proporsi kredit UMKM terhadap total kredit

Rendahnya modal dalam hal ini disebabkan keterbatasan UMK untuk dapat mengakses sumber dana dari lembaga bank maupun non bank karena berbagai alasan antara lain: tidak ada pembukuan/pembukuan yang dimiliki masih sangat sederhana; tidak tahu prosedur tata cara peminjaman uang di bank/non bank; prosedur sulit karena tata cara peminjaman uang di bank dirasakan sulit/berbelit-belit; tidak memiliki agunan seperti sertifikat rumah, tanah, mobil atau properti lain sebagai salah satu syarat mengajukan pinjaman; suku bunga pinjaman tinggi; tidak berminat mendapatkan pinjaman dari bank/non bank karena alasan personal dan seringkali proposal pengajuan pinjaman ditolak oleh bank/non bank.

Tahun 2016, 54% UMKM tertarik untuk mendapatkan kredit di masa depan dan 29% UMKM sedang mendapatkan pinjaman/kredit (IFA, 2016). BPS menemukan bahwa 60% UMK memiliki kendala untuk permodalan/likuiditas (BPS, 2018). Banyak UMKM bergerak pada bidang informal atau semi formal sehingga relatif tidak memiliki laporan keuangan/pembukuan dan menjadi hambatan UMKM untuk akses pinjaman ke lembaga keuangan.

Kurangnya akses UMKM terhadap permodalan mengakibatkan banyak usaha kesulitan untuk “naik kelas” atau bertahan dengan usaha produktif yang berkelanjutan. Berikut hasil data yang dikutip dari Survei Ekonomi Lanjutan BPS Tahun 2017.



Gambar 7. 2 Presentase usaha terhadap akses pinjaman  
 Sumber: BPS, 2016

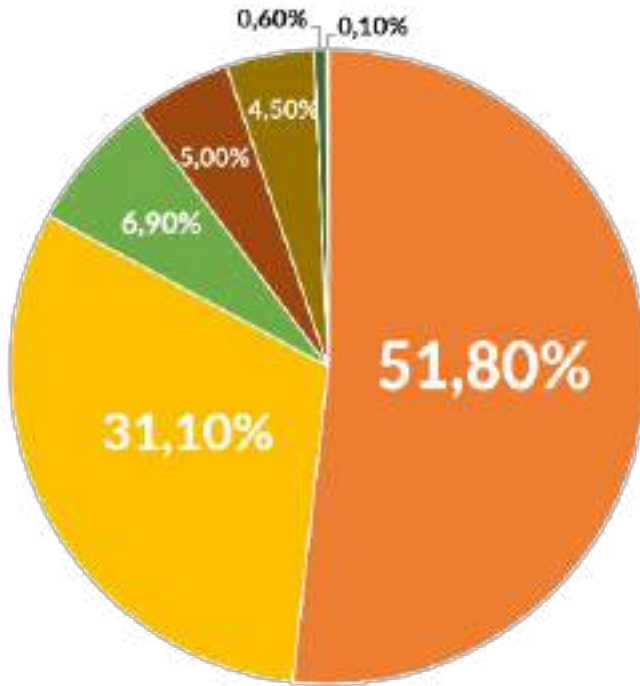
UMKM yang tidak memperoleh/mengajukan kredit sangat tinggi hampir 90% ini menunjukkan literasi keuangan UMKM rendah untuk dapat mengakses kredit paling tidak untuk mengajukan kredit ke lembaga keuangan baik bank/non bank.

Oleh karena itu KPI aspek literasi keuangan UMKM ini fokus pada akses keuangan sesuai dengan program strategis nasional literasi keuangan Indonesia

Aspek penawaran kredit dari perbankan masih kurang dilihat dari tingkat kredit yang diberikan. Tingkat kredit/pinjaman Usaha Mikro dan Kecil, hanya sekitar 21% dari nilai tambah dan 24,5% dari Usaha Menengah dibandingkan 46,3% dari Korporasi (IFA, 2016). Pemerintah telah memberikan berbagai kebijakan kredit bagi UMKM salah satunya KUR. Bank Indonesia juga telah mewajibkan bank umum untuk memberikan kredit atau pembiayaan kepada UMKM (Peraturan Bank Indonesia No.17/12/PBI/2015).

Meskipun bunga KUR rendah 7%, hanya 12% saja UMKM yang memperoleh/mengajukan kredit ke lembaga keuangan dengan alasan merasa belum perlu untuk mengajukan kredit (47%) sedangkan UMKM yang sudah perlu kredit tetapi belum mengajukan karena alasan bunga tinggi, tidak memiliki agunan, tidak tahu prosedur, prosedur sulit dan usulan ditolak (BPS, 2018).

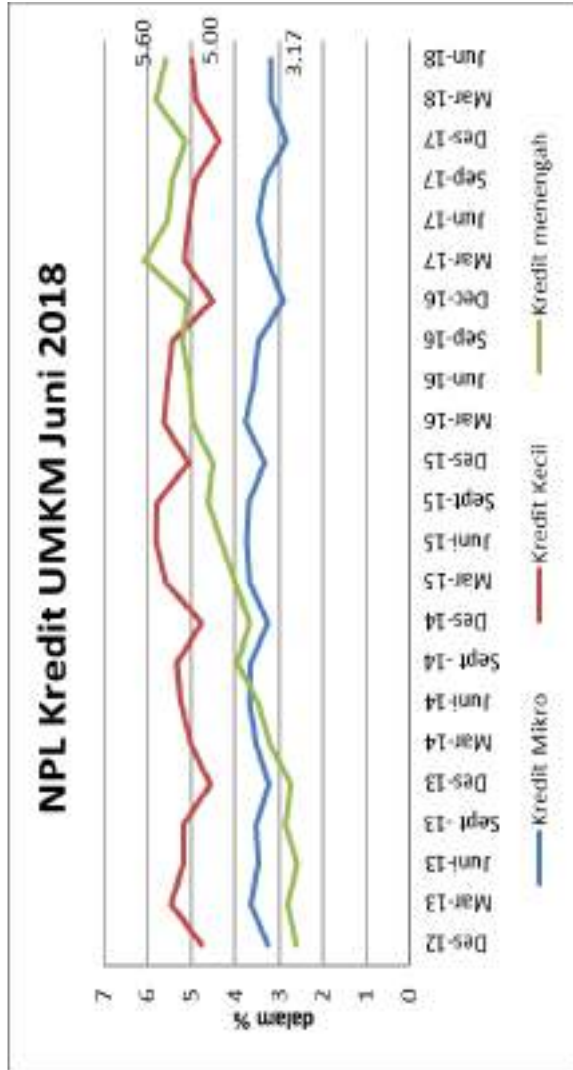
Menurut kelompok Bank, kredit UMKM sebagian besar disalurkan oleh kelompok Bank Persero sebanyak Rp531,7 triliun (51,8%), diikuti Bank Swasta Nasional Devisa sebesar Rp318,6 juta triliun (31,1%), BPD Rp70,4 triliun (6,9%), BPR/BPRS Rp51,3 triliun (5,0%), Bank Swasta Nasional non Devisa Rp46,3 triliun (4,5%), Bank Campuran Rp6,6 triliun (0,6%), serta Bank Asing Rp849,8 triliun (0,1%).



- |   |  |
|---|--|
| <span style="color: orange;">■</span> Bank Persero                | <span style="color: brown;">■</span> Bank Swasta Nasional Non Devisa |
| <span style="color: yellow;">■</span> Bank Swasta Nasional Devisa | <span style="color: green;">■</span> Bank Campuran                   |
| <span style="color: lightgreen;">■</span> BPD                     | <span style="color: olive;">■</span> Bank Asing                      |
| <span style="color: brown;">■</span> BPR/BPRS                     |  |

Gambar 7. 3 Kredit UMKM menurut kelompok bank  
 Sumber: Bank Indonesia, 2018 (diolah)

Kinerja Non Performing Loan (NPL) Kredit UMKM secara keseluruhan pada akhir Triwulan II 2018 tercatat sebesar 4,80% relatif sama dibandingkan rasio NPL kredit pada triwulan sebelumnya sebesar 4,86%. NPL tertinggi terjadi pada kredit usaha menengah sebesar 5,60% dan terendah terjadi pada kredit usaha mikro sebesar 3,17%. Sedangkan NPL kredit usaha kecil tercatat sebesar 5,00%.



Gambar 7. 4 NPL Kredit UMKM Juni 2018  
 Sumber: Bank Indonesia, 2018 (diolah)



Perkembangan jumlah rekening kredit UMKM secara keseluruhan pada akhir Triwulan II 2018 tercatat sebesar 16,2 juta, meningkat dari triwulan sebelumnya (16,0 juta) dan periode yang sama tahun sebelumnya (15,8 juta). Besarnya NPL mencerminkan resiko lembaga keuangan untuk memberikan pinjaman/kredit kepada UMKM karena potensi adanya moral hazard (Castillo, et.al., 2018) dan pentingnya literasi keuangan bagi UMKM.

Selain itu pemerintah juga mengeluarkan produk pembiayaan bagi usaha ultra mikro sebagai pelengkap KUR yaitu UMi sejak tahun 2017. Pembiayaan UMi sudah tersebar di 34 provinsi dengan 540 Kabupaten/Kota. Jumlah penerima pembiayaan UMi ini sebesar 846.572 usaha mikro dengan total pembiayaan sebesar Rp 2,1 triliun pada tahun 2018 (Kemenkeu, 2019).

Selain skema kredit, pemerintah juga memberikan berbagai layanan terhadap UMKM antara lain pameran dagang (expo), promosi ekspor, jaringan, pelatihan, regulasi, program kredit. Namun berdasarkan survei yang dilakukan International Finance Corporation 2016 menemukan bahwa partisipasi UMKM untuk menggunakan layanan pemerintah tersebut rendah. Beberapa literatur, UMK Indonesia kurang mampu berkembang karena berbagai keterbatasan antara lain akses perbankan, kemampuan dan pengetahuan Sumber Daya Manusia yang masih rendah termasuk literasi di bidang keuangan. Hampir semua kredit UMKM digunakan untuk modal kerja (74%) dan modal investasi (26%) pada triwulan II tahun 2018 (Bank Indonesia, 2018) yang diperlukan untuk “naik kelas”. Oleh karena itu akses kredit dari lembaga keuangan dan literasi keuangan termasuk pengetahuan

mengenai layanan/fasilitas Pemerintah dalam bidang pendanaan penting untuk meningkatkan kapasitas usaha UMK (World Bank, 2018).

World Bank memiliki indikator kinerja perusahaan yang dapat diaplikasikan untuk UMKM terkait penggunaan sumber dana dari bank untuk investasi keuangan, indikator tersebut antara lain: proporsi investasi keuangan yang bersumber dari bank (%); persen UMKM yang modal kerjanya bersumber dari bank (%), persen perusahaan yang memiliki akun tabungan dan kredit di bank, persen UMKM yang mengajukan pinjaman bank dan ditolak/diterima. KPI pada aspek literasi keuangan dan permodalan menjadi penting untuk membantu UMKM dan pengambil kebijakan mengidentifikasi literasi keuangan dan kinerja UMKM.

## Ruang Lingkup

Ruang lingkup KPI bidang permodalan dan literasi keuangan ini meliputi akses UMKM terhadap modal baik itu dari lembaga keuangan bank/non bank dan juga bantuan modal yang bersumber dari pemerintah. Literasi keuangan yang dibahas dalam KPI ini mencakup pemahaman dan kepercayaan UMKM terhadap lembaga keuangan bank/non bank termasuk produk jasa layanan dan juga program pemerintah terkait bantuan modal UMKM. Untuk sikap dan perilaku tidak masuk dalam cakupan KPI ini karena tingkat, skala usaha, komoditas dan jenis usaha UMKM yang disasar dalam KPI ini sangat beragam. KPI ini bersifat umum dan sementara tidak membedakan lembaga keuangan bank/non bank konvensional maupun syariah beserta produk jasa layanannya.

1. **Modal** yang dimaksud dalam KPI ini adalah modal usaha atau likuiditas yang digunakan untuk memulai usaha, mengembangkan usaha dalam bentuk kredit/pinjaman maupun bantuan keuangan.
2. **Lembaga Keuangan** adalah lembaga yang menghimpun dan menyalurkan dana masyarakat, lembaga jasa keuangan adalah lembaga yang melaksanakan kegiatan di sektor perbankan, pasar modal, perasuransian, dana pensiun, lembaga pembiayaan dan lembaga jasa keuangan lainnya.
3. **Lembaga Keuangan Bank** adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan juga menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit atau juga bentuk-bentuk lainnya dalam rangka untuk meningkatkan taraf hidup rakyat banyak Jenis Lembaga Keuangan Bank adalah Bank Umum, BPR, Bank Syariah
4. **Lembaga Keuangan Non Bank** adalah institusi/lembaga yang bergerak dalam bidang keuangan untuk melakukan kegiatan menerima, menyimpan, dan meminjamkan uang. Bentuk lembaga keuangan non bank adalah asuransi, koperasi (lembaga keuangan mikro), dana pensiun, perusahaan pembiayaan.

Lembaga Jasa Keuangan Non-Bank sesuai peraturan perundang-undangan:

- a. Perusahaan asuransi, perusahaan asuransi syariah, perusahaan reasuransi, dan perusahaan reasuransi syariah sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2014 tentang Perasuransian, termasuk yang

menyelenggarakan sebagian usahanya dengan prinsip syariah;

- b. Perusahaan pembiayaan, termasuk yang menyelenggarakan seluruh atau sebagian usahanya dengan prinsip syariah, sebagaimana dimaksud dalam peraturan perundang-undangan di bidang lembaga pembiayaan;
- c. Dana pensiun sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 11 Tahun 1992 tentang Dana Pensiun, termasuk yang menyelenggarakan seluruh atau sebagian usahanya dengan prinsip syariah;
- d. Perusahaan pialang asuransi, perusahaan pialang reasuransi, dan perusahaan penilai kerugian asuransi sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2014 tentang Perasuransian

Bantuan Pemerintah Modal UMKM antara lain:

- a. Kementerian Koperasi dan UMKM: Program Wirausaha Pemula,
- b. BUMN: Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL)
- c. Badan Ekonomi Kreatif Indonesia: Bantuan Insentif Pemerintah (BIP)
- d. Kementerian Keuangan: Pembiayaan Ultra Mikro (UMi)
- e. KUR: Salah satu program pemerintah dalam meningkatkan akses pembiayaan UMKM kepada lembaga keuangan dengan pola penjaminan. Kredit Usaha Rakyat merupakan kebijakan bantuan keuangan berupa kredit/modal kerja dan atau investasi kepada UMKM (individu, badan usaha, kelompok usaha) yang produktif dan layak, namun belum memiliki agunan yang cukup.

## Sasaran Kunci dan Indikator Pengukuran

Indikator kinerja yang digunakan dalam KPI aspek permodalan dan literasi keuangan ini adalah indikator input dan output, bukan pada indikator proses dan outcome/dampak. Ada 3 sasaran kunci, terdiri dari pengetahuan UKM terhadap tentang

Tabel 7. 1 Sasaran kunci dan indikator pengukuran Aspek Permodalan dan Literasi Keuangan

No.	Sasaran Kunci	KPI
1	<b>Pengetahuan</b>	Ada pengetahuan tentang syarat dan mekanisme pengajuan kredit/pinjaman lembaga keuangan (bank dan non bank)
		Ada pengetahuan tentang skema bantuan keuangan/kredit pemerintah
		Ada pengetahuan tentang resiko kredit baik dari lembaga keuangan (bank/non bank)
		Ada kepemilikan dan penggunaan produk/jasa layanan lembaga keuangan (tabungan, deposito, kredit) 1 tahun terakhir
2	<b>Kepercayaan</b>	Ada kepercayaan terhadap kredibilitas lembaga keuangan
		Ada kepercayaan terhadap skema bantuan keuangan/kredit pemerintah
3	<b>Akses Modal</b>	% diterima pengajuan dengan total pengajuan pinjaman/kredit kepada lembaga keuangan (bank dan non bank) dalam 1 tahun
		% diterima pengajuan dengan total pengajuan skema bantuan keuangan/kredit pemerintah dalam 1 tahun

layanan, syarat dan mekanisme pengajuan kredit/pinjaman kepada lembaga keuangan (bank/non bank) maupun skema bantuan modal dari Pemerintah yang penyalurannya melalui lembaga pemerintah (kementerian-dinas) maupun lembaga keuangan (bank/non bank), kepercayaan dan juga akses modal UMKM baik terhadap lembaga keuangan (bank/non bank) maupun bantuan keuangan/modal/pinjaman dari pemerintah yang dilakukan oleh Lembaga Kementerian Teknis/Non Kementerian atau Lembaga Pemerintah Daerah (Provinsi/Kabupaten/Kota) melalui dinas teknis atau Pemerintah Desa/BUMDES. Ketiga sasaran kunci tersebut dijabarkan dengan 8 indikator kinerja.

## **Petunjuk Pengisian Aspek**

Berdasarkan sasaran kunci dan indikator pengukuran yang dijelaskan diatas maka berikut merupakan petunjuk pengisian kuesioner penilai kinerja perkembangan UMKM. Sasaran kunci pengetahuan dan kepercayaan bersifat mutlak artinya jawaban yang diharapkan bersifat tegas ya dan tidak. Sedangkan sasaran kunci akses modal dihitung secara proporsional berdasarkan rumus yang telah ditetapkan.

Tabel 7.2 Key Performance Indicators Aspek Permodalan dan Literasi Keuangan

No	Sasaran Kunci	Indikator Pengukuran	Bobot	Target		Realisasi		Skor (Realisasi/ Target)*100	Skor Akhir (Skor x Bobot)/100
				Nilai	Satuan	Nilai	Satuan		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Pengetahuan	Ada pengetahuan tentang syarat dan mekanisme pengajuan kredit/pinjaman lembaga keuangan (bank dan non bank)	10	100	%		%		
		Ada pengetahuan tentang skema bantuan keuangan/kredit pemerintah	5	100	%		%		
		Ada pengetahuan tentang resiko kredit baik dari lembaga keuangan (bank/ non bank)	5	100	%		%		
		Ada kepemilikan dan penggunaan produk/jasa layanan lembaga keuangan (tabungan, deposito, kredit) 1 tahun terakhir	10	100	%		% %		
2	Kepercayaan	Ada kepercayaan terhadap kredibilitas lembaga keuangan (bank/ non bank)	15	100	%		%		
		Ada kepercayaan terhadap skema bantuan keuangan/kredit pemerintah	15	100	%		%		

No	Sasaran Kunci	Indikator Pengukuran	Bobot	Target		Realisasi		Skor (Realisasi/ Target)*100	Skor Akhir (Skor x Bobot)/100
				Nilai	Satuan	Nilai	Satuan		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Akses modal	% diterima pengajuan dengan total pengajuan pinjaman/kredit kepada lembaga keuangan (bank dan non bank) dalam 1 tahun	20	100	%		%		
		% diterima pengajuan dengan total pengajuan skema bantuan keuangan/kredit pemerintah dalam 1 tahun	20	100	%		%		
			100						



Dalam hal jika pelaku UMKM memiliki pengetahuan dan kepercayaan yang cukup untuk dapat mengakses modal ke lembaga keuangan (bank maupun non bank) dan bantuan pemerintah namun dengan pengetahuan-kepercayaanya tersebut menjadikannya berkeputusan atau memilih untuk tidak mengakses modal dari lembaga keuangan (bank maupun non bank) dan bantuan pemerintah maka KPI no 7 dan 8 tidak diisi, skor total KPI untuk aspek literasi dan permodalan akan diproporsikan.

Dalam hal jika modal pelaku UMKM berasal dari diri sendiri/keluarga, lembaga informal lainnya maupun modal bersumber dari bantuan keuangan pemerintah, maka KPI no 1-8 tetap diisi sesuai dengan situasi yang dihadapi dan skor total KPI untuk aspek literasi dan permodalan akan diproporsikan.

## Daftar Pustaka

- , 2018. Investigating the Financial Capabilities of SMEs Lessons From a 24-Country Survey. Finance, Competitive and Innovation Global Practice Technical Note, World Bank. Washington, DC
- . 2007. OECD Framework for the Evaluation of SME and Entrepreneurship Policies and Programmes. OECD. Washington, DC
- . 2014. Global Financial Development Report 2014: Financial Inclusion. World Bank. Washington, DC
- . 2014. Laporan Analisis Daya Saing UMKM di Indonesia. Bappenas Jakarta
- . 2015. Profil Bisnis Usaha Mikro, Kecil dan Menengah

- (UMKM). Bank Indonesia Jakarta
- . 2016. Kajian Stabilitas Keuangan. Bank Indonesia Jakarta. [www.bi.go.id](http://www.bi.go.id)
- . 2017. Global Financial Inclusion and Consumer Protection Survey, 2017 Report. World Bank. Washington, DC
- . 2018. Laporan Perkembangan Kredit UMKM Triwulan II Tahun 2018. Kementerian Koperasi dan UKM Jakarta. [www.depkop.go.id](http://www.depkop.go.id)
- . 2018. Perkembangan Data Usaha Mikro , Kecil , Menengah (UMKM) Dan Usaha Besar (UB) 2016-2017. Kementerian Koperasi dan UKM Jakarta. [www.depkop.go.id](http://www.depkop.go.id)
- Aribawa Dwitya, 2016. Pengaruh Literasi Keuangan Terhadap Kinerja dan Keberlangsungan UMKM di Jawa Tengah. *Jurnal Siasat Bisnis* Vol. 20 No. 1, Januari 2016
- Badan Pusat Statistik, 2018. Potensi Usaha Mikro Kecil, BPS Jakarta
- Bank Indonesia.(2015). Profil Bisnis Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM). Jakarta: Bank Indonesia
- Bappenas, 2016. Penguatan UMKM untuk Pertumbuhan Ekonomi yang Berkualitas, *Warta KUMKM* Vol 5 No 1
- Castillo, J.A, Mora-Valencia A, Perote J, 2018. Moral Hazard and Default Risk of SMEs with Collateralizes Loans. *Finance Research Letters* 26 page 95-99
- Fitriana C. (2016). Studi Literasi Keuangan pengelola Usaha Kecil Menengah Pada Wilayah Gerbangkertasusila. Surabaya : Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas
- <http://kur.ekon.go.id> diakses tanggal 3 Mei 2019
- <https://ekbis.sindonews.com/read/1326256/34/taufik-latamasukses-berkat-dana-wirusaha-pemula-1532947757> diakses tanggal 3 Mei 2019
- <https://setkab.go.id/kur-mengembangkan-umkm-di-kabupaten-sragen/> diakses tanggal 3 Mei 2019

- IFC (International Finance Corporation). 2013. "G20 Financial Literacy Curriculum Outline." IFC.Washington, DC
- International Finance Corporation, 2016. UKM yang Dimiliki Wanita di Indonesia: Kesempatan Emas untuk Institusi Keuangan Lokal: Studi Penelitian Pasar. International Finance Corporation World Bank Group bekerjasama dengan USAID
- Mouna, A., dan Jarboui, A. (2015). Financial literacy and portfolio diversification: an observation from the Tunisian stock market . *International Journal of Bank Marketing*, 33 (6), 808 – 822
- Sinuraya S.I, Muhadjir Darwin, Yeremias T. Keban, dan Sukamdi, 2018. Pendekatan Adaptif untuk Penguatan Modal UMKM di Kabupaten Sleman. *Kawistara:jurnal.ugm.ac.id/kawistara(www.jurnal.ugm.ac.id/kawistara/article/view/33344)*
- Soetiono, Kusumaningtuti S dan Setiawan, Cecep, 2018. Literasi dan Inklusi Keuangan Indonesia. Rajawali Pers
- Wiyadi, 2009. Pengukuran Indeks Daya Saing Industri Kecil Menengah (IKM) di Jawa Tengah. *Jurnal Siasat Bisnis*, 13(1): 77-92

Bagian VIII

# Aspek Pemasaran

Latri Wihastuti

## Pendahuluan

Pemasaran secara umum dapat diartikan sebagai proses usaha untuk memperkenalkan barang/jasa kepada konsumen. Definisi dari beberapa ahli antara lain pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial yang didalamnya individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan dan mempertukarkan produk yang bernilai dengan pihak lain (Kotler, 1997). Menurut Kotler dan Amstrong (2012) Pemasaran adalah “the process by which companies create value for customer and build strong relationship with customers in order to capture value from customers in return” Artinya bahwa “proses dimana perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan dan membangun hubungan

yang kuat dengan pelanggan untuk memperoleh nilai dari pelanggan sebagai imbalan”. Menurut Stanton (1984) pemasaran adalah suatu sistem total dari kegiatan bisnis yang dirancang untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang-barang yang memuaskan keinginan dan jasa baik kepada para konsumen saat ini maupun konsumen potensial. Pemasaran juga dapat didefinisikan sebagai sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan usaha yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial (Dharmmesta dan Handoko, 2012). Pemasaran adalah fungsi organisasi dan serangkaian proses untuk menciptakan, mengkomunikasikan dan memberikan nilai kepada pelanggan dan untuk mengelola hubungan dengan cara yang menguntungkan organisasi dan para pemangku kepentingannya (American Marketing Association, 2006).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas setidaknya pemasaran mengandung tiga unsur utama yaitu hasil penjualan, strategi, dan mengelola kepuasan konsumen. Dari unsur tersebut maka, proses pemasaran dimulai dari menemukan apa yang diinginkan oleh konsumen dengan tujuan yaitu:

1. Konsumen potensial mengetahui secara detail produk yang kita hasilkan dan perusahaan dapat menyediakan semua permintaan mereka atas produk yang dihasilkan.
2. Perusahaan dapat menjelaskan secara detail semua kegiatan yang berhubungan dengan pemasaran. Kegiatan pemasaran ini meliputi berbagai kegiatan, mulai dari penjelasan mengenai

produk, desain produk, promosi produk, pengiklanan produk, komunikasi kepada konsumen, sampai pengiriman produk agar sampai ke tangan konsumen secara cepat.

3. Mengetahui dan memahami konsumen sedemikian rupa sehingga produk cocok dengannya dan dapat terjual dengan sendirinya.

Pada umumnya pemasaran dilakukan oleh perusahaan agar memperluas area permintaan pelanggan dan memaksimalkan strategi pemasaran dengan manajemen pemasaran yang intensif dan efektif. Aktivitas pemasaran adalah salah satu aktivitas pokok yang harus dilakukan oleh sebuah perusahaan untuk terus menjaga kelangsungan hidupnya dan berkembang ke skala yang lebih lagi dengan tujuan akhir memperoleh laba. Hal ini berlaku juga bagi pengusaha UMKM untuk menjalankan fungsi pemasaran agar bisnis dapat berjalan lancar dan menghasilkan laba.

Dalam literatur tidak ditemukan definisi pemasaran khusus untuk UMKM. Pengembangan teori pemasaran untuk UMKM terbatas dan sering bergantung pada penerapan model pemasaran klasik yang digunakan dalam bisnis besar untuk bisnis yang lebih kecil. Akan tetapi, secara umum prinsip dasar dari pemasaran dapat diterima oleh semua jenis usaha termasuk UMKM.

Pemasaran oleh UMKM dalam praktek dilakukan melalui jaringan atau kombinasi transaksi, hubungan, interaksi dan jaringan pemasaran. Menurut Romano dan Ratnatunga (1995), pemasaran dalam usaha kecil dapat dikategorikan sebagai: pemasaran sebagai budaya; pemasaran sebagai strategi dan

pemasaran sebagai taktik. Pemasaran sebagai budaya didefinisikan sebagai analisis kebutuhan dan keinginan konsumen dan penilaian daya saing usaha kecil. Pemasaran sebagai strategi didefinisikan sebagai pengembangan strategi untuk meningkatkan posisi aktual dan potensi pasar usaha kecil. Pemasaran sebagai taktik didefinisikan sebagai analisis dari 4P (product/produk, price/harga, place/tempat, promotion/promosi) untuk mempengaruhi kinerja atau pertumbuhan usaha kecil.

Strategi pemasaran 4P atau yang biasa disebut juga strategi marketing mix yang merupakan kumpulan alat pemasaran taktis yang terdiri dari product (produk), price (harga), place (tempat) dan promotion (promosi). Product adalah kombinasi barang dan jasa yang ditawarkan kepada pasar sasaran. Produk mengarah pada kualitas dan keunikan dari produk. Price adalah sejumlah uang yang harus dibayarkan oleh pelanggan untuk memperoleh suatu produk. Penetapan harga diarahkan agar UMKM menerapkan harga yang kompetitif dan mempertimbangkan persepsi konsumen. Place adalah sarana yang digunakan untuk memasarkan produk atau jasa. Untuk pemilihan tempat terkait dengan lokasi produksi dan tempat penjualan produk. Promotion adalah cara yang dilakukan oleh pemasar untuk mengkomunikasikan produknya di pasaran melalui aktivitas iklan (advertising), publikasi (publicity), relasi produk (public relation) dan penjualan secara langsung (direct selling) (Kotler and Amstrong, 2010). Promosi terkait dengan cara memperkenalkan produk kepada konsumen.



Gambar 8. 1 Marketing Mix

Sumber: marketingteacher.com

Berdasarkan penjelasan di atas, konsep pemasaran oleh UMKM mengadopsi dari pemasaran usaha besar, sehingga untuk menilai kinerja pemasaran UMKM juga relatif sama dengan usaha besar. Pengukuran dari kinerja proses bisnis dapat dilakukan dengan menentukan *Key Performance Indicator* (KPI). KPI pemasaran untuk UMKM digunakan untuk memastikan bahwa cara menjalankan usaha/bisnis benar-benar meningkatkan nilai usaha yang pada akhirnya tercermin dari perolehan laba.

## Ruang Lingkup

KPI pemasaran disusun untuk dapat digunakan oleh semua jenis usaha pada tingkat UMKM. KPI ini terdiri dari 5 saaran



kunci yang mewakili aspek penting dalam pemasaran yang perlu diperhatikan dan 7 indikator pengukuran yang digunakan sebagai dasar pengukuran teknis kinerja. Dalam mengukur kinerja setidaknya ada 3 hal yang dapat dijadikan dasar (Cambon et al., 2005). Pertama, pendekatan berdasarkan hasil (*result-based approach*) yang mengukur kinerja berdasarkan hasil akhir dari pemasaran yang telah dilakukan dalam jangka waktu tertentu yang diwakili oleh penjualan, pengetahuan tentang merek dan profit. Kedua, pendekatan berdasarkan kesesuaian (*compliance-based approach*) yaitu pengukuran kinerja yang dilihat dari kesesuaian strategi yang dipilih, sebagaimana diwakili oleh indikator kepuasan konsumen. Terakhir adalah pendekatan berdasarkan proses (*process-based approach*) yaitu pengukuran kinerja pada tingkat proses yang diwakili oleh indikator promosi. Dengan demikian, KPI pemasaran telah mewadai pengukuran kinerja pada setiap tahap pemasaran.

## Sasaran Kunci dan Indikator Pengukuran

KPI Pemasaran memiliki 5 sasaran kunci dan 7 indikator pengukuran sebagaimana telah disebutkan di atas. Penjelasan masing-masing sasaran kunci dan indikator pengukuran dapat dilihat pada uraian berikut ini:

### 1. Penjualan

Penjualan yang dimaksud dalam hal ini adalah jumlah barang yang terjual (*unit*) dan nilainya (*rupiah*) selama satu periode penjualan. Adapaun indikator pengukuran yang digunakan adalah adanya kenaikan baik dari sisi jumlah penjualan atau dari nilainya. Peningkatan penjualan akan meningkatkan penerimaan dari penjualan. Secara garis besar,

penerimaan penjualan merupakan ukuran yang biasa digunakan dan dijadikan sebagai acuan utama dari pengukuran efektivitas sebuah program bidang pemasaran.

## **2. Pengetahuan tentang merek**

Indikator sasaran ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana konsumen mengetahui dan menyukai produk yang ditawarkan dari merek perusahaan kita. Pengukurannya dapat dilakukan dengan brand awareness index. Namun untuk UMKM pendekatan ini sulit untuk digunakan mengingat tidak semua produk memiliki merek yang formal tertera pada produk. Untuk mengatasi hal tersebut maka pendekatan indikator pengukuran yang digunakan adalah adanya kenaikan jumlah konsumen baru yang menggunakan produk UMKM dalam satu periode (tahun).

## **3. Kepuasan konsumen**

Kepuasan konsumen menunjukkan adanya keberterimaan terhadap produk yang dihasilkan dengan tanpa pengecualian. Untuk pengukuran pada kepuasan konsumen terhadap produk yang perusahaan tawarkan dapat diukur dengan customer satisfaction index. Skor dalam pengukuran ini skalanya bisa 1 sampai 5 atau 1 sampai 10. Namun dapat pula diukur dengan indikator yang lebih sederhana yaitu, ada tidaknya keluhan dari konsumen terhadap produk yang beredar di pasar.

## **4. Profit**

Profit atau laba adalah sasaran akhir dari pemasaran yang dilakukan perusahaan. Dalam hal ini profit yang dimaksud adalah selisih antara penerimaan penjualan dengan biaya produksi untuk produk yang dihasilkan. Indikator

pengukuran yang digunakan yaitu adakah peningkatan profit yang didapatkan dari penjualan tiap kategori produk.

## **5. Promosi**

Promosi menjadi salah satu indikator sasaran karena merupakan kegiatan yang cukup dominan dalam pemasaran. Terdapat setidaknya 3 indikator pengukuran yang dapat mewakili promosi antara lain:

### **5.1. Alokasi biaya promosi**

Alokasi biaya promosi dapat diukur dengan rasio total biaya iklan atau pemasaran yang dibandingkan dengan pertumbuhan nilai penjualan. Manfaat ukuran ini adalah mengukur efektivitas dari sebuah iklan atau pemasaran dimana investasi untuk iklan atau pemasaran yang dilakukan telah memberikan hasil yang diinginkan atau belum. Namun, pengukuran yang dapat digunakan dan lebih sederhana adalah melihat adanya dana yang dialokasikan untuk promosi.

### **5.2. Ada upaya untuk memasarkan produk**

Indikator ini digunakan untuk melihat apakah perusahaan telah mencoba melakukan kegiatan promosi untuk produknya atau hanya menunggu datangnya konsumen tanpa promosi.

### **5.3. Ada inovasi pemasaran**

Inovasi pemasaran yang dimaksud dalam hal ini adalah cara atau metode baru yang digunakan perusahaan untuk memperkenalkan produk. Sebagai contoh, jika sebelumnya perusahaan hanya melakukan pemasaran konvensional (misal: pameran, iklan, dll) dan kemudian mencoba memasarkan menggunakan media daring, maka hal tersebut dianggap sebagai adanya inovasi pemasaran.

## Urgensi Aspek

KPI pemasaran menjadi salah satu ukuran kinerja perusahaan dari segi efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya perusahaan khususnya yang dialokasikan untuk memasarkan suatu produk. Langkah-langkah UMKM dalam mengelola konsumen, menjaga kualitas produk, serta memperkenalkan produk guna mendapatkan profit yang optimal tersebut membutuhkan sumber daya yang tidak sedikit, sehingga perlu dipastikan hasilnya benar-benar dapat meningkatkan nilai UMKM.

Dengan melakukan pengukuran kinerja di setiap tahap, diharapkan hasil yang diperoleh mampu memberikan penilaian secara menyeluruh terhadap hasil dai usaha pemasran yang dilakukan UMKM.

## Petunjuk Pengisian Aspek

KPI Pemasaran terdiri dari 5 sasaran kunci dan 7 indikator pengukuran sebagaimana tertera pada table 1 di bawah ini. Untuk setiap indikator pengukuran dapat diisikan angka 100 jika sesuai dengan dengan kondisi yang dihadapi oleh perusahaan, dan 0 jika antara kondisi perusahaan tidak sesuai dengan pernyataan di kolom indikator pengukuran. Hasil akhir dari penjumlahan nilai indikator pengukuran akan menentukan posisi perusahaan apakah perlu perbaikan atau sudah cukup baik. KPI ini bersifat membantu perusahaan untuk mengetahui posisi kinerjanya, sehingga didapatkan informasi yang cukup untuk melakukan perbaikan atau peningkatan kinerja.

Tabel 8.1 Key Performance Indicators Aspek Pemasaran

No	Sasaran Kunci	Indikator Pengukuran	Bobot	Target		Realisasi		Skor (Realisasi/ Target)*100	Skor Akhir (Skor x Bobot)/100
				Nilai	Satuan	Nilai	Satuan		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Penjualan	Adanya pertumbuhan penjualan per siklus	20	100	%		%		
		Adanya pelanggan tetap	10	100	%		%		
2	Pengetahuan tentang merek	Adanya peningkatan konsumen dalam 1 tahun	10	100	%		%		
3	Kepuasan Konsumen	Tidak ada complain dari konsumen	10	100	%		%		
4	Profit	Ada peningkatan keuntungan per kategori produk dalam 1 siklus produksi	20	100	%		%		
5	Promosi	Ada alokasi biaya promosi	10	100	%		%		
		Ada upaya untuk memasarkan produk	10	100	%		%		
		Ada inovasi pemasaran	10	100	%		%		
			100						

## Daftar Pustaka

- Cambon Julien, Franck Guarnieri, and Jop Groeneweg. (2006). Towards a new tool for measuring Safety Management Systems performance. 2nd Symposium on Resilience Engineering, Nov 2006, Juan-les-Pins, France. 10 p. fhal-00637874.
- Comesaña-Benavides, José & Prado, Prado. (2012). Implementing *Key Performance Indicators* in Small and Medium-sized Enterprises through personnel participation. A case study. *Direccion y Organizacion*. 48. 17-22.
- Dharmmesta, Basu Swastha dan T. Hani Handoko. (2012). *Manajemen Pemasaran Analisis Perilaku Konsumen*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPPFE.
- Kotler, Philip. (1997). *Marketing Management "Analysis, Planning, Implementation and Control"* (9th ed.). New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Kotler, Philip dan Armstrong, Gary. (2012). *Principles of Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.
- Nunes, Arcenildo Valderes Da Silva at.al. (2012). The use of performance indicators for small and micro enterprises (SMEs): A Brazilian regional experience. *African Journal of Business Management*, Vol. 6(28), pp. 8378-8389, 18 July, 2012
- Simpson, Mike at. al. (2006). *Marketing in Small and Medium Sized Enterprises*. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* Vol. 12 No. 6, 2006 pp. 361-387.
- Stanton, William J. (1984). *Fundamentals of Marketing*. 8th Edition. Mc Graw Hill.

Bagian IX

# Aspek Sumber Daya Manusia

Agus Ngadianto

## Pendahuluan

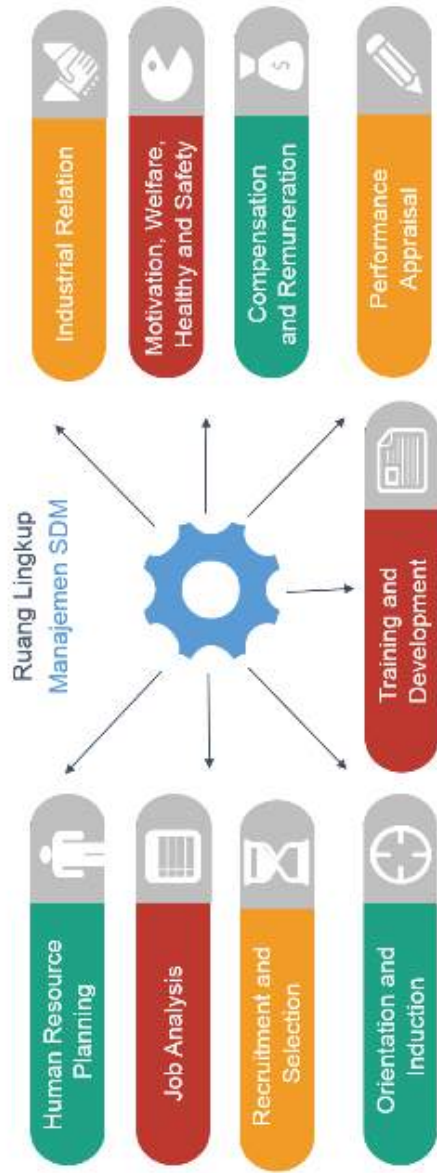
Setiap organisasi memiliki orang didalamnya, baik organisasi yang berskala kecil maupun besar, orang atau manusia merupakan unsur penting dalam menentukan apakah sebuah organisasi dapat beroperasi sesuai dengan efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Pada dasarnya, gagal atau suksesnya sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya sangat tergantung pada manusia yang mengelola organisasi tersebut. Manusia atau Karyawan yang berada dalam suatu organisasi biasanya disebut dengan Sumber Daya Manusia atau SDM.

Untuk mengembangkan dan mengoptimalkan kapabilitas serta kinerjanya, diperlukan suatu manajemen untuk

mengelolanya. Manajemen tersebut biasanya disebut dengan Manajemen Sumber Daya Manusia atau disingkat dengan MSDM. Manajemen Sumber Daya Manusia dalam bahasa Inggris disebut dengan Human Resources Management (HRM) sedangkan Departemen dalam organisasi yang mengelola Sumber Daya Manusia disebut dengan Human Resouse Department atau disingkat dengan HRD. Berdasarkan definisi diatas, sebenarnya dapat kita tarik kesimpulan mengenai ruang lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia menjadi suatu proses sistematis untuk membawa perubahan yang diinginkan dalam perilaku karyawan dengan melibatkan hal-hal dalam gambar 9.1.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan unsur penting dalam suatu kelompok usaha baik UMKM ataupun perusahaan untuk mendapatkan kinerja yang baik. Keberhasilan suatu kelompok usaha baik UMKM ataupun perusahaan tidak hanya dinilai dari baiknya sistem manajemen keuangan yang ada dalam kelompok usaha, besarnya laba keuntungan yang diperoleh kelompok usaha, ataupun luasnya jaringan yang dimiliki oleh kelompok usaha saat ini. Salah satu indikator kesuksesan suatu kelompok usaha tersebut juga ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola sumber daya manusia dalam hal ini adalah karyawan atau pegawai yang baik dan handal serta mampu mengoptimalkan kinerja. Karyawan sebagai faktor penting suatu kelompok usaha baik UMKM ataupun perusahaan dituntut untuk memiliki pengetahuan yang luas, ketrampilan serta kemampuan yang baik hingga mampu menghasilkan kontribusi maksimal bagi kelompok usaha tersebut.





Gambar 9. 1 Ruang Lingkup Manajemen

1. Perencanaan sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan (*Human Resources Planning*).
2. Menganalisis jabatan dan pekerjaan, yaitu menganalisa dan menjelaskan secara rinci tentang masing-masing pekerjaan atau jabatan dalam perusahaan atau organisasi (*Job Analysis*).
3. Perekrutan dan penyeleksian karyawan atau sumber daya manusia yang dibutuhkan tersebut sesuai dengan syarat, sistem, tata cara, prosedur dan proses yang ditentukan agar memenuhi kebutuhan organisasi baik pada masa sekarang maupun untuk masa akan datang (*Recruitment and Selection*).
4. Memperkenalkan latar belakang perusahaan, budaya organisasi perusahaan, nilai-nilai perusahaan dan etika kerja kepada karyawan yang telah lulus seleksi serta memperkenalkannya kepada karyawan-karyawan lainnya. (*Orientation and Induction*).
5. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi (*Training and Development*).
6. Penilaian prestasi dan kinerja karyawan untuk melakukan promosi, demosi, transfer dan pemberhentian (PHK) terhadap karyawan (*Performance Appraisal*).
7. Perencanaan dan pemberian kompensasi atau upah (*Compensation planning and remuneration*).
8. Memotivasi karyawan, memperhatikan kesejahteraan, kesehatan dan keselamatan karyawan (*Motivation, Welfare, Healthy and Safety*).
9. Menjaga hubungan dan melakukan komunikasi dengan serikat pekerja (*Industrial Relations*).

Dalam mencapai tujuannya, kelompok usaha baik UMKM ataupun perusahaan dihadapkan dengan faktor-faktor yang terkait untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Iklim kelompok usaha atau organisasi dan kepuasan karyawan merupakan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Lineker et al. (2016) menyatakan bahwa iklim kelompok atau organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Iklim kelompok atau organisasi adalah hasil dari interaksi antar struktur organisasi, sistem, budaya, tingkah laku pimpinan, dan kebutuhan-kebutuhan psikologis karyawan (Setyanto et al., 2013). Dari pengertian tersebut dapat diketahui bahwa iklim kelompok atau organisasi tidak hanya diukur melalui persepsi karyawan terhadap perusahaan, namun juga dengan persepsi terhadap hubungan kerja secara horizontal maupun vertikal. Persepsi karyawan terhadap perusahaan dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Selain iklim kelompok atau organisasi, faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan karyawan itu sendiri. Menurut Hanafiah dalam Johartono dan Widuri (2013), kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan ini dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Mengelola SDM bagi UMKM merupakan sebuah keterampilan yang penting dimiliki oleh pengusaha. Secara umum, beberapa tantangan yang dihadapi UMKM dalam mengelola SDM adalah sebagai berikut (Dewi, 2017):

1. **Kepatuhan dengan hukum**, sebagian besar kelompok UMKM menghadapi hal ini, terlebih bagi mereka yang usahanya sudah berkembang dan tenaga kerjanya mulai bertambah. Tantangan yang dihadapi UMKM dalam hal ini adalah mematuhi ketentuan ketenagakerjaan yang berlaku, seperti mulai memiliki peraturan kepegawaian perusahaan, terdaftar di Dinas Tenaga Kerja setempat. Selain itu juga ketentuan mengenai hak-hak karyawan, jaminan kesehatan, lembur, dan lain-lain. Perihal kepatuhan hukum ini tentu memerlukan energi UMKM selain pengetahuan yang cukup.
2. **Kesulitan dalam rekrutmen**, UMKM biasanya kesulitan menentukan standar dalam melakukan rekrutmen. Umumnya mereka langsung saja mencontoh usaha lain dari sisi pemenuhan pegawai, kurang cermat dalam menyesuaikannya dengan kebutuhan bisnis.
3. **Menetapkan peraturan**, UMKM sering merasa bahwa peraturan ini nantinya akan membebani diri sendiri. Pemilik usaha umumnya kurang bisa menentukan hal-hal apa saja yang perlu diatur. Terkadang pemilik terlalu tegas atau khawatir karyawan malah akan mengendor kerjanya bila dibuatkan peraturan.
4. **Mengembangkan kompetensi pegawai**, sedikit sekali pemilik usaha UMKM yang memahami dengan tepat bagaimana potensi karyawannya. Hal ini karena umumnya konsentrasi pemilik lebih ke arah produksi, pemasaran keuangan, selain pemilik tersebut biasanya adalah key person yang memiliki keahlian produksi. Pada umumnya pemilik sangat juga lupa melakukan update terhadap keterampilannya

sendiri. Alhasil, tak ada SDM dalam UMKM tersebut yang berkembang di sisi kompetensinya.

5. **Menetapkan upah pegawai**, pada umumnya UMKM kesulitan dalam menentukan upah pegawainya. Sebagian mereka tidak memperhitungkan upah untuk diri sendiri atau anggota keluarga yang membantu dalam kegiatan usaha. Banyak pula di antara mereka yang memberikan bayaran jauh lebih tinggi bagi anggota keluarga dibanding pegawai lain, walau jenis pekerjaannya sama. Di sisi lain, UMKM juga sering khawatir bila belum dapat memenuhi upah minimal, sehingga keberadaan tenaga kerjanya sering ditutup-tutupi walaupun di sisi lain sebenarnya UMKM dapat mempekerjakan pegawai secara paruh waktu sesuai kebutuhan, namun karena pengetahuan ketenagakerjaan kurang, maka hal ini kurang dapat disolusikan dengan baik.
6. **Memisahkan biaya usaha dan belanja keluarga**, UMKM sering kali mencampuradukkan biaya usaha dengan belanja keluarga. Dengan melibatkan anggota keluarga sebagai SDM usaha, maka belanja keluarga menjadi rancu dengan biaya usaha. Hal ini dapat diatasi dengan pendampingan UMKM.
7. **Menilai Kinerja Karyawan dan Pemberian *Reward* dan *Punishment***, karena kesederhanaan berpikir dan kondisi usahanya, UMKM pada umumnya memiliki keterbatasan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan. Dalam hal ini, sering tidak ada standar atau aturan baku. Demikian juga dalam hal pemberian reward maupun punishment. Karena adanya anggota keluarga yang terlibat dalam usaha, maka kegiatan penilaian kinerja, pemberian reward dan punishment

menjadi kurang obyektif, dan ujungnya dapat menimbulkan kendala SDM.

**8. Mempertahankan dan Memberhentikan Pegawai,** dengan kesederhanaannya, UMKM dapat menciptakan kondisi kerja yang membuat SDM bekerja dengan nyaman seperti dalam keluarga. Namun dengan kedekatan kekeluargaan, UMKM juga kadang mengalami kesulitan untuk memberhentikan pegawainya.

Memperhatikan tantangan di atas, maka pelaku UMKM perlu meningkatkan kepedulian terhadap pengetahuan dan keterampilan pengelolaan SDM. Hal ini tentu perlu diimbangi dengan niat yang kuat, di mana SDM yang bagus tentu akan meningkatkan kinerja UMKM itu sendiri. Masalah loyalitas pegawai kerap dihadapi, namun jika dipikirkan dan dipahami sejak awal, maka hal ini akan lebih baik, karena banyak terjadi ketika bisnis sedang maju, dan beberapa karyawan meninggalkan usaha tersebut, maka perkembangan bisnis menjadi terhambat.

Hal ini dapat dipahami karena pada umumnya UMKM belum dapat memberikan gaji yang bersaing bagi karyawannya, jika dibandingkan perusahaan besar. Beban kerja juga relatif lebih berat dan harus serba bisa, bahkan untuk Usaha Menengah yang telah memiliki struktur, maka seseorang yang handal sering merangkap jabatan, sistem belum tertata rapi dan fasilitas seadanya. Apalagi bila sang pemilik usaha menggaji pegawai yang merupakan saudaranya lebih besar dari karyawan bagus tersebut. Di sini sering timbul ide sang karyawan untuk henggang dari bisnis UMKM tersebut dan membuat bisnis sendiri. Di sini pula muncul persaingan UMKM yang ketat.

Untuk hal ini, maka perlu ditanamkan sejak awal oleh pemilik atau pelaku UMKM bahwa karyawan yang memiliki loyalitas tinggi, kerjanya bagus, jujur, serta mau bertindak layaknya sang pemilik, maka mereka adalah aset yang sangat besar dalam bisnis UMKM tersebut. Untuk itu, maka pelaku UMKM perlu memikirkan program yang menarik untuk mempertahankan karyawan. Terkait hal ini maka jobdesk masing-masing karyawan termasuk tanggung jawab dan keterampilan perlu diperhatikan, perlu diukur dengan baik.

UMKM tidak harus memiliki pegawai yang khusus menangani SDM, namun kegiatan pengelolaan SDM ini lebih ke fungsional di mana pelaku UMKM harus melengkapi dirinya sendiri dengan berbagai pengetahuan dan fungsi manajemen sumber daya manusia seperti rekrutor, mediator, mengembangkan karyawan, dan lain-lain. Sejak awal, pelaku UMKM perlu melakukan perencanaan usaha, termasuk perencanaan di bidang SDM (perlu karyawan berapa dengan kompetensi apa, dan lain-lain) dan secara bertahap pemilik usaha juga menularkan pengetahuan tersebut kepada pegawai yang dipercaya, hingga tiba saatnya pemilik benar-benar akan berfungsi sebagai owner usaha dan seluruh aspek usaha dikerjakan oleh pegawai (SDM).

Pengelolaan SDM oleh kelompok UMKM akan berjalan dengan baik dengan adanya penilaian kinerja SDM. Penilaian kinerja merupakan salah satu proses penting dari manajemen sumber daya manusia. Menurut Kaplan dan Norton (1996), Penilaian kinerja SDM dapat memudahkan manajemen untuk mengevaluasi, mengelola kinerja perusahaan di unit-unit terkait dalam lingkungan organisasi perusahaan. Bagi suatu kelompok

usaha seperti UMKM, penilaian kinerja merupakan rutinitas yang dijalankan secara periodik dan bersifat formal, sebab sukses tidaknya kinerja sangat berpengaruh terhadap maju tidaknya sebuah UMKM. Dengan kata lain, baik atau buruknya kinerja UMKM ditentukan oleh sumber daya manusia. Dengan adanya sistem penilaian kinerja pegawai, suatu UMKM akan mengetahui apakah target yang telah ditetapkan selama ini telah tercapai. Salah satu bentuk pengukuran kinerja SDM suatu UMKM adalah adanya KPI atau *Key Performance Indicators* dibidang SDM.

## Ruang Lingkup

KPI SDM dirancang untuk dapat diterapkan pada semua sektor UMKM baik berbasis produk berupa pangan maupun non pangan, serta UMKM dalam pelayanan jasa. Dengan adanya KPI SDM, para pelaku UMKM pada berbagai sektor diharapkan dapat mengidentifikasi dan menilai kualitas sumber daya manusia yang dimiliki agar dapat dikembangkan sehingga mampu memberikan hasil yang dapat memajukan UMKM tersebut.

Ruang lingkup sebuah KPI biasanya terdiri atas aspek KPI yang akan diukur yang dalam hal ini adalah aspek SDM, sasaran kunci pengukuran yang terdiri atas beberapa indikator pengukuran, bobot pengukuran, target yang ditetapkan dan realisasi yang didapatkan dari hasil pengukuran KPI tersebut. Ruang lingkup berupa angka target harus dirumuskan secara seksama dan disesuaikan dengan kondisi UMKM yang ada. Penetapan angka target yang dibebankan ini sebaiknya mengikuti metode SMART atau singkatan dari: (1) *Specific*: target harus bersifat spesifik, detail dan terfokus; (2) *Measurable*: dapat diukur;



(3) *Achievable*: target yang telah ditetapkan merupakan hal yang realistis dan dapat dicapai; (4) *Relevant*: target yang dipilih merupakan aspek-aspek yang relevan dan berkaitan dengan tugas pokok; dan (5) *Time*: waktu untuk mencapai target tersebut.

## Sasaran Kunci dan Indikator Pengukuran

Pada sasaran kunci kelembagaan UMKM, ada lima sasaran kunci beserta indikator-indikator untuk mengukur ketercapaian kinerja UMKM pada aspek sumber daya manusia yaitu:

### 1. **Rekrutmen Karyawan**

Sasaran kunci rekrutmen karyawan dapat diukur dengan kesesuaian hasil rekrutmen dan kebutuhan kualifikasi karyawan. Kunci utama dalam menciptakan sumber daya manusia (SDM) yang profesional dan kompeten adalah terletak pada proses rekrutmen, seleksi, pengembangan dan pelatihan calon tenaga kerja. Mencari tenaga kerja yang profesional dan berkualitas tidaklah gampang. Merupakan sebuah kewajiban dalam sebuah organisasi seperti kelompok UMKM dan perusahaan-perusahaan harus melakukan penyaringan untuk anggota atau para pekerja yang baru. Untuk hal inilah rekrutmen tenaga kerja dibutuhkan untuk menyaring para pelamar yang sesuai dengan yang dibutuhkan. Dalam sebuah organisasi, tahapan rekrutmen ini menjadi salah satu proses yang penting dalam menentukan baik tidaknya pelamar serta kesesuaian terhadap kebutuhan pada organisasi tersebut.

### 2. **Pengembangan dan Pelatihan**

Sasaran kunci pengembangan dan pelatihan SDM untuk UMKM dapat diukur dengan adanya pelatihan bagi karyawan

baru dan pelatihan berkala untuk peningkatan kualitas SDM. Karyawan merupakan salah satu asset penting yang dimiliki oleh sebuah perusahaan, karena dengan keberadaan karyawan nantinya perusahaan akan semakin maju dan juga berkembang, campur tangan dari para karyawan sendiri sangat menentukan kesuksesan dari suatu perusahaan. Oleh karena itu tidak jarang jika para karyawan diberikan beberapa pelatihan untuk bisa meningkatkan kualitas dari perusahaan tersebut. Pelatihan sendiri merupakan usaha untuk bisa memperbaiki performa dan juga kemampuan dari para karyawan itu sendiri terhadap pekerjaan yang dilakukan. Pelatihan karyawan juga memiliki beberapa tujuan secara perorangan yang mana memberikan banyak sekali manfaat untuk membantu pengembangan dari karyawan itu sendiri. Pelatihan untuk karyawan sendiri juga sangat berpengaruh terhadap perusahaan, dengan semakin berkualitasnya sumber daya manusia dari karyawan tersebut tentu saja nantinya tingkat kualitas dari perusahaan juga akan lebih baik lagi. Untuk perusahaan yang memang memiliki orientasi yang panjang memang sangat membutuhkan pelatihan tersebut untuk semua divisi tentunya, baik secara individu maupun personal. Efektifitas dan juga efisiensi di dalam suatu perusahaan juga akan terjaga dengan adanya pelatihan tersebut, sedangkan untuk karyawannya sendiri nantinya akan mendapatkan keterampilan, inovasi dan juga keahlian di dalam bekerja.

### **3. Penilaian Kinerja**

Sasaran kunci penilaian kinerja SDM untuk UMKM dapat diukur dengan Jumlah kehadiran karyawan dalam 1 bulan, pelaksanaan evaluasi kinerja karyawan, dan adanya penghargaan dan sanksi. Penilaian kinerja karyawan merupakan suatu sistem penilaian yang harus dilakukan secara berkala terhadap kinerja karyawan yang dapat mendukung kesuksesan dan keberhasilan perusahaan atau yang terkait dengan pelaksanaan tugasnya. Proses penilaian kinerja karyawan dilakukan dengan membandingkan kinerja pegawai dalam rentang waktu tertentu terhadap standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau memperbandingkan kinerja antar karyawan yang memiliki kesamaan tugas atau tupoksi kerja. Penilaian kinerja sangat membutuhkan standar aturan yang jelas yang dapat dijadikan tolok ukur atau patokan terhadap kinerja yang akan diukur. Standar penilaian yang dibuat tentu saja harus berhubungan dengan jenis pekerjaan dan tugas pokok seorang karyawan yang akan diukur dan hasil kerja yang diharapkan akan terlihat dengan adanya penilaian kinerja ini.

### **4. Sistem Penggajian**

Sasaran kunci system penggajian karyawan untuk UMKM dapat diukur dengan adanya pengaturan besaran gaji karyawan. Gaji merupakan salah satu hal penting bagi setiap karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan. Dengan gaji yang mereka dapatkan, mereka dapat memenuhi kebutuhan hidup mereka masing – masing. Namun masing – masing karyawan selalu mendapatkan jumlah gaji yang berbeda antara

yang satu dengan yang lainnya. Hal itu dikarenakan setiap karyawan memiliki apresiasi, keahlian dan performa yang berbeda. Untuk itulah sangat penting bagi perusahaan untuk menyiapkan sebuah sistem penggajian yang matang. Namun sayangnya masih ada saja perusahaan yang tidak memiliki sistem apapun dan hanya mengandalkan penggajian berdasarkan penghitungan secara manual.

## **5. Loyalitas Karyawan**

Sasaran kunci loyalitas karyawan pada UMKM dapat diukur dengan persentase karyawan yang bertahan lebih dari satu siklus produksi. Komitmen karyawan merupakan salah satu kunci yang turut menentukan keberhasilan tidaknya suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Karyawan yang mempunyai komitmen pada organisasi biasanya mereka menunjukkan sikap kerjayang penuh perhatian terhadap tugasnya, mereka sangat memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas serta sangat loyal terhadap perusahaan. Dalam komitmen terkandung keyakinan dan unsur pengikat yang akan menimbulkan energi untuk mendorong seorang karyawan agar dapat melakukan yang terbaik. Secara nyata, suatu bentuk komitmen akan berdampak kepada performansi kerja sumber daya manusia, yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja suatu perusahaan.

## **Urgensi Aspek**

Kelima sasaran kunci tersebut merangkum kinerja UMKM dari aspek sumber daya manusia (SDM). Namun demikian,

dalam pengukuran kinerja SDM setiap UMKM diberikan pembobotan yang berbeda dengan disesuaikan pada komponen yang dominan mampu mengindikasikan aspek sumber daya manusia pada suatu UMKM. Dari lima sasaran kunci, pengembangan dan pelatihan karyawan serta penilaian kinerja karyawan menjadi pokok dalam pengukuran aspek sumber daya manusia. Hal ini ditunjukkan dengan bobot dominan dari kedua aspek tersebut. Ketiga aspek lain yaitu rekrutmen karyawan, sistem penggajian dan loyalitas karyawan memiliki bobot yang lebih rendah dibandingkan dengan sasaran kunci lain. Perbedaan bobot dalam perhitungan disebabkan karena kinerja sumber daya manusia pada UMKM secara umum menekankan pada produktivitas kerja.

## Petunjuk Pengisian Aspek

Aspek sumber daya manusia memiliki lima sasaran kunci dan delapan indikator capaian untuk mengukur kinerja sumber daya manusia pada UMKM. Setiap indikator capaian memiliki bobot skor antara 10 hingga 15. Setiap indikator memiliki target capaian 95% hingga 100%. Target capaian ini disusun berbeda di setiap indikator berdasarkan pada kemampuan UMKM. Selanjutnya UMKM cukup mengisi skor terhadap indikator-indikator ketercapaian sasaran kunci. Hasil yang didapat adalah dalam bentuk persentase untuk mengukur kinerja sumber daya manusia pada UMKM terhadap sasaran kunci. Berikut ditampilkan instrumen KPI (*Key Performance Indicators*) untuk aspek sumber daya manusia yang dapat diterapkan pada UMKM beserta petunjuk pengisiannya.

Tabel 9.1 Key Performance Indicators Aspek Sumber Daya Manusia

No	Sasaran Kunci	Indikator Pengukuran	Bobot		Target		Realisasi		Skor (Realisasi/ Target)*100	Skor Akhir (Skor x Bobot)/100
			%		Nilai	Satuan	Nilai	Satuan		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Rekrutmen karyawan	Kesesuaian hasil rekrutmen dan kebutuhan kualifikasi karyawan	15	95	%		%			
2	Pengembangan dan pelatihan	Adanya pelatihan bagi karyawan baru	15	100	%		%			
		Adanya pelatihan berkala untuk peningkatan kualitas SDM	15	95	%		%			
3	Penilaian kinerja	Jumlah kehadiran karyawan dalam 1 bulan	15	95	%		%			
		Pelaksanaan evaluasi kinerja karyawan	10	100	%		%			
		Adanya penghargaan dan sanksi	10	100	%		%			
4	Sistem Penggajian	Adanya pengaturan besaran gaji karyawan	10	100	%		%			
5	Loyalitas karyawan	Karyawan yang bertahan lebih dari satu siklus produksi	10	100	%		%			
			100							

Petunjuk pengisian KPI untuk aspek sumber daya manusia (SDM):

1. Indikator 1: Kesesuaian hasil rekrutmen dan kebutuhan kualifikasi karyawan Jika hasil rekrutmen sesuai kebutuhan maka nilainya 95% dan jika tidak maka 0%
2. Indikator 2: Adanya pelatihan bagi karyawan baru Jika ada pelatihan bagi karyawan baru maka nilainya 100% jika tidak maka 0%
3. Indikator 3: Adanya pelatihan berkala untuk peningkatan kualitas SDM Jika ada pelatihan berkala maka nilainya 100% jika tidak maka 0%
4. Indikator 4: Jumlah kehadiran karyawan dalam 1 bulan Jika kehadiran karyawan dalam 1 bulan terpenuhi maka nilainya 95% dan bila tidak tinggal diisi sesuai kehadiran.
5. Indikator 5: Pelaksanaan evaluasi kinerja karyawan Jika ada pelaksanaan evaluasi kinerja karyawan maka nilainya 100% dan jika tidak maka 0%
6. Indikator 6: Adanya penghargaan dan sanksi Jika ada penghargaan dan sanksi bagi karyawan maka nilainya 100%, jika hanya salah satu maka nilainya 50% dan jika tidak ada keduanya 0%
7. Indikator 7: Adanya pengaturan besaran gaji karyawan Jika ada pengaturan besaran gaji karyawan maka nilainya 100% dan jika tidak ada keduanya 0%
8. Indikator 8: Karyawan yang bertahan lebih dari satu siklus produksi Jika terdapat karyawan yang bertahan lebih dari 1 siklus produksi maka nilainya 100% dan jika tidak ada maka nilainya 0%

## Daftar Pustaka

- Dewi, Nina. 2017. Manajemen SDM pada UMKM. <https://ninadewiblog.wordpress.com>.
- Johartono., dan Retnaningtyas Widuri. 2013. Analisa pengaruh stres kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan komitmen organisasi terhadap turnover intention karyawan kantor konsultan pajak di Surabaya. *Tax and Accounting Review*, 3(2): 1-13.
- Kaplan, Robert S. dan Norton, David P., 1996, *Balanced Scorecard, Menerjemahkan Strategi Menjadi Aksi*, Alih Bahasa: Peter R. Yosi Pasla, 2000, Jakarta : Erlangga.
- Lineker, Arru Gideon., Tetra Hidayati., Siti Maria. 2016. Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepuasan erja Serta Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja karyawan, *Jurnal Ekonomi Keuangan dan Manajemen* vol 12 2.
- Setyanto, Adhi., Suharmono dan Sugiono. 2013. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Keinginan Keluar (*intention to quit*) dengan Komitmen organisasional sebagai variabel intervening pada perusahaan perkebunan kelapa sawit teladan prima group. *Jurnal studi manajemen organisasi* vol. 10, no 1



Bagian X

# Aspek Karakter dan Perilaku

Aries Bagus Sasongko

## Pendahuluan

### 1. Usaha Warung Makan Tradisional Mbak Soewarti

Usaha warung makan yang dikelola oleh Mbah Soewarti atau yang dikenal dengan sapaan mbah Warti telah berjalan hingga generasi kedua. Warung makan ini merupakan usaha keluarga yang didirikan pada tahun 1930an oleh Mbah Semi di daerah desa Parakan, Temanggung, Jawa Tengah. Makanan yang dijual adalah jenis makanan tradisional seperti nasi pecel, nasi empal, nasi brongkos dan beberapa menu tradisional lainnya. Menu khas sekaligus menu favorit yang sering dipesan oleh pelanggan adalah nasi brongkos dan empal sapi. Brongkos yang dijual berbeda dengan brongkos dari daerah Yogyakarta karena terbuat dari

daging sapi, bumbu-bumbu dapur dan kluwek yang membuat warna kuah coklat kehitaman. Menu khas yang kedua adalah empal sapi goreng yang terbuat dari daging sapi pilihan. Empal ini bahkan sering dijadikan oleh-oleh untuk sanak saudara di luar daerah bahkan juga sampai luar negeri. Menurut banyak pengunjung warung ini, rasa masakannya enak dan khas serta ngangeni. Mbah Warti bercerita kalau semua menu masakannya dimasak di atas tungku kayu bakar dan tidak pernah menggunakan bumbu penyedap rasa buatan. Selain itu, lanjut beliau, pelanggan itu jangan didiamkan tapi juga disapa, diajak berbicara dan terkadang diberikan diskon berupa minum gratis dan krupuk gratis atau juga nasi bungkus gratis. Ketika ditanya oleh salah satu pelanggan tentang bagaimana resepnya supaya usaha warung makan ini bisa bertahan hingga sampai sekarang, mbah Warti menjawab bahwa yang penting tidak rugi dan tidak merugikan orang lain, apa adanya, dan bersyukur (anonim, 2019).

Sepenggal kisah tentang usaha warung makan tradisional mbak Warti menceritakan tentang usaha keluarga yang bertahan dari generasi ke generasi dengan tetap mempertahankan unsur tradisional dengan gaya manajemen manajemen tradisional. Mbah Warti menjalankan pengelolaan usaha secara tradisional berdasarkan naluri atau intuisi dan pengalaman. Mbah Warti tidak pernah belajar manajemen usaha namun beliau memiliki kemampuan untuk menjalankan usaha. Untuk menilai usahanya berhasil, parameter yang digunakan cukup berupa laba atau tidak rugi. Selain itu, sikap jujur tidak merugikan orang lain dan ramah terhadap pelanggan menjadi suatu faktor penting meskipun hal tersebut tidak disadari oleh pelaku usaha.

## **2. Strategi Sukses Warung Makan Tradisional Mbak Soewarti.**

Kesuksesan dan keberlanjutan usaha yang dijalankan oleh Mbak Warti dari waktu ke waktu hingga 8 dasawarsa perlu kita jadikan contoh. Kisah sukses ini dapat menjadi inspirasi bagi pelaku usaha khususnya usaha mikro, kecil dan menengah agar usahanya dapat bertahan. Mbah Warti menyampaikan bahwa yang terpenting adalah tidak berbohong, apa adanya, kerjakan apa yang bisa dikerjakan, mensyukuri berapapun keuntungan yang didapatkan, pelanggan disapa dan diajak bicara, menyajikan makanan dengan bahan yang terbaik, sabar, berdoa, dan pasrah. Agar dapat dicontoh oleh para pelaku usaha lainnya, kesuksesan mbah Warti ini seharusnya dapat dikuantifikasi dan distandarisasi. Hal ini diperlukan agar dapat meningkatkan kinerja yang belum baik dan menggali bagian yang menjadi nilai lebih atau ciri khas. Mbah Warti mungkin tidak belajar bagaimana mengukur kesuksesannya tetapi beliau lebih mementingkan tentang bagaimana memberikan hal yang terbaik untuk pelanggan.

Kegigihan dan kerja keras yang dilakukan oleh Mbah Warti merupakan wujud dari semangat kerja. Semangat tersebut muncul dari rasa harap dan yakin yang dipengaruhi dari nilai agama yang dianutnya bahwa kerja adalah sebagai bentuk ibadah kepada Tuhan (Huda, 2016). Semangat kerja yang ditunjukkan oleh Mbak Warti merupakan penjelmaan dari etos kerja yang dilandasi oleh nilai agama dan budaya. Kedua nilai tersebut berkontribusi terhadap peningkatan capaian usaha seseorang. Contohnya dalam salah satu agama diajarkan untuk selalu

bersyukur atas segala pemberian dari Tuhan dan Tuhan pun akan menambahkan nikmat kepada hamba-Nya dan sebaliknya jika kita ingkar terhadap pemberian Tuhan, maka sesungguhnya, adzab Tuhan sangat pedih (Quran surat Ibrahim : 7). Selain itu, usaha tersebut juga telah dijalankan secara turun temurun untuk menjaga warisan leluhur lengkap dengan nilai-nilai tradisi yang sudah diajarkan. Terlebih lagi, salah satu cabang warung makan telah dibuka di daerah Jakarta dengan brand Pecel Ramidjan Khas Parakan (Gambar 10.1).



Gambar 10. 1 Perluasan usaha warung makan Mbah Soewarti. Warung makan Mbah Soewarti (Bu Ramidjan) di Parakan, Temanggung, Jawa Tengah (kiri) dan warung makan cabang Jakarta Pecel Ramidjan Khas Parakan (kanan)(foto: google.com & ganlob.com).

### 3. **Key Performance Indicator** untuk mendukung strategi usaha

Dalam bukunya, Parmenter (2007) menyatakan bahwa Key Performane Indicator (KPI) berisikan segala sesuatu yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja suatu organisasi atau badan usaha. KPI berkaitan dengan pengukuran performa organisasi yang ada saat ini untuk keberhasilannya di masa depan. Menurut Huda (2016), etos kerja yang dilandasi oleh nilai agama merupakan perilaku pribadi yang melahirkan keyakinan yang sangat kuat bahwa bekerja dapat meningkatkan harkat dan martabat manusia dan sebagai perwujudan dari amal shaleh. Widigdo (2018) berpendapat bahwa terdapat perbedaan etos kerja berdasarkan gender sesuai dengan tradisi setempat. Umumnya, wanita bekerja lebih lama dibandingkan pria. Penelitian Widigdo tentang etos kerja wanita yang bekerja sebagai pengrajin batik tulis di Laweyan menunjukkan bahwa lamanya wanita bekerja ini dikarenakan para wanita juga mengerjakan pekerjaan rumah setelah selesai membatik. Harapan para wanita seperti pengrajin batik tersebut dan mbah Warti adalah usaha yang dilakukannya dapat membantu suami untuk mencukupi kebutuhan rumah tangganya. Dorongan semangat inilah yang membuat mereka memiliki tingkat etos kerja yang tinggi. Bila suami sudah dapat menjamin kesejahteraan keluarga, tingkat etos kerja para wanita mungkin saja masih rendah karena mereka merasa sudah cukup dan tidak perlu bekerja lagi. Lain halnya ketika paradigma bekerja untuk membantu keluarga berubah menjadi suatu kebutuhan utama, maka etos kerjanya akan semakin meningkat

Dalam menjalankan usahanya, semua pelaku usaha memiliki

strategi yang mungkin berbeda antara satu dengan lainnya. Pertanyaan yang akan muncul adalah sejauh mana seorang pelaku usaha menjalankan strategi usahanya (Warren 2011). Seorang pelaku usaha perlu memiliki orientasi yang memihak pada pelanggan selain berfokus pula pada profit (Iveta, 2012). Hal ini diperlukan untuk membangun sekaligus menjaga hubungan baik antara pelaku usaha dengan pelanggan, misalnya memberikan tanggapan yang baik ketika ada keluhan dan melayani pelanggan dengan ramah serta senyuman.

Strategi usaha yang baik perlu dibuat supaya tujuan usaha dapat tercapai secara optimal. Untuk mengetahui keberhasilan dari capaian strategi ini, pelaku usaha perlu melakukan monitoring dan evaluasi yang dapat diukur terhadap beberapa kriteria tersebut. Kriteria apa saja yang diukur dan seberapa besar kontribusinya terhadap keberhasilan usaha perlu ditetapkan. Dalam pandangan pelaku usaha tradisional, keuntungan yang diperoleh oleh suatu usaha tidak hanya berkaitan dengan laba yang diterima tetapi juga berhubungan dengan respon pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan atau apa yang sudah diberikan oleh pelaku usaha kepada pelanggannya.

Dalam suatu organisasi, pelatihan kepada para pegawai ditujukan untuk membangun motivasi individu yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi, misalnya cara menanggapi pelanggan yang marah, arogan dan kecewa; berkomunikasi secara baik kepada pelanggan; memperkuat hubungan internal sesama pegawai; dan bekerja sebagai tim (Iveta, 2012). Hal ini memperlihatkan bahwa karakter atau watak dari seseorang menjadi kriteria yang sangat penting untuk dibangun.

## Ruang Lingkup

Karakter yang dimiliki oleh seorang pelaku usaha baik itu pemilik maupun pegawai akan menentukan strategi yang disusun untuk mencapai tujuan. Strategi ini berkaitan dengan tujuan yang ingin dicapai seperti karakter apa yang sesuai dengan usaha yang dijalankan. Mengukur karakter tidak semudah menghitung jumlah absensi karyawan dan barang yang diproduksi. Karakter seseorang akan melekat pada tiap individu. Terkadang, karakter yang tampak dari luar bukan merupakan cerminan dari dalam pribadi seseorang. Sehingga, pengukuran karakter ini sulit dilakukan. Oleh karena itu, pengukuran berbasis output atau hasil pekerjaan seseorang dengan karakter tertentu akan memudahkan dalam melakukan score terhadap karakter.

Dalam tulisan ini, karakter utama yang dibahas adalah kejujuran dan etos kerja. Kedua karakter tersebut menjiwai hampir seluruh jenis usaha termasuk di dalamnya adalah UMKM baik di sektor jasa maupun non jasa. Pengukuran terhadap kedua karakter ini didasarkan pada sejumlah indikator sebagai dampak dari karakter misalnya kesesuaian antara kontrak kerja dengan realisasi.

## Sasaran Kunci dan Indikator Pengukuran

Pengukuran Key Performance Indicator (KPI) aspek karakter dapat dilakukan dengan menggunakan sasaran kunci karakter dan indikator yang diukur sebagai hasil kesepakatan dan ketetapan dari pihak-pihak yang terkait. Misalnya, karakter organisasi yang perlu disasar adalah kejujuran dan etos kerja. Kedua sasaran ini sangat penting dimiliki oleh organisasi sesuai dengan

performanya dalam pelaksanaan kontrak kerja, keterbukaan informasi kepada konsumen, peningkatan jumlah konsumen, peningkatan jumlah omset, tidak adanya komplain pelanggan, dan adanya jaminan kualitas produk. Sasaran kunci dan indikator pengukuran tersebut berbeda-beda pada setiap organisasi. KPI ini digunakan oleh suatu organisasi untuk menilai capaian target yang sudah ditetapkan dan seberapa besar usaha yang digunakan untuk mencapai target tersebut. Dalam Tabel 1, Pengukuran KPI Karakter difokuskan pada 2 sasaran kunci yaitu kejujuran dan etos kerja. Pada tiap sasaran kunci, sejumlah indikator pengukuran disusun untuk dihitung nilai capaiannya berdasarkan rasio Realisasi dengan Target. Di bagian Skor Akhir, besarnya persentase yang terhitung akan memberikan informasi kepada organisasi terkait seberapa besar indikator pengukuran dalam setiap sasaran kunci berkontribusi dalam menilai KPI pada aspek Karakter.

## Urgensi Aspek

Karakter manusia bisa dipelajari namun sulit diukur. Seseorang dikatakan semangat bekerja tapi jika ada pertanyaan berapa persen tingkat semangatnya, maka kita akan mengalami kesulitan dalam menjawabnya. Dalam dunia usaha, faktor kepercayaan dan etos kerja menjadi karakter utama yang perlu dimiliki. Kepercayaan dari seseorang diperoleh karena kejujuran dan komitmen yang dipunyai oleh seorang pelaku usaha. Etos kerja merupakan semangat kerja untuk menjalankan pekerjaannya. Karakter tersebut menjadi penting untuk dimiliki oleh pelaku usaha dalam suatu bidang usaha mikro, kecil dan



menengah. Namun demikian, karakter tersebut harus dapat diukur sehingga dapat diketahui tingkat capaiannya sebagai bahan dalam evaluasi usaha.

Untuk mencapai kesuksesan dalam menjalankan suatu usaha, karakter yang diperlukan oleh suatu bentuk usaha disesuaikan dengan tujuan yang akan dicapai dari usaha tersebut. Sebagai contohnya, usaha warung makan memiliki tujuan untuk memperoleh jumlah pelanggan sebanyak-banyaknya dengan tingkat kepuasan tinggi terhadap masakan dan pelayanannya. Oleh karena itu, pemilihan sejumlah karakter yang diperlukan oleh usaha tersebut disesuaikan dengan tujuannya. Pemilik usaha warung makan dapat memilih karakter jujur dan etos kerja sebagai indikator untuk menilai keberhasilan dalam pencapaian tujuannya. Karakter tersebut harus dapat diukur dengan menetapkan standar capaian dan bobot karakter yang sesuai.

Orang yang jujur akan dipercaya oleh orang lain. Informasi yang disampaikan bernilai kebenaran, apa adanya sehingga tidak ditambah dan dikurangi. Orang yang jujur akan mudah dipercaya. Ketika diberi amanat, orang yang jujur tidak akan berkhianat. Karakter jujur akan menjadikan suatu organisasi dapat dipercaya sehingga para pelanggan pun tidak akan ragu dalam berbisnis. Bila dalam suatu organisasi diisi oleh pelaku usaha yang jujur maka akan menjadikan organisasi tersebut memiliki tradisi jujur.

Etos kerja menggambarkan semangat kerja yang ada dalam organisasi. Etos kerja yang baik merefleksikan semangat anggota untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi akan lebih “hidup” dikarenakan setiap anggota organisasi sudah memahami dan melaksanakan apa yang sudah menjadi tugas dan kewajibannya.

## Petunjuk Pengisian Aspek

Pengisian nilai KPI aspek Karakter dilakukan dengan mengisi pada kolom yang tersedia pada Tabel 1. Untuk mengukur seberapa besar Karakter berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi, sejumlah data atau informasi organisasi diperlukan. Pengukuran KPI ini dapat dilakukan sesuai dengan keinginan dari pelaku usaha bisa setiap siklus tiap bulan, 3 bulan, 4 bulan, 6 bulan atau 1 tahun. Setiap sasaran kunci (Kolom 2) akan dievaluasi menggunakan sejumlah indikator pengukuran (Kolom 3). Tiap indikator pengukuran aspek Karakter tersebut memiliki bobot (Kolom 4) dan target (Kolom 5) yang didasarkan pada besarnya kontribusi tiap indikator terhadap capaian tujuan organisasi. Informasi berupa data pendukung digunakan untuk mengisi nilai pada kolom realisasi (Kolom 7). Skor dihitung dengan membandingkan antara realisasi dengan target (Kolom 9). Untuk mendapatkan skor akhir (Kolom 10), skor tiap indikator dikalikan dengan bobotnya masing-masing.

Berikut ini adalah keterangan pengisian tiap indikator pengukuran:

### **a. Kesesuaian dalam melaksanakan kontrak kerja terhadap karyawan dan mitra usaha**

Pengukuran terhadap indikator ini memerlukan data berupa rekapan data kontrak kerja yang berjalan, sudah selesai dan tidak sesuai kontrak. Jika ditemukan ada satu saja kontrak yang tidak sesuai maka pada kolom ditulis angka nol. Bila semua kontrak telah sesuai maka pada kolom 7 ditulis angka seratus. Terkait tidak tersedianya data rekapan kontrak kerja, organisasi dapat menggunakan informasi berupa ada tidaknya

complain dari pimpinan organisasi/sejawat/pelanggan/mitra. Jika terdapat complain meskipun jumlahnya satu maka ditulis pada kolom 7 dengan angka nol. Contoh, usaha warung makan tradisional telah membuat nasi kotak sesuai dengan pesanan konsumen. Dalam 1 bulan, pemilik warung ini rata-rata memperoleh 10 pesanan tanpa ada complain. Sehingga, bila akan mengisi KPI ini, pemilik warung cukup menuliskan angka 100 pada kolom 7.

**b. Adanya keterbukaan informasi terhadap konsumen (kejelasan informasi)**

Indikator ini dinilai dari kejelasan informasi untuk konsumen, seperti ada tidaknya label, informasi, dan harga produk secara tertulis. Konsumen memiliki akses yang mudah untuk mendapatkan informasi secara tertulis terkait produk/jasa. Jika pemilik usaha tidak mencantumkan nama, informasi, atau harga produk maka pada kolom 7 ditulis dengan angka nol. Bila informasi tersebut lengkap, pemilik usaha menuliskan angka 100 pada kolom 7. Contoh, konsumen membeli suatu produk makanan minuman tradisional berupa sirup jahe. Pada produk tersebut, konsumen tidak menemukan informasi apapun terkait merk, informasi atau harga produk. Bahkan, informasi yang tertulis di poster atau media sejenisnya juga tidak ada. Oleh karena itu, pemilik sirup jahe tersebut harus mengisikan angka nol pada kolom 7.

**c. Terjadi peningkatan jumlah pelanggan/omset dalam setahun**

Pada indikator ini, pemilik usaha dapat memilih sumber

data apakah data jumlah pelanggan atau omset/catatan keuangan. Indikator tersebut diisi dengan menggunakan data jumlah pelanggan (jika memang yang menjadi satuan target pengukuran adalah jumlah pelanggan) atau omset/pemasukan dalam kurun waktu 1 tahun. Jika jumlah pelanggan atau omset mengalami peningkatan maka pada kolom 7 ditulis dengan angka 100 dan sebaliknya jika besarnya sama dengan tahun sebelumnya, maka ditulis dengan angka 0.

**d. Tidak ada komplain dari pelanggan**

Indikator ini diukur dengan mendata jumlah complain dari pelanggan baik yang tercatat secara langsung maupun yang tertulis di media social. Ada satu saja complain dari pelanggan, kolom 7 diisi dengan angka 0 dan sebaliknya jika tidak ada complain maka diisi dengan angka 100.

**e. Adanya jaminan kualitas dan kuantitas produk**

Pelaku usaha memiliki target waktu dalam menyelesaikan pekerjaan/pesanan konsumen. Target tersebut bisa menyangkut waktu, kualitas atau kuantitas produk/layanan. Bila pesanan konsumen/pelanggan dikerjakan tidak sesuai target maka pada kolom 7 diisi dengan angka 0.

**f. Bekerja sesuai target**

Pelaku usaha memiliki target waktu dalam menyelesaikan pekerjaan/pesanan konsumen. Target tersebut bisa menyangkut waktu, kualitas atau kuantitas produk/layanan. Bila pesanan konsumen/pelanggan dikerjakan tidak sesuai target maka pada kolom 7 diisi dengan angka 0.

Tabel 10.1 Key Performance Indicators Aspek Karakter dan Perilaku

No	Sasaran Kunci	Indikator Pengukuran	Bobot %	Target		Realisasi		Skor (Realisasi/ Target)*100	Skor Akhir (Skor x Bobot)/100
				Nilai	Satuan	Nilai	Satuan		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Kejujuran	Kesesuaian dalam melaksanakan kontrak kerja terhadap karyawan dan mitra usaha	20	100	%		%		
		Adanya keterbukaan informasi terhadap konsumen (kejelasan informasi)	20	100	%		%		
2	Etos kerja	Terjadi peningkatan jumlah pelanggan/omset dalam satu tahun	15	100	%		%		
		Tidak ada komplain dari pelanggan	15	100	%		%		
		Adanya jaminan kuantitas dan kualitas produk	20	100	%		%		
		Bekerja sesuai target	10	100	%		%		
			100						

## Daftar Pustaka

- Huda, C., ETOS KERJA PENGUSAHA MUSLIM ( Studi Kasus pada Pengusaha Muslim Alumni UIN Walisongo Semarang ). , VII, pp.79–107.
- Iveta, G., 2012. Human Resources *Key Performance Indicators*. , 4(1), pp.117–128.
- Parmenter, D. Key Performance Indicator. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey.
- Warren, J., 2011. *KEY PERFORMANCE INDICATORS ( KPI ) – DEFINITION AND ACTION* Integrating KPIs into your company ' s strategy, London: AT INTERNET.
- Widigdo, I. 2010. Etos Kerja Wanita Pengrajin Batik Tulis. Dalam JDM Vol. 1, No. 2, 2010 pp. 104-114.

Bagian XI

# Aspek Kelembagaan

Ahmad Romadhoni Surya Putra

## Pendahuluan

Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) merupakan kunci pertumbuhan ekonomi di negara berkembang seperti di Indonesia (Aidis, 2005). Selain berperan sebagai penyerap tenaga kerja, UMKM juga dianggap sebagai sumber inovasi baik produk maupun jasa. Dengan kemajuan ekonomi, globalisasi, kompetisi, dan bahkan pasar yang semakin terintegrasi, kemampuan untuk mengelola UMKM adalah kunci dalam pertumbuhan dan keberlanjutan usaha. Namun demikian, untuk berinovasi secara sukses maka UMKM membutuhkan fasilitasi-fasilitasi yang memberikan dukungan pada kreativitas dan manajemen risiko dari sebuah usaha. Dukungan fasilitasi tersebut dapat diwujudkan dalam sebuah tatanan perekonomian yang stabil, jaringan

kerjasama serta naungan kelembagaan baik dari pemerintah dan maupun non pemerintah yang efektif (Minh, 2015).

Kajian mengenai pertumbuhan dan keberlanjutan UMKM sudah sangat banyak dilakukan sehingga perspektif yang dikembangkan menjadi sangat beragam. Usaha ekonomi berbasis UMKM pada dasarnya dapat dijelaskan menggunakan berbagai macam perspektif. Penjelasan mengenai usaha ekonomi berbasis UMKM dapat menggunakan pendekatan perspektif ekonomi politik, transactional cost, modal sosial, collective action, contract theory, property rights, dan perspektif pasar. Pendekatan pasar seringkali menjadi rujukan utama dalam menjelaskan produktivitas UMKM khususnya untuk melihat kinerja sebuah usaha dan keberlanjutan dari usaha tersebut. Selama ini keberlanjutan usaha kecil dan menengah lebih banyak dilihat dari sisi-sisi yang berkaitan dengan pasar seperti omzet, keuntungan usaha, bahkan hingga area pemasaran. Sebuah UMKM dapat dikatakan berhasil atau berkelanjutan jika omzetnya besar, keuntungannya tinggi dan area pemasarannya luas. Hal tersebut tidak sepenuhnya keliru karena indikator tersebut memang mampu mengindikasikan capaian dari sebuah usaha kecil dan menengah. Namun demikian, pendekatan yang lebih komprehensif dan holistik untuk mengukur keberlanjutan sebuah usaha kecil dan menengah perlu dilakukan agar potret usaha dapat lebih tergambarkan dengan lebih jelas. Pengukuran keberhasilan atau keberlanjutan usaha juga memiliki keuntungan lain khususnya pada kepentingan-kepentingan untuk pendampingan maupun akses terhadap lembaga finansial.



Penjelasan mengenai kinerja UMKM secara komprehensif dapat dilakukan dengan mengembangkan indikator-indikator untuk pendekatan non-pasar. Salah satu pendekatan non-pasar yang dapat mengindikasikan keberlanjutan usaha sebuah UMKM adalah aspek kelembagaan. Perspektif kelembagaan diyakini juga dapat menjadi salah satu pendekatan untuk mengukur produktivitas UMKM. Dasar pemikirannya yang menjadi konsep dasar dari kelembagaan adalah bahwa kelembagaan UMKM dapat membentuk *rule of the game* di masyarakat sehingga mengurangi ketidakpastian usaha, mengendalikan risiko, dan mengurangi biaya transaksi (Minh, 2015). Keberadaan *rule of the game* terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja sebuah UMKM (Aidis, 2005). Pendekatan kelembagaan dalam sebuah usaha produktif berbasis UMKM terbagi menjadi dua hal yaitu: Pendekatan *institutional environment* yaitu pendekatan kelembagaan secara makro yang melibatkan seperangkat aturan untuk memapankan proses produksi, distribusi, pertukaran, pasar, dan lain sebagainya; Pendekatan *institutions of governance* adalah pendekatan kelembagaan secara mikro mengenai tata kelola dan aturan main agar pertukaran antar unit ekonomi dapat berlangsung dengan baik dan berkeadilan (Yustika, 2006).

Menurut Koentjaraningrat (1964), lembaga kemasyarakatan/lembaga sosial atau pranata sosial adalah suatu sistem norma khusus yang menata suatu rangkaian tindakan berpola mantap guna memenuhi suatu kebutuhan khusus dari manusia dalam kehidupan masyarakat. Dari definisi lembaga, didapat kata kunci bahwa sebuah kelembagaan mencakup keberadaan sistem norma, tindakan berpola, dan pemenuhan

kebutuhan baik bagi individu maupun kehidupan bermasyarakat. Kelembagaan adalah aturan sosial, kesepakatan (conventions), dan elemen lain dalam kerangka kerja struktur interaksi sosial (Bardhan, 1989). Kelembagaan merupakan regulasi perilaku yang secara umum diterima oleh anggota kelompok sosial. Dengan demikian, kerangka kelembagaan dapat meliputi legalisasi usaha dan aturan-aturan informal yang mendukung perilaku ekonomi dari usaha UMKM tersebut (Minh, 2015). Secara umum, aspek kelembagaan dapat diukur sebagai salah satu kontribusi terhadap indikator keberhasilan maupun keberlanjutan usaha dari sebuah UMKM.

## Ruang Lingkup

Kelembagaan dalam usaha produktif seperti UMKM memiliki beberapa perspektif operasional diantaranya adalah pada konteks legalitas, pendampingan pemerintah maupun pada konteks internal yaitu tata kelola institusi dari sebuah usaha kecil menengah. Pada konteks KPI aspek kelembagaan, ruang lingkup kelembagaan dikategorikan menjadi tiga komponen yaitu aturan formal, aturan informal, dan mekanisme penegakan aturan-aturan tersebut. Pengategorisasian tersebut dilakukan agar proses aspek kelembagaan dapat diturunkan menjadi indikator yang sederhana dan dapat diukur. Aturan formal dapat didefinisikan sebagai aturan yang mengatur kegiatan usaha UMKM berdasarkan pada perundang-undangan yang berlaku. Aturan formal terkait UMKM ini tercermin dalam berbagai tata aturan dan perijinan usaha yang harus dipenuhi oleh sebuah UMKM. Hal ini direspon oleh kalangan pengusaha UMKM

sebagai kewajiban untuk mengurus perijinan usaha, sertifikasi produk, dan perpajakan. Dengan demikian legasisasi sebuah usaha dapat menjadi salah satu indikator untuk mengukur aspek kelembagaan.

Selain aturan formal, kategorisasi kelembagaan juga menunjukkan adanya aturan informal yang merujuk pada tata kelola dan aturan-aturan dilingkungan UMKM itu sendiri. Dalam sebuah lembaga usaha khususnya UMKM, aspek kelembagaan dapat diukur melalui keberadaan peraturan mengenai tata kelola sebuah usaha. Hal tersebut melekat pada proses bisnis dari sebuah UMKM. Kategori aturan informal ini diwujudkan oleh UMKM dengan adanya Standard Operating Procedure (SOP) pada setiap lini proses usaha. Keberadaan SOP dalam sebuah UMKM menunjukkan bahwa sebuah UMKM memiliki tata kelola usaha yang sistematis. Kategori ketiga yaitu mekanisme implementasi dari kedua kategori tersebut. Hal ini dapat didefinisikan sebagai ketaatan UMKM untuk mengikuti aturan-aturan tersebut dalam lingkup kelembagaan. Sehingga perspektif kelembagaan sebenarnya mencoba melihat sebuah UMKM mampu menunjukkan tata kelola yang baik dengan mengiktui aturan formal, mendesain tata kelola melalui aturan informal di lingkut internal sekaligus juga melihat sejauh mana UMKM dapat mengimplementasikannya dalam sebuah usaha produktif. Dalam konteks kelembagaan, ketiga hal tersebut dapat diistilahkan sebagai Rule of The Game dalam sebuah usaha kecil dan menengah.

Dengan tiga kategori kelembagaan tersebut dapat disederhanakan bahwa perspektif kelembagaan UMKM merujuk

pada kepastian dari sebuah usaha. Secara lebih rinci maka perpektif kelembagaan pada prinsipnya mencoba mengukur sebuah UMKM melalui bagaimana perlindungan usaha atau legalisasi UMKM sekaligus juga keberlanjutan usaha melalui bagaimana UMKM dapat menjamin keberlanjutan dari proses bisnisnya. Hal ini berarti bahwa konsep kelembagaan pada usaha ekonomi produktif erat kaitannya dengan bagaimana usaha tersebut dapat menjamin kepastian berusaha baik dari sisi legal formal maupun dari sisi usaha produktifnya. Dengan demikian pendekatan omzet ataupun perluasan area pasar tidak mutlak relevan pada sebuah UMKM namun lebih pada konsekuensi dari aspek kelembagaan yang baik. Misalnya, sebuah UMKM memiliki SOP di setiap proses produksinya, dengan demikian kualitas produksi terjaga dan konsumen sangat puas dengan produk-produknya sehingga hasil produksinya dapat terjual dengan baik. Selain itu, sebuah UMKM ingin memastikan bahwa kualitas dan kuantitas penyediaan input dapat terjaga demi kualitas produksi yang baik. Maka UMKM akan berusaha menjalin mitra di hulu agar dapat menyediakan input yang sesuai dengan SOP UMKM tersebut. Menjalinkan mitra baik di hulu maupun di hilir menunjukkan bahwa sebuah UMKM memiliki tata kelola lembaga usaha yang dapat memberikan kepastian terhadap keberlanjutan usaha. Oleh karena itu, sasaran kunci dari kelembagaan UMKM tidak hanya fokus pada perlindungan usaha dalam hal legal formal, namun juga terkait dengan permodalan, kemitraan dan keterlibatan dalam perkumpulan-perkumpulan usaha.

## Sasaran Kunci dan Indikator Pengukuran

Dengan ruang lingkup kelembagaan UMKM maka disusun empat sasaran kunci beserta indikator-indikator untuk mengukur ketercapaian kinerja UMKM pada aspek kelembagaan. Secara lebih rinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

### 1. Permodalan

Permodalan dapat menjadi salah satu indikator untuk kepastian dan keberlanjutan usaha pada aspek kelembagaan. Akses terhadap permodalan menjadi sasaran kunci untuk menyoal bagaimana sebuah UMKM mampu menjalin mitra keuangan sehingga akses permodalan menjadi lebih mudah. Dengan demikian sasaran kunci permodalan dalam kerangka kelembagaan dapat diukur dengan keberadaan mitra khususnya mitra lembaga keuangan. Mitra keuangan dalam konteks kelembagaan tidak terpaku pada lembaga keuangan formal seperti perbankan, koperasi, maupun lembaga kredit, namun juga melibatkan perseorangan ataupun lembaga lain yang memberikan bantuan permodalan bagi UMKM.

### 2. Perlindungan Usaha

Perlindungan usaha bagi UMKM merupakan hal mendasar untuk kepastian dan keberlanjutan usaha. Kelembagaan UMKM juga menyaratkan adanya perlindungan usaha yang diatur dalam aturan-aturan formal mengenai UMKM. Dengan demikian, perlindungan usaha harus menjadi salah satu sasaran kunci bagi aspek kelembagaan. Sasaran kunci perlindungan usaha dapat diukur dengan adanya legalitas

usaha dan keikutsertaan dalam jaminan sosial (BPJS Kesehatan, BPJS Ketenagakerjaan atau asuransi lain) sebagai indikator operasional. Kedua indikator tersebut selain memastikan bahwa sebuah usaha UMKM beroperasi secara legal berdasarkan aturan yang berlaku sekaligus juga memastikan proses mitigasi risiko dalam sebuah usaha. Keikutsertaan dalam jaminan sosial menunjukkan bahwa pengusaha UMKM telah mampu mengelola risiko dalam usahanya. Hal ini menunjukkan bahwa UMKM telah memahami seluruh alur bisnisnya sekaligus dengan risiko-risiko yang terjadi dalam bisnisnya.

### **3. Pengembangan Kemitraan**

Keberlanjutan usaha merupakan sebuah kemanfaatan yang didapat oleh sebuah UMKM yang telah memiliki tata kelola usaha yang baik. Dalam keberlanjutan usaha, UMKM harus mampu memastikan bahwa pasokan input aman dan tersedia secara berkelanjutan. Selain itu, UMKM juga harus memastikan bahwa output usahanya dapat dipasarkan. Kebutuhan mitra baik di hulu maupun di hilir menjadi sebuah keniscayaan untuk sebuah usaha kecil dan menengah. Aspek kelembagaan memiliki sasaran kunci yaitu pengembangan kemitraan untuk memastikan bahwa SOP di seluruh bisnis proses di UMKM dapat berjalan berkelanjutan. Pengembangan kemitraan dapat diukur dengan adanya jejaring dengan pemerintah, perguruan tinggi, swasta atau lembaga lain, adanya kemitraan yang menjamin ketersediaan bahan baku, dan adanya kemitraan yang menjamin pemasaran produk.

#### 4. Keterlibatan dalam Asosiasi

Keterlibatan dalam asosiasi atau perkumpulan usaha bagi UMKM dapat menjadi salah satu cara untuk mengakses informasi dan membangun jejaring mitra dengan pengusaha UMKM lain. Ini sangat bermanfaat untuk mengembangkan usaha khususnya memperluas jaringan pasar dan konsumen. Keterlibatan dalam asosiasi menjadi sasaran kunci untuk aspek kelembagaan karena bergabung dalam sebuah perkumpulan usaha mengindikasikan luasnya jaringan kemitraan UMKM. Hal tersebut tentu saja dapat bermanfaat untuk memastikan keberlanjutan usaha bagi pengusaha UMKM.

#### Urgensi Aspek

Aspek kelembagaan UMKM fokus pada empat sasaran kunci yaitu permodalan, perlindungan usaha, pengembangan kemitraan dan keterlibatan dalam asosiasi. Keempat sasaran kunci tersebut diharapkan mampu memberikan gambaran menyeluruh sebuah KPI kelembagaan secara lebih komprehensif. Untuk menjelaskan bagaimana sasaran kunci tersebut diukur, terdapat tujuh indikator yang dapat membantu proses pengukuran. Indikator tersebut menjelaskan sasaran kunci sehingga UMKM bisa lebih mudah dalam mengukur aspek kelembagaan usaha kecil menengahnya.

Pengukuran kinerja aspek kelembagaan memiliki pembobotan yang berbeda pada setiap sasaran kunci maupun pada setiap indikatornya. Pembobotan tersebut disesuaikan dengan komponen yang dominan mampu mengindikasikan

kelembagaan. Pada keempat sasaran kunci, legalitas usaha dan pengembangan kemitraan menjadi pokok dalam pengukuran kelembagaan karena secara sederhana merujuk pada tata kelola usaha UMKM. Kedua sasaran kunci tersebut juga mencerminkan adanya kepatuhan pada aturan formal dan pemahaman terhadap keberlanjutan proses bisnis di UMKM. kedua sasaran kunci tersebut memiliki bobot yang dominan dibandingkan dua sasaran kunci yang lain.

Sasaran kunci yang lain yaitu permodalan dan keterlibatan dalam asosiasi memiliki bobot yang lebih rendah. Meskipun keduanya juga mampu menjelaskan kinerja kelembagaan sebuah UMKM namun keduanya tidak secara langsung mewakili keberadaan aturan formal dan informal pada sebuah kelembagaan. Perbedaan bobot dalam perhitungan disebabkan karena kinerja kelembagaan UMKM secara umum menekankan pada kepastian dan keberlanjutan usaha. Oleh karena itu alur usaha produktif dari supply ke pasar menjadi pertimbangan lebih penting dibandingkan modal dan keterlibatan dalam asosiasi.

## Petunjuk Pengisian Aspek

Kinerja kelembagaan UMKM secara keseluruhan memiliki empat sasaran kunci dan tujuh indikator capaian (tabel 1). Setiap indikator memiliki bobot skor antara 10 hingga 20 tergantung pada dominasi setiap indikator terhadap sasaran kunci. Target capaian pada sebuah indikator menunjukkan capaian minimal dari setiap UMKM terhadap indikator yang dimaksud. Pada beberapa indikator, capaian minimal hanya 95% sehingga



UMKM tidak perlu memiliki realisasi yang sempurna untuk mendapatkan kinerja bagus di kelembagaan. Hal ini disebabkan pertimbangan generalisasi terhadap variasi UMKM yang akan diukur kinerjanya. Pada beberapa indikator, capaian minimal ditetapkan 100% karena diharapkan setiap UMKM harus memenuhi indikator tersebut agar dapat diukur kinerja kelembagaannya.

Target capaian ini disusun berbeda di setiap indikator berdasarkan pada kemampuan UMKM. Pada tabel 1 dapat diketahui desain penghitungan skor berdasarkan pada sasaran kunci, indikator beserta pembobotan dan capain minimal. UMKM cukup mengisi skor ketercapaian sasaran kunci untuk mengukur kinerja kelembagaannya. Sistem KPI kelembagaan telah didesain untuk secara otomatis menghitung pengukuran tersebut. Hasil yang didapat dalam pengukuran ini adalah dalam bentuk persentase. Dengan persentase tersebut maka kinerja kelembagaan UMKM dapat diinterpretasikan telah mencapai ukuran terhadap 100% kinerja kelembagaan berdasarkan sasaran kunci yang telah ditetapkan.

Tabel 11.1 Key Performance Indicators Aspek Kelembagaan

No	Sasaran Kunci	Indikator Pengukuran	Bobot	Target		Realisasi		Skor (Realisasi/ Target)*100	Skor Akhir (Skor x Bobot)/100
				Nilai	Satuan	Nilai	Satuan		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Akses permodalan	Ketersediaan akses permodalan dari mitra lain	15	95	%		%		
2	Perlindungan usaha	Legalitas usaha	10	100	%		%		
		Keikutsertaan dalam jaminan sosial (BPJS Kesehatan, BPJS Ketenagakerjaan atau asuransi lain)	10	95	%		%		
3	Pengembangan kemitraan	Adanya jejaring dengan pemerintah, perguruan tinggi, swasta atau lembaga lain	15	95	%		%		
		Adanya kemitraan yang menjamin ketersediaan bahan baku	20	100	%		%		
		Adanya kemitraan yang menjamin pemasaran produk	20	100	%		%		
4	Keterlibatan dalam asosiasi	Menjadi anggota perkumpulan usaha	10	100	%		%		
			100						

## Daftar Pustaka

- Aidis, R. (2005). Institutional barriers to small-and medium-sized enterprise operations in transition countries. *Small business economics*, 25(4), 305-317.
- Bardhan, P. (1989). The new institutional economics and development theory: A brief critical assessment. *World Development*, 17(9), 1389-1395.
- Koentjaraningrat. *Pengantar Antropologi*. Jakarta: Universitas Djakarta, 1964
- Minh, T. T., & Hjortso, C. N. (2015). How Institutions Influence SME Innovation and Networking Practices: The Case of Vietnamese Agribusiness. *Journal of Small Business Management*, 53, 209-228.
- Yustika, A. E. (2006). *Ekonomi Kelembagaan: definisi, teori, dan strategi*. Malang: Bayu Media.

## Bagian XII

# Aspek Perizinan

Wahdan Fitriya

## Pendahuluan

UMKM merupakan kelompok usaha yang menjadi sumber penghasilan bagi mayoritas warga Indonesia. Hal ini dikarenakan sektor UMKM mampu menyerap tenaga kerja dalam jumlah besar. Pada tahun 2017, UMKM mampu menyerap 90,12 persen tenaga kerja nasional, namun hanya memberikan kontribusi Produk Domestik Bruto (PDB) 3,74 persen dari usaha mikro (Kompas 19 November 2017). Beberapa faktor penghambat kerja UMKM sehingga mengalami kendala operasional dan sulit berkembang antara lain terkait hal perizinan, sumber daya manusia, promosi, dan literasi teknologi (Kompasiana, 29 September 2018).

Pemerintah Republik Indonesia beberapa tahun terakhir fokus untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi melalui investasi dan pengeluaran modal domestik. The Jakarta Post (27

November 2018) menyebutkan bahwa usaha pemerintah dalam pengetatan impor, peningkatan ekspor, dan menaikkan jumlah wisatawan yang datang ke Indonesia menjadi langkah strategis yang dilakukan untuk memicu pertumbuhan ekonomi. Untuk mendukung upaya strategis tersebut, pemerintah mengeluarkan kebijakan baru sebagai langkah mempermudah para pelaku usaha untuk mengurus perizinan. Hal ini didasarkan pada fakta dilapangan bahwa proses pengurusan perizinan investasi dan usaha di Indonesia masih berbelit dan tumpang tindih (Suara, 08 September 2017).

Kendala terkait perizinan yang dihadapi sebagian besar UMKM di Indonesia antara lain terkait (a) masalah birokrasi yang berbelit dan kurangnya sosialisasi perizinan (Republika, 27 Mei 2016); (b) menghindari kewajiban membayar pajak tahunan di tengah omzet yang kerap tak menentu (Liputan6, 30 Juni 2016); (c) motivasi UMKM yang sulit digerakkan (Kompas, 19 November 2017); (d) kebingungan dalam mengurus perizinan (Jurnal, 7 April 2018); dan (e) keengganan UMKM mengurus perizinan usaha (Kompasiana, 29 September 2018).

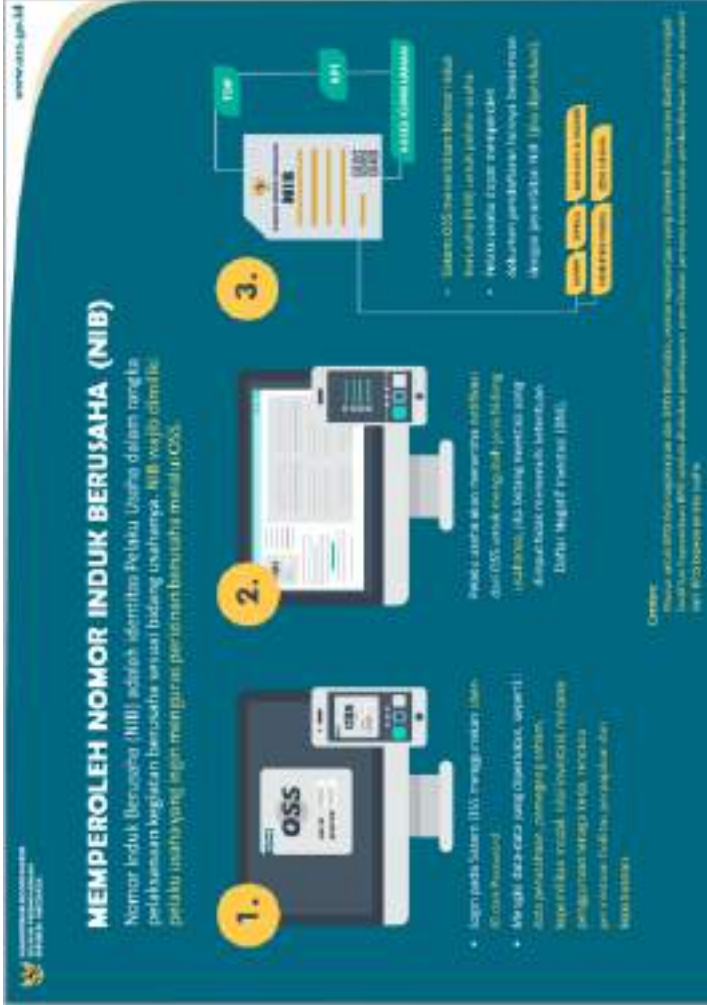
Untuk mengatasi beberapa kendala tersebut, pemerintah mengambil kebijakan untuk mereformasi sistem perizinan di Indonesia melalui sebuah sistem perizinan berusaha yang terintegrasi secara on-line melalui sebuah portal Online Single Submission (OSS). Dasar hukum pelaksanaan kebijakan ini adalah Peraturan Pemerintah No. 24 Tahun 2018 tentang Pelayanan Perizinan Berusaha Terintegrasi secara Elektronik. Lahirnya peraturan tersebut menghasilkan banyak perubahan baik pada proses dan syarat untuk mendirikan perusahaan

maupun untuk mendapatkan izin usaha (Easybiz, 2018). Data statistik menunjukkan, dari awal peluncurannya hingga tanggal 21 Desember 2018, sistem OSS telah menerbitkan sebanyak 161.327 Nomor Induk Berusaha (NIB), 173.310 penerbitan izin usaha, dan 88.975 penerbitan izin komersial atau operasional (Ekonomi Bisnis, 21 Desember 2018). Hal ini tidak terlepas dari kecepatan pemrosesan izin usaha yang dapat selesai dalam waktu kurang dari 1 jam (Tirto, 9 Juli 2018).

Dengan diterapkannya OSS, semua pelaku usaha baik usaha kecil, mikro, menengah, dan besar wajib memiliki Nomor Induk Berusaha (NIB), yang mana NIB berfungsi seperti Nomor Induk Kependudukan (NIK). Dengan kebijakan ini, pemerintah akan lebih mudah mengetahui data perizinan perusahaan yang beroperasi di wilayah Indonesia. PP No. 24 Tahun 2018 menjelaskan, bahwa dengan memiliki NIB akan memberikan keuntungan bagi perusahaan karena tidak perlu direpotkan untuk mengurus sejumlah perizinan lain.

Nomor Induk Berusaha (NIB) yang telah dimiliki perusahaan berlaku juga sebagai (a) TDP (Tanda Daftar Perusahaan); (b) API (Angka Pengenal Impor); dan (c) akses kepabeanan. Disamping beberapa fungsi NIB tersebut, pendaftaran NIB melalui OSS juga akan memudahkan pelaku usaha karena akan memperoleh beberapa dokumen pendaftaran sekaligus, antara lain:

- a. NPWP Badan atau Perorangan (bagi yang belum memiliki);
- b. Surat pengesahan RPTKA (Rencana Penggunaan Tenaga Kerja Asing);
- c. Bukti pendaftaran BPJS Ketenagakerjaan dan BPJS Kesehatan;



Gambar 12. 1 Alur untuk mendapatkan Nomor Induk Berusaha (NIB) (sumber: oss.go.id)

- d. Notifikasi kelayakan untuk memperoleh fasilitas fiskal; dan
- e. Izin usaha (contoh pada usaha perdagangan: Surat Izin Usaha Perdagangan, SIUP).

Perizinan lain yang juga dapat diintegrasikan dengan NIB perusahaan antara lain SITU (Surat Izin Usaha Tempat Usaha); SIP (Surat Izin Prinsip); dan SIUI (Surat Izin Usaha Industri) bagi perusahaan skala besar yang memerlukan jenis perizinan tersebut.

Meskipun pemerintah telah berupaya sedemikian rupa untuk merevolusi sistem perizinan, namun proses pengurusan izin di Indonesia masih menjadi hal yang cukup merisaukan bagi sebagian pelaku usaha khususnya yang bergerak dalam kelompok usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Kepatuhan pelaku UMKM terhadap hukum menghadapi tantangan karena hambatan faktor teknis mengurus proses perizinan tersebut. Kondisi ini membuat rencana pemerintah untuk meningkatkan ekspor dari UMKM menjadi terhambat.

Bagi perusahaan, perizinan merupakan salah satu bidang yang harus dipenuhi untuk memastikan kelancaran dalam menjalankan usaha. Jurnal (7 April 2018) menyebutkan bahwa kelancaran usaha yang dimaksud antara lain:

- a. mendapatkan kepastian perlindungan hukum;
- b. mendapatkan kemudahan dalam pemberdayaan usaha diberbagai tingkat pemerintahan;
- c. mendapatkan kemudahan dalam mengakses pembiayaan diberbagai lembaga keuangan;
- d. mendapatkan pendampingan untuk pengembangan usaha yang lebih besar;



- e. mendapatkan pengakuan yang sah dari berbagai pihak atas izin yang dimiliki serta dapat dipertanggungjawabkan secara hukum;
- f. mendorong pelaku usaha UMKM untuk sadar pajak;
- g. menjadi nilai tambah dari pada bisnis UMKM lain, yang tidak memiliki izin usaha.

Pelaku usaha perlu mengetahui seberapa besar tingkat kepatuhan perusahaannya dalam mencukupi izin usaha yang dipersyaratkan oleh pemerintah. Hal ini diperlukan supaya pengusaha mengetahui sejauh mana perusahaannya telah mampu memenuhi aturan yang berlaku. Untuk mengetahui hal tersebut, diperlukan suatu metode pengukuran yang dapat dijadikan indikator kepatuhan perusahaan terhadap pemenuhan perizinan tersebut. Indikator untuk mengetahui seberapa besar tingkat ketaatan pelaku usaha terhadap pemenuhan izin usaha, dapat dilakukan melalui pendekatan Key Performance Indicator (KPI) Perizinan. KPI ini diharapkan mampu menjawab pertanyaan pengusaha terhadap kepatuhan hukum usaha yang dijalankan.

## Ruang Lingkup

Ruang lingkup KPI Perizinan disusun untuk digunakan oleh UMKM yang bergerak pada bidang produksi barang (pangan dan non-pangan) serta pelayanan jasa. Pembahasan KPI Perizinan untuk UMKM meliputi seluruh jenis izin yang harus dipenuhi sebuah perusahaan. Secara garis besar, berbagai jenis perizinan yang ada dapat dipisahkan menjadi 3 kelompok izin, yaitu:

- a. izin usaha;
- b. izin komersial atau operasional; dan
- c. izin prasarana.

Ruang lingkup KPI Perizinan untuk UMKM disederhanakan menjadi tiga bagian tersebut untuk menyesuaikan dengan kategori perizinan. Selain itu, pada KPI ini akan disesuaikan dengan kebijakan pemerintah mengenai one single submission (OSS) seperti yang tertuang dalam PP No. 24 Tahun 2018. Hal ini dilakukan agar UMKM dan pengguna KPI Perizinan dapat mengantisipasi pengurusan izin usaha dengan aturan baru dari Lembaga OSS.

Dalam PP No. 24 Tahun 2018, izin usaha dijelaskan sebagai izin yang diterbitkan oleh Lembaga OSS untuk dan atas nama pimpinan lembaga pemerintahan setelah pelaku usaha melakukan pendaftaran untuk memulai usaha sampai sebelum pelaksanaan komersial atau operasional dengan memenuhi persyaratan yang diperlukan. Contoh dari izin usaha pada bidang perdagangan adalah Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP) dan Surat Izin Usaha Industri (SIUI).

Izin komersial atau operasional adalah izin yang diterbitkan oleh Lembaga OSS untuk dan atas nama pimpinan lembaga pemerintahan setelah pelaku usaha mendapatkan izin usaha untuk melakukan kegiatan komersial atau operasional dengan memenuhi persyaratan. Contoh izin komersial pada perdagangan produk pangan antara lain sertifikat P-IRT (Produk Industri Rumah Tangga), BPOM (Badan Pengawasan Obat dan Makanan), dan sertifikasi halal. Contoh izin komersial produk non pangan adalah SNI (Standar Nasional Indonesia). Izin prasarana merupakan jenis izin yang terkait dengan segala sesuatu yang merupakan penunjang utama terselenggaranya suatu usaha.

Contoh dari izin prasarana adalah Surat Izin Tempat Usaha (SITU) dan Surat Izin Prinsip (SIP).

Dengan masuknya seluruh aspek perizinan dalam ruang lingkup KPI Perizinan, pelaku usaha UMKM produk pangan dan non pangan serta pelayanan jasa diharapkan dapat mengidentifikasi dan melakukan penilaian usaha berdasarkan pemenuhan kewajiban perizinan yang telah dimiliki. Hasil penilaian pada sasaran dan indikator kunci KPI Perizinan dapat menjadi dasar untuk melakukan evaluasi kemajuan yang telah dicapai UMKM. Untuk memperbaiki kekurangan, pelaku usaha UMKM dapat fokus pada sasaran dan indikator kunci yang nilainya masih belum maksimal. Dengan memasang target secara periodik pada rentang waktu tertentu (misal setiap enam bulan), pada evaluasi berikutnya diharapkan pelaku usaha UMKM telah menunjukkan kemajuan dengan telah melengkapi sebagian perizinan yang belum dipenuhi.

## Sasaran Kunci dan Indikator Pengukuran

### 1. Sasaran Kunci

KPI Perizinan terbagi atas tiga sasaran kunci untuk memudahkan UMKM dan pengguna KPI menggunakan indikator ketercapaian kinerja pada aspek perizinan usaha. Pembagian tiga sasaran kunci didasarkan pada pengelompokan jenis izin usaha dan prasarana. Ketiga sasaran kunci tersebut adalah:

#### a. Izin Usaha

KPI yang menjadi tolok ukur pada sasaran kunci izin usaha adalah adanya kepemilikan satu atau lebih izin usaha baik yang dikelola oleh Lembaga OSS maupun

kepemilikan izin usaha yang telah dimiliki UMKM sebelum adanya peraturan OSS. Untuk UMKM yang telah memiliki izin usaha namun belum memiliki NIB yang diterbitkan oleh Lembaga OSS, dapat melakukan pendaftaran izin melalui portal OSS. NIB akan diterbitkan oleh Lembaga OSS setelah pelaku usaha UMKM memenuhi persyaratan dan atau komitmen.

#### **b. Izin Komersial/Operasional**

Pada KPI izin komersial/operasional, tolok ukur sasaran kunci izin komersial adalah adanya kepemilikan izin komersial baik yang dikelola oleh Lembaga OSS maupun kepemilikan izin komersial yang telah dimiliki UMKM sebelum adanya peraturan OSS. Bentuk izin komersial/operasional yang dapat dimiliki meliputi standar, sertifikat, izin ekspor/import, persetujuan ekspor/import, lisensi; dan atau pendaftaran barang/jasa (izin/non-izin). Untuk memperoleh izin komersial/operasional, pelaku usaha UMKM harus menyelesaikan pemenuhan komitmen masing-masing izin/non-izin tersebut di masing-masing instansi pemerintah pusat atau pemerintah daerah (tingkat kecamatan/kelurahan/desa; K/L/D) yang menerbitkannya.

#### **c. Izin Prasarana**

Indikator KPI izin prasarana adalah kepemilikan UMKM terhadap satu atau lebih izin prasarana seperti Izin Mendirikan Bangunan (IMB), Izin Lokasi, dan Izin Lingkungan. Ketiga jenis izin ini menjadi beberapa hal

yang dipersyaratkan bagi pelaku usaha yang ‘akan’ atau ‘tidak akan’ membangun lokasi usaha. Apabila tidak akan membangun, dapat menggunakan keterangan sewa lokasi untuk melengkapi keterangan izin prasarana. Keterangan izin prasarana diperlukan karena setiap pelaku usaha pasti memerlukan satu atau lebih lokasi untuk menjalankan usaha.

Untuk menyelaraskan KPI aspek Perizinan dengan kebijakan OSS, sasaran kunci izin usaha dan izin operasional dalam KPI Perizinan akan dipisahkan menjadi dua kelompok, yakni (1) memiliki perizinan yang telah dikelola Lembaga OSS, dan (2) memiliki perizinan yang telah diurus sebelum adanya peraturan OSS. Hal yang menjadi pertimbangan pembagian KPI kedalam dua kelompok ini adalah bahwa saat ini merupakan masa transisi penerapan kebijakan Lembaga OSS. Kondisi eksisting dilapangan, sebagian UMKM telah memiliki izin berusaha sebelum ada OSS, meskipun demikian seluruh UMKM pada waktu yang akan datang diwajibkan dapat mengakses laman Lembaga OSS dan melakukan registrasi untuk memperoleh NIB.

## **2. Indikator Pengukuran**

Kelengkapan perizinan yang harus dipenuhi oleh UMKM merupakan parameter yang menjadi indikator pengukuran pada KPI Perizinan. Kelengkapan perizinan merupakan indikator yang menunjukkan perbandingan perizinan yang dimiliki oleh UMKM dibandingkan dengan perizinan yang seharusnya dimiliki oleh UMKM pada periode waktu tertentu

(Soemohadiwidjojo, 2018). Pembobotan nilai pada ketiga sasaran kunci disusun secara proporsional dengan mempertimbangkan tingkat kepentingan masing-masing perizinan yang harus dipenuhi oleh UMKM.

Indikator pengukuran pada sasaran kunci izin usaha adalah apakah UMKM telah memiliki izin usaha sebelum melaksanakan usaha. Contoh izin usaha yang harus dimiliki UMKM antara lain Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP) dan Surat Izin Usaha Industri (SIUI). Pada izin komersial/operasional, indikator pengukuran yang menjadi acuan adalah apakah UMKM telah memiliki satu atau lebih izin komersial/operasional usaha. Izin yang dimiliki oleh UMKM tergantung kepada jenis usaha yang dilakukan oleh UMKM, apakah usaha pengolahan produk pangan, non-pangan, atau pelayanan jasa. Sebagai contoh, izin komersial yang harus dimiliki oleh UMKM olahan pangan antara lain sertifikat GMP, CPPB, CPOB, sertifikasi halal, dan P-IRT. Sebagai contoh sertifikasi non pangan, sertifikat yang harus dimiliki contohnya adalah sertifikasi Standar Nasional Indonesia (SNI). Indikator pengukuran izin prasarana adalah apakah UMKM telah memiliki satu atau lebih izin terkait sarana dan prasarana seperti Izin Mendirikan Bangunan (IMB), izin lokasi, dan izin lingkungan.

Bobot untuk pemenuhan KPI perizinan yang dikelola oleh Lembaga OSS lebih tinggi dibanding izin yang telah dimiliki UMKM sebelum ada peraturan OSS dengan harapan bahwa dimasa yang akan datang UMKM akan terpacu untuk memenuhi perizinan yang dikelola Lembaga OSS. Untuk izin

prasarana, bobot yang diberikan memiliki porsi paling kecil didasarkan pada kenyataan dilapangan bahwa sebagian besar UMKM dirasa belum perlu memiliki izin prasarana.

## Urgensi Aspek

Secara harfiah, perizinan dapat diartikan sebagai pemberian legalitas kepada seseorang atau pelaku usaha atau kegiatan tertentu, baik dalam bentuk izin maupun tanda daftar usaha. Sebagai salah satu instrumen yang paling banyak digunakan dalam hukum administrasi, perizinan dapat digunakan untuk mengatur tingkah laku para warga dan pelaku usaha (Spelt, et al., 1993). Sutedi (2011) menyebutkan bahwa tujuan pemberian izin dapat dilihat dari dua sisi, yaitu (a) dari sisi pemerintah, dan (b) dari sisi masyarakat. Dari segi pemerintah, pemberian izin bertujuan untuk:

- a. melaksanakan peraturan (yang telah dibuat). Hal ini berkaitan dengan penegakan hukum dan mengatur ketertiban.
- b. sumber pendapatan daerah. Retribusi yang dibayarkan pemohon izin, akan menjadi sumber pendapatan daerah.

Sementara itu dari sisi masyarakat (dalam hal ini para pelaku usaha), pemberian izin memiliki tujuan untuk:

- a. memperoleh kepastian hukum;
- b. memperoleh kepastian hak; dan
- c. mendapatkan fasilitas dari pemberi izin (pemerintah).

Melihat arti penting perizinan untuk perusahaan diatas, maka menjadi suatu keharusan bagi pelaku usaha UMKM untuk memenuhi kewajiban izin usaha dan izin komersial. Dengan

mengisi KPI Perizinan, diharapkan akan membantu pelaku usaha untuk memantau kinerja UMKM dari aspek perizinan. KPI Perizinan ini juga diharapkan dapat menjadi pemicu untuk melakukan perbaikan apabila indikator pengukuran pada sasaran kunci KPI masih belum dapat dicapai secara maksimal.

## Petunjuk Pengisian Aspek

*Key Performance Indicator* (KPI) aspek perizinan ditampilkan dalam Tabel 1. Pengisian table KPI Perizinan dapat dilakukan melalui beberapa tahap. Pertama, pelaku usaha UMKM atau pengguna KPI lainnya dapat melakukan pengisian dengan memperhatikan ketiga sasaran kunci, yaitu (a) izin usaha; (b) izin komersial/operasional; dan (c) izin prasarana. Kedua, perhatikan kolom indikator pengukuran: pastikan pelaku usaha UMKM memahami masing-masing keterangan yang terdapat dalam baris indikator pengukuran sebelum melakukan penilaian terhadap kondisi eksisting kelengkapan perizinan yang ada pada usahanya.

Nilai realisasi KPI Perizinan dapat diisikan dalam kisaran target 0 – 100%. Besaran nilai ini diisi dengan jujur, disesuaikan dengan kenyataan yang ada. Jangan khawatir apabila saat pengisian KPI Perizinan, nilai realisasi perizinan masih jauh dari skor optimal. Skor akhir dari masing-masing indikator yang masih rendah, dapat dijadikan penyemangat untuk mengurus perizinan yang masih belum dimiliki. Hal ini penting supaya perbaikan terus menerus dalam suatu usaha tetap berlangsung.

## Studi Kasus

Jumlah UMKM di Indonesia tergolong cukup banyak. Hingga akhir tahun 2017, jumlah usaha mikro kecil menengah (UMKM)



di seluruh Indonesia mencapai 56,7 juta usaha. Dari jumlah tersebut, hampir seluruhnya (98%) masih merupakan perusahaan mikro (Kompas, 19 November 2017). Mayoritas perusahaan mikro tersebut belum memiliki perizinan usaha dan perdagangan. Hal ini membuat UMKM yang belum memiliki izin akan mengalami kendala dalam mengakses bantuan permodalan dan peningkatan kapasitas usaha. Kondisi ini membuat berbagai peluang bantuan yang ada, hanya akan diterima oleh UMKM dari perusahaan yang sama.

Banyak perusahaan negara (BUMN) dan swasta memanfaatkan corporate social responsibility (CSR) mereka untuk membina UMKM. Namun ketika UMKM binaan CSR perusahaan akan ditingkatkan kapasitasnya (diinisiasi untuk menjangkau pasar yang lebih luas pada tingkat nasional atau ekspor), CSR perusahaan banyak menghadapi kendala karena UMKM binaan belum memiliki perizinan yang dipersyaratkan. Kondisi ini memaksa CSR perusahaan akhirny memilih UMKM itu-itu saja untuk mendapatkan bantuan modal dan kapasitas usaha (Kompas, 19 November 2017).

Kewajiban penerapan ijin edar pada produk olahan pangan seperti yang tertuang dalam Peraturan Badan Pengawas Obat dan Makanan (BPOM) Nomor 27 tahun 2017 tentang Pendaftaran Pangan Olahan, mengharuskan pelaku usaha UMKM yang bergerak di bidang olahan pangan mengikuti peraturan tersebut. Kenyataan dilapangan memperlihatkan banyak UMKM olahan pangan yang belum mampu mencukupi kelayakan dasar tempat produksi (salah satu contoh adalah ruang produksi yang belum terpisah dari bangunan rumah utama). Kondisi ini membuat

produk olahan dalam kemasan yang belum mencantumkan izin edar pangan olahan dalam negeri (BPOM RI MD), tidak dapat dipasarkan di swalayan dan toko ritel berjejaring. Akibat dari keadaan ini, banyak UMKM olahan pangan yang telah merintis pasar komersial yang lebih luas, harus mengurangi produksi dan mengalami penurunan omzet karena tidak dapat memasarkan produknya dipasar yang lebih luas.

Permasalahan yang dihadapi UMKM terkait perizinan, tidak hanya disebabkan oleh faktor luar seperti prasyarat dan teknis perizinan. Testimoni dari pembina UMKM menyebutkan bahwa salah satu persoalan yang dihadapi adalah sulitnya UMKM untuk digerakkan untuk mengurus perizinan dan merasa cukup dengan pencapaian yang telah mereka peroleh (Kompas, 19 November 2017). Sehingga selain permasalahan data, seringkali UMKM perlu pendampingan khusus untuk mau mengajukan perizinan usaha.

Keengganan UMKM untuk mengurus perizinan, salah satu penyebabnya adalah kekhawatiran mereka terhadap kewajiban pajak tahunan (Liputan6, 30 Juni 2016). Hal ini cukup beralasan dikarenakan usaha yang dijalankan sektor UMKM seringkali memiliki omzet yang tidak menentu. Apabila pada satu periode tertentu omzet usaha sedang tinggi, kewajiban pajak bagi UMKM tidak menjadi masalah. Namun apabila pada periode lainnya omzet usaha sedang rendah, mereka akan fokus untuk memastikan balik modal dan tidak mengalami kerugian.

Tabel 12.1 Key Performance Indicators Aspek Perizinan

No	Sasaran Kunci	Indikator Pengukuran	Bobot	Target		Realisasi		Skor (Realisasi/ Target)*100	Skor Akhir (Skor x Bobot)/100
				Nilai	Satuan	Nilai	Satuan		
1	2	3	%	5	6	7	8	9	10
1	Izin Usaha	Memiliki izin usaha yang dikelola oleh Lembaga OSS ( <i>one single submission</i> ) berupa NIB (Nomor Induk Berusaha)	25	100	%		%		
		Memiliki izin usaha yang telah diurus sebelum adanya peraturan OSS; contoh: SIUP dan SIUI	20	100	%		%		
2	Izin Komersial/Operasional	Memiliki izin komersial atau operasional yang dikelola oleh Lembaga OSS ( <i>one single submission</i> )	25	100	%		%		
		Memiliki izin komersial atau operasional yang telah diurus sebelum adanya peraturan Lembaga OSS; contoh: GMP (CPPB, CPOB, dsb.); PIRT; SNI dan Halal	20	100	%		%		
3	Izin prasarana	Memiliki IMB (Izin Mendirikan Bangunan); Izin Lokasi; dan Izin Lingkungan	10	100	%		%		
			100						

## Daftar Pustaka

- Easybiz. 2018. Aturan Terbaru Pendirian Perusahaan Dan Izin Usaha Tahun 2019. <https://www.easybiz.id/aturan-terbaru-pendirian-perusahaan-dan-izin-usaha-tahun-2019/>.
- Ekonomi Bisnis. 21 Desember 2018. OSS Resmi Pindah ke BKPM per 2 Januari 2019. [www.ekonomi.bisnis.com/read/20181221/9/872025/oss-resmi-pindah-ke-bkpm-per-2-januari-2019](http://www.ekonomi.bisnis.com/read/20181221/9/872025/oss-resmi-pindah-ke-bkpm-per-2-januari-2019).
- Jurnal. 7 April 2018. Pentingnya Memiliki Izin Usaha Mikro Kecil (IUMK) di Indonesia. <https://www.jurnal.id/id/blog/2018-pentingnya-memiliki-izin-usaha-mikro-kecil-iumk-bagi-umkm-di-indonesia/>.
- Kompas. 19 November 2017. 60 Persen UMKM di Indonesia Belum Memiliki Izin. <https://ekonomi.kompas.com/read/2017/11/19/102521626/60-persen-umkm-di-indonesia-belum-memiliki-izin>.
- Kompasiana. 29 September 2019. Hambatan dan Kendala UMKM di Indonesia. <https://www.kompasiana.com/rahmatsuseno01231/5baeedd8bde57543485214a4/hambatan-dan-kendala-umkm-di-indonesia>.
- Liputan6. 30 Juni 2016. UMKM di Malang Enggan Urus Izin Usaha, Ini Sebabnya. <https://www.liputan6.com/regional/read/2543675/umkm-di-malang-enggan-urus-izin-usaha-ini-sebabnya>.
- Peraturan Badan Pengawas Obat dan Makanan (BPOM) Nomor 27 Tahun 2017 tentang Pendaftaran Pangan Olahan.

- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2018 tentang Pelayanan Perizinan Berusaha Terintegrasi Secara Elektronik.
- Republika. 27 Mei 2016. Birokrasi masih Menghambat Perizinan UMKM.  
<https://www.republika.co.id/berita/koran/ekonomi-koran/16/05/27/o7tyg65-birokrasi-masih-menghambat-perizinan-umkm>.
- Soemohadiwidjojo, A.T. 2018. KPI (Key Performance Indicator) untuk Fungsi General Affair. Raih Asa Sukses (Penebar Swadaya Group), Jakarta.
- Spelt, N.M., J.B.J.M ten Berge, P.M. Hadjon. 1993. Pengantar Hukum Perizinan. Yuridika, Surabaya.
- Suara. 08 September 2017. Jokowi Kecewa Perizinan di Indonesia Masih Berbelit-belit.  
<https://www.suara.com/bisnis/2017/09/08/213550/jokowi-kecewa-perizinan-di-indonesia-masih-berbelit-belit>.
- Sutedi, A. 2010. Hukum Perizinan Dalam Sektor Pelayanan Publik. Sinar Grafika, Jakarta.
- The Jakarta Post. 27 November 2018. Bank Indonesia revises down GDP growth projection in 2019.  
[www.thejakartapost.com/news/2018/11/27/bank-indonesia-revises-down-gdp-growth-projection-in-2019.html](http://www.thejakartapost.com/news/2018/11/27/bank-indonesia-revises-down-gdp-growth-projection-in-2019.html).
- Tirto. 9 Juli 2018. Sebelas Pejabat Resmikan Penggunaan OSS dalam Berinvestasi. <https://tirto.id/sebelas-pejabat-resmikan-penggunaan-oss-dalam-berinvestasi-cNMZ>.

Bagian XIII

# **Aspek Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa**

**Hempri Suyatna**

## **Pendahuluan**

Undang-Undang Nomor 6 tahun 2014 tentang desa memberikan peluang bagi upaya mewujudkan kemandirian ekonomi desa dengan mengoptimalkan potensi ekonomi, sosial dan budaya desa. Salah satu prioritas yang dikembangkan oleh pemerintah adalah dengan mengembangkan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang diharapkan mampu menjadi roda perekonomian desa. Badan Usaha Milik Desa merupakan pilar kegiatan ekonomi di desa yang berfungsi sebagai lembaga sosial dan komersial di pedesaan. BUMDes ini lahir dengan dasar hukum UU Nomer 6 Tahun 2014 (desa) dan Permendagri Nomer 39 Tahun 2010 tentang Badan Usaha Milik Desa). Sesuai dengan UU Nomer 6 Tahun 2014 pada pasal 1 dijelaskan bahwa

Badan Usaha Milik Desa, selanjutnya disebut BUMDes, adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan Desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa. Pengembangan usaha yang dikembangkan BUMDes diharapkan mengacu pada kebutuhan dan potensi desa baik itu usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) maupun potensi-potensi yang lain. Secara konseptual, ada beberapa tujuan yang diharapkan muncul dari keberadaan BUMDes ini yakni meningkatkan perekonomian desa, meningkatkan Pendapatan asli Desa, Meningkatkan Pengelolaan potensi desa sesuai dengan kebutuhan masyarakat, Menjadi tulang punggung pertumbuhan dan pemerataan ekonomi desa.

BUMDes memiliki keunikan dibandingkan dengan lembaga-lembaga ekonomi lainnya yang ada di Indonesia. Keunikan terletak pada usaha desa milik kolektif yang digerakkan oleh aksi kolektif antara pemerintah desa dan masyarakat. Sinergi antara pemerintah desa dan potensi usaha milik masyarakat diharapkan mampu menjadi energi bagi pengembangan BUMDes. Selain itu, BUMDes lebih inklusif dibandingkan dengan koperasi. Keuntungan dari BUMDes dapat dinikmati oleh masyarakat di desa tersebut sedangkan kalau koperasi hanya dinikmati oleh anggota koperasi tersebut. Keuntungan yang lebih luas inilah yang diharapkan mampu memberikan efek positif bagi pengembangan ekonomi masyarakat.

Konsepsi *Tradisi Berdesa* merupakan salah satu gagasan fundamental yang mengiringi pendirian BUMDes. *Tradisi Berdesa*

paralel dengan kekayaan modal sosial dan modal politik serta berpengaruh terhadap daya tahan dan keberlanjutan BUMDes. Inti gagasan dari *Tradisi Berdesa* dalam pendirian BUMDes adalah (Kemendes, 2015):

1. BUMDes membutuhkan modal sosial (kerja sama, solidaritas, kepercayaan, dan sejenisnya) untuk pengembangan usaha yang menjangkau jejaring sosial yang lebih inklusif dan lebih luas.
2. BUMDes berkembang dalam politik inklusif melalui praksis Musyawarah Desa sebagai forum tertinggi untuk pengembangan usaha ekonomi Desa yang digerakkan oleh BUMDes.
3. BUMDes merupakan salah satu bentuk usaha ekonomi Desa yang bersifat kolektif antara pemerintah Desa dan masyarakat Desa. Usaha ekonomi Desa kolektif yang dilakukan oleh BUMDes mengandung unsur bisnis sosial dan bisnis ekonomi.
4. BUMDes merupakan badan usaha yang dimandatkan oleh UU Desa sebagai upaya menampung seluruh kegiatan di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum yang dikelola oleh Desa dan/atau kerja sama antar-Desa.
5. BUMDes menjadi arena pembelajaran bagi warga Desa dalam menempa kapasitas manajerial, kewirausahaan, tata kelola Desa yang baik, kepemimpinan, kepercayaan dan aksi kolektif.
6. BUMDes melakukan transformasi terhadap program yang diinisiasi oleh pemerintah (*government driven*; proyek pemerintah) menjadi “milik Desa”.

Secara bentuk organisasi, BUMDes dapat terdiri dari unit-unit



usaha yang berbadan hukum, dimana dapat berupa lembaga bisnis yang kepemilikan sahamnya berasal dari BUMDes dan masyarakat. Dalam hal BUMDes tidak mempunyai unit-unit usaha yang berbadan hukum, bentuk organisasi didasarkan pada Peraturan Desa tentang pendirian BUMDes. BUMDes dapat membentuk unit usaha meliputi Perseroan Terbatas sebagai persekutuan modal, dibentuk berdasarkan perjanjian dan melakukan kegiatan usaha dengan modal yang sebagian besar dimiliki oleh BUMDes sesuai dengan peraturan perundang-undangan tentang Perseroan Terbatas dan Lembaga Keuangan Mikro dengan andil BUMDes sebesar 60 (enam puluh) persen sesuai dengan peraturan perundang-undangan tentang lembaga keuangan mikro (Balai Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Yogyakarta, 2016).

Berbagai peluang usaha ekonomi sebenarnya dapat ditangkap sebagai peluang oleh Badan Usaha Milik Desa ini baik di sektor perdagangan, pertanian, jasa dan industri. Berbagai potensi tersebut dapat dikembangkan sesuai dengan kapasitas sumber daya manusia, sumber daya keuangan yang dimiliki oleh BUMDes. Ada beberapa klasifikasi jenis usaha BUMDes (Balai Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Yogyakarta, 2016)

### **1. Bisnis Sosial**

Kegiatan BUMDes diarahkan pada pemberian pelayanan umum (serving) kepada masyarakat dengan memperoleh keuntungan finansial. Misalnya pelayanan air minum desa, usaha listrik desa, lumbung pangan dan sebagainya.

## **2. Bisnis Penyewaaan**

BUMDesa dapat menjalankan bisnis penyewaan (renting) untuk kebutuhan masyarakat. Beberapa unit usaha yang dapat dijalankan dalam kegiatan penyewaan adalah alat transportasi, perkakas pesta, gedung pertemuan, rumah toko dan sebagainya.

## **3. Usaha Perantara**

BUMDes dapat menjalankan usaha perantara (brokering) yang memberikan jasa pelayanan kepada warga. Unit usaha dalam BUMDes meliputi jasa pembayaran listrik, pasar desa untuk memasarkan produk yang dihasilkan masyarakat dan jasa pelayanan lainnya.

## **4. Usaha Produksi dan Perdagangan**

BUMDesa mengembangkan bisnis yang memproduksi dan atau berdagang (trading) barang-barang tertentu untuk memenuhi kebutuhan masyarakat maupun dipasarkan pada skala pasar yang lebih luas. Contoh unit usahanya adalah pabrik es, pabrik asap cair, hasil pertanian, sarana produksi pertanian dan sebagainya.

## **5. Bisnis Keuangan**

BUMDesa dapat menjalankan bisnis keuangan (financial business) yang memenuhi kebutuhan usaha-usaha skala mikro yang dijalankan oleh pelaku usaha ekonomi desa. Unit usaha dalam BUMDes tersebut dapat memberikan akses kredit dan peminjaman yang mudah diakses oleh masyarakat desa.

## **6. Usaha Bersama**

BUMDes dapat menjalankan usaha bersama (holding) sebagai induk dari unit-unit usaha yang dikembangkan

masyarakat desa baik dari skala lokal desa maupun kawasan perdesaan. Unit-unit usaha yang ada dapat berdiri sendiri yang diatur dan dikelola secara sinergis oleh BUMDes agar tumbuh menjadi usaha bersama. Contoh unit usaha yang dikembangkan misalnya pengembangan desa wisata yang mengorganisir rangkaian jenis usaha dari kelompok masyarakat dan kegiatan usaha bersama yang mengkonsolidasikan jenis usaha lokal.

Keberhasilan BUMDes akan ditentukan oleh sejauh mana tata kelola yang dikembangkan oleh BUMDes tersebut berjalan dengan baik dari aspek perencanaan, pengembangan pemasaran dan jejaring serta manajemen sumber daya manusia/keuangan. Dalam aspek perencanaan, kemampuan untuk membuat ide bisnis yang tepat dan sesuai dengan potensi/kebutuhan masyarakat menjadi indikator penting. Sedangkan terkait dengan strategi pemasaran, kemampuan untuk menentukan segmentasi pasar, posisi produk dan target pasar juga perlu diperhatikan. Manfaat yang dapat diperoleh oleh BUMDes dengan melakukan segmentasi pasar adalah: BUMDes akan berada pada posisi yang lebih baik untuk mendapatkan kesempatan-kesempatan dalam pemasaran karena ia lebih mudah untuk mempelajari keinginan setiap kelompok pasar (segmen), BUMDes dapat memilih segmen mana yang berpotensi paling besar yang akan menjadi sasaran, BUMDes dapat menggunakan kemampuannya yang ada untuk merespon pemasaran yang berbeda-beda secara baik, sehingga dapat menghemat biaya, energi, dan waktu, BUMDes dapat mengatur kualitas dan

kuantitas produk dan pemasarannya. Manajemen keuangan menjadi bagian yang penting dalam pengelolaan BUMDes. Ada tiga kebijakan/cara utama dalam pengelolaan keuangan BUMDes yakni cara menginvestasikan atau menggunakan dana untuk mengembangkannya unit-unit usaha, cara mencari sumber-sumber dana untuk mendanai unit usaha dan cara membagi resiko dan keuntungan. Selain itu, salah satu aspek yang tak kalah pentingnya untuk dikelola oleh BUMDes adalah sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki. Manusia (pengelola, manajemen, dan karyawan) sebagai motor penggerak kegiatan usaha perlu dikelola secara profesional. Pengembangan BUMDes sangat ditentukan oleh ketersediaan SDM di desa. Sayangnya SDM yang dibutuhkan untuk pengembangan BUMDes di desa saat ini sangat terbatas, baik dari sisi kuantitas maupun kualitas. Pengelolaan SDM menjadi sangat penting karena SDM lah yang menentukan kesuksesan sebuah BUMDes. Manajemen SDM dapat dimulai dari perencanaan SDM, Analisis Pekerjaan, Rekrutmen (penarikan karyawan), seleksi, orientasi, sampai pemutusan hubungan kerja (PHK). (Sukasanto, 2014).

Dengan melihat arti penting BUMDes bagi wadah sosial ekonomi rakyat, maka pemerintah pusat melalui Kementerian Desa mendorong pembentukan BUMDes di setiap desa. Jumlah BUMDes dari tahun-ke tahun menunjukkan perkembangan yang signifikan. Menurut data Kementerian Desa pada tahun 2018, tercatat ada kurang lebih 35.000 BUMDes yang sudah didirikan dari jumlah 74.910 desa. Jumlah ini jauh melampaui enam kali lipat target yang

ditetapkan oleh Pemerintah dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) tahun 2014-2019 yaitu sebanyak 5.000 BUMDes, Meskipun secara kuantitatif jumlah BUMDes menunjukkan perkembangan yang baik akan tetapi ada berbagai kendala yang dihadapi oleh BUMDes. Beberapa kendala yang dihadapi adalah sebagai berikut:

### **1. Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM)**

Kemandirian desa saat ini menjadi fokus dari pemerintah untuk melakukan pembangunan. Hal ini dilakukan dengan harapan pertumbuhan-pertumbuhan ekonomi akan berasal dari desa. Desa sebagai unit terkecil dari negara yang terdekat dengan masyarakat serta langsung bersentuhan dengan kebutuhan masyarakat. Salah satu usaha yang gencar dilakukan ialah dengan pembentukan BUMDes di seluruh wilayah Indonesia. Pembentukan lembaga tersebut diharapkan dapat menjadi mercusuar dalam pembangunan di desa. Pembangunan tersebut juga diharapkan juga disertai pertumbuhan perekonomian di desa.

Pengelolaan BUMDes selama ini terkesan dikelola oleh “sukarelawan” yang ada di desa. Pengelola BUMDes selama ini belum didasarkan pada kapasitas yang dimiliki oleh masyarakat. Pengelola BUMDes ditunjuk dengan dasar siapa yang bersedia tanpa memperhatikan kapasitas SDM yang bersangkutan. Hal ini yang kemudian menyebabkan pengelolaan BUMDes kurang profesional. Kondisi ini dapat terjadi dalam laporan keuangan atau laporan tahunan. Penyusunan laporan tersebut masih

berupa laporan sederhana atau konvensional yang belum sesuai dengan kaidah penyusunan laporan dalam administrasi maupun akuntansi. Pengelola BUMDes masih kesulitan dalam administrasi, inventaris, dan juga keuangan. Kondisi ini seperti yang terjadi di BUMDes Hkp di Gunungkidul. Keterbatasan pengetahuan dan kapasitas manajerial yang dimiliki pengelola mengakibatkan mereka kesulitan mengelola BUMDes yang profesional (Rosa, 2016:161).

Pola berfikir dari SDM yang mengelola BUMDes juga mempengaruhi dalam perkembangan BUMDes selama ini. BUMDes masih dikelola dan dikembangkan dengan cara-cara yang konvensional. Padahal, dengan semakin berkembangnya informasi dan komunikasi, secara tidak langsung para pengelola BUMDes juga dituntut untuk meningkatkan kreativitas dalam pengelolaan BUMDes. Pola berfikir bahwa BUMDes “yang penting ada dulu” ini juga perlu diubah. Hal ini karena dapat mempengaruhi perkembangan BUMDes. Pola berfikir seperti itu menyebabkan pengelola BUMDes tidak memiliki roadmap yang jelas dalam menjalankan usahanya. Kondisi ini tentunya dapat mengakibatkan BUMDes dalam kondisi vakum. Kurangnya kepedulian dari masyarakat semakin memperparah keadaan. Masyarakat seringkali kurang peduli dengan pengelolaan BUMDes yang ada. Masyarakat terkesan “hanya” butuh laporan pemakaian keuangan BUMDes saja. Sehingga BUMDes tidak jarang dikelola tanpa dengan tata aturan yang jelas. Bahkan, pengelolaan

selama ini lebih mengedepankan output atau tujuan yang ingin dicapai. Sehingga mengabaikan dampak dari berbagai output tersebut.

Oleh karena itu, penting untuk dilakukan peningkatan kapasitas SDM dalam pengelolaan BUMDes. Kapasitas SDM dalam manajerial sangat penting untuk mengembangkan lembaga ini. Hal ini perlu dilakukan agar BUMDes dapat berkembang dengan baik dan dapat dirasakan manfaatnya bagi masyarakat.

## **2. Inovasi**

Keberadaan BUMDes sebagai mercusuar dalam peningkatan dan pembangunan ekonomi terus bertambah. Berdasarkan data dari Kementerian Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Tahun 2018 tercatat saat ini lebih dari 22000 BUMDes yang tersebar dalam 74.910 desa yang ada di Indonesia telah terbentuk. Jumlah BUMDes yang ada di Indonesia tersebut setiap tahunnya terus bertambah. Hal ini karena pemerintah memang menginginkan pembangunan yang diawali dari desa. Salah satu cara untuk melakukan pembangunan di desa ialah dengan mendorong desa untuk membentuk BUMDes.

Jumlah BUMDes yang ada tersebut kurang diimbangi dengan pengelolaan dan perkembangan BUMDes yang baik. Tidak sedikit BUMDes yang stagnan bahkan vakum dalam mengelola usahanya. Berdasarkan hal tersebut, mengakibatkan BUMDes belum berdampak signifikan terhadap perbaikan ekonomi desa. Padahal, semangat dibentuknya BUMDes ialah untuk memanfaatkan potensi

yang ada bagi kesejahteraan masyarakat. Jenis usaha yang dilakukan oleh BUMDes di suatu desa tidak sedikit yang meniru jenis usaha daerah lain. Hal tersebut terkadang tidak disesuaikan dengan potensi desa yang bersangkutan. Pada akhirnya karena hal inilah BUMDes yang ada menjadi stagnan maupun vakum karena mereka mengalami kebingungan dalam mengembangkan lembaga sesuai dengan potensi yang dimiliki desa. Selama ini tidak sedikit BUMDes yang hanya mengandalkan usaha simpan pinjam saja. Berdasarkan hal ini maka dibutuhkan inovasi dan kreativitas dari masyarakat untuk mengembangkan BUMDes yang dimiliki.

Inovasi dan kreativitas sangat diperlukan dalam mengembangkan usaha yang dimiliki BUMDes. Keberlangsungan dan perkembangan usaha yang dimiliki BUMDes tentunya akan berdampak positif terhadap lembaga yang dikelola. Inovasi dapat dilakukan dengan menambah variasi jenis usaha yang sudah ada. Selain itu, inovasi juga perlu dilakukan dalam bidang administrasi maupun infrastruktur dari lembaga. Berbagai hal tersebut diharapkan selain untuk mengembangkan BUMDes, juga untuk meningkatkan kepedulian dan rasa memiliki dari masyarakat terhadap BUMDes yang ada.

### **3. Jaringan**

Jaringan merupakan hal yang tidak bisa dilepaskan dari perkembangan BUMDes. Melalui jaringan inilah berbagai kebutuhan dari BUMDes dapat terpenuhi. Tetapi, selama ini BUMDes hanya mengandalkan pemenuhan



kebutuhannya dari pemerintah. Pemenuhan kebutuhan ini misalnya mengenai dana, fasilitas, maupun pelatihan peningkatan kapasitas. Bahkan, ada juga BUMDes yang dibentuk sebagai jalan untuk mendapatkan bantuan dari pemerintah. Jaringan-jaringan yang dikembangkan BUMDes pun masih sangat terbatas.

Sebenarnya BUMDes dapat mengefektifkan kerja sama dengan berbagai stakeholder untuk mengembangkan BUMDes yang ada. Pihak-pihak yang bisa diajak kerjasama seperti instansi pemerintah, perusahaan, akademisi hingga perbankan. Berbagai stakeholder tersebut tentunya dapat mendukung dan membantu dalam mengembangkan BUMDes. Bahkan, ada juga BUMDes yang menggandeng perusahaan untuk membantu BUMDes melalui program CSR. Meskipun demikian, saat ini tidak sedikit BUMDes masih mengandalkan pemerintah sebagai stakeholder tunggal yang membantu BUMDes dalam perkembangannya. Sehingga saat ini dibutuhkan perluasan jaringan bagi BUMDes agar tetap terus berkembang dan dapat dirasakan manfaatnya bagi masyarakat luas.

#### **4. Dominasi Elit Desa**

Dominasi elit merupakan suatu fenomena atau dominasi dari seseorang atau sekelompok orang yang kemudian menjalankan kepentingan pribadinya sebagai tujuan dalam institusi atau lembaga. Faktor-faktor internal yang menyebabkan seseorang bekerja sebagai elit seperti prestasi seseorang dalam wilayah, kharisma individu, hingga jaringan kekerabatan kekuasaan yang dimiliki (Lay,

2006:19). Faktor-faktor tersebut tentunya sering dijumpai dalam pengelolaan pemerintahan di tingkat desa. Tidak jarang, dominasi dari elit juga pengaruhnya meluas hingga dalam pengelolaan BUMDes.

Kondisi ini sering didukung oleh kesibukan masyarakat desa dalam pemenuhan kebutuhan yang seringkali berpengaruh terhadap rendahnya keaktifan dalam pengawasan terhadap pemerintahan maupun lembaga yang ada di desa. Kondisi sosial masyarakat desa tersebut juga dapat memberikan ruang kepada elit desa untuk muncul dan mendominasi kebijakan dalam pengelolaan BUMDes. Masyarakat sudah sangat disibukkan dengan pekerjaannya di sawah, ladang, ataupun jenis pekerjaan lainnya sehingga waktu mereka untuk ikut dalam pengawasan pengelolaan BUMDes sangat minim. Kondisi ini kemudian ditambah dengan kurangnya pengetahuan masyarakat terhadap hal-hal teknis dalam pengelolaan BUMDes. Dominasi elit itu semakin leluasa karena masih kurangnya ketertarikan masyarakat untuk turut serta dalam melakukan pengawasan.

Dominasi elit dalam pengelolaan BUMDes sebenarnya dapat terjadi dari awal pembentukan lembaga ini. Para elit seperti Kepala Desa dapat leluasa mempengaruhi dalam perumusan AD/ART hingga pengisian pos-pos jabatan tertentu yang terkadang “hanya” dipilih oleh Kades. Hal ini juga sering terjadi karena pemerintah desa ditekan oleh pemerintah di atasnya untuk segera membentuk BUMDes. Hal ini mengakibatkan para elit seperti aparat desa muncul

dengan berbagai dominasi dan pengaruhnya agar BUMDes dapat segera dibentuk (Syahrani, 2018:26).

Pengaruh serta dominasi kekuasaan yang dimiliki oleh elit desa atau Kepala Desa sangat bermacam-macam dalam pengelolaan BUMDes. Posisi Kades yang seringkali juga menjabat sebagai penasehat BUMDes dapat menciptakan kepatuhan yang tinggi terhadap pengelolanya. Berdasarkan hal tersebut mengakibatkan Kades memiliki kewenangan dan pengaruh yang paling kuat dibandingkan dengan masyarakat lainnya. Selain itu, Kades dan elit desa biasanya mengerti bagaimana cara membatasi pengaruh aktor lain yang bisa mengganggu kekuasaannya. Sehingga hal-hal tersebut dapat memperkuat dominasi elit dan Kades dalam mengelola BUMDes. Adanya dominasi elit desa ini juga menyebabkan perencanaan-perencanaan desa menjadi sangat elitis sehingga dikhawatirkan akuntabilitas dan kinerja BUMDes tidak berjalan dengan baik. Adanya government driven yang kuat dalam pengembangan desa akan menyebabkan BUMDes tersebut “layu sebelum berkembang” (Kemendes, 2015).

Bertitik tolak dari permasalahan tersebut, maka ada beberapa agenda ke depan yang nampaknya perlu menjadi perhatian yakni:

### **1. Perbaikan pola pikir pengelolaan BUMDes**

BUMDes harus dipahami sebagai wadah sosial dan ekonomi yang perlu terus di dorong inovasi-inovasinya. Intervensi-intervensi pihak eksternal harus dapat

diperkenankan sekedar sebagai proses fasilitasi sehingga BUMDes akan tumbuh berkembang dengan berbasis pada kearifan lokal dan potensi yang ada di masyarakat. Perbaikan kualitas sumber daya manusia yang mengelola BUMDes juga perlu dilakukan sehingga mereka dapat mengembangkan inovasi-inovasi dan tata kelola BUMDes yang lebih baik.

## **2. Perbaikan Tata Kelola BUMDes**

Kinerja keberhasilan BUMDes akan ditentukan oleh sejauh mana tata kelola BUMDes berjalan dengan baik. Oleh karena itu, aspek-aspek perencanaan, pengorganisasian, administrasi atau pembukuan, pemasaran/penjualan produk BUMDes dan pengembangan kemitraan/kerjasama menjadi bagian penting yang harus diperhatikan dalam pengelolaan BUMDes ini.

## **3. Penguatan Modal Sosial**

Ada banyak riset yang sudah menunjukkan bahwa modal sosial (norma, jaringan dan kepercayaan) menjadi bagian penting dalam pengelolaan BUMDes. Riset dari Fadhila (2019) menunjukkan bahwa modal sosial memiliki peranan yang penting dalam kesuksesan pengelolaan BUMDes Anarta Pandowoharjo Sleman). Dalam proses pendirian BUMDes, modal sosial memiliki kepercayaan memiliki peranan terbesar dibandingkan dengan modal sosial norma dan jaringan. Selanjutnya dalam pengelolaan BUMDes, keberadaan jaringan juga memainkan peran

penting. Jaringan tersebut berupa jaringan internal (ke pelaku usaha di desa) sedangkan jaringan eksternal juga dibangun dengan pola ABCG (akademisi, bisnis, komunitas (sesama BUMDes) dan pemerintah). Hal ini memperkuat riset-riset sebelumnya dari Rachmawati (2014) di BUMDes Karangrejek Wonosari, Gunungkidul dan Desa Bleberan Kecamatan Playen, dan Prenki Triga Anja Kesuma (2018) di BUM Des Panggung Lestari, Panggungarjo, Sewon Bantul. Riset-riset tersebut menunjukkan arti penting modal sosial dalam pengelolaan BUMDes. Berdasarkan hasil riset ini maka, pengembangan norma, nilai dan jaringan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam pengelolaan BUMDes.

#### **4. Pengembangan inovasi dan keunggulan produk BUMDes**

Keberhasilan BUMDes akan ditentukan oleh sejauh mana inovasi-inovasi yang dihasilkan mampu memberikan kontribusi bagi peningkatan pendapatan BUMDes dan mengoptimalkan potensi-potensi ekonomi desa. Selama ini yang terjadi, banyak BUMDes mengembangkan potensi usaha akan tetapi mereka seringkali hanya sekedar meniru/menduplikasi dari BUMDes lain yang sudah berhasil. Akibatnya justru terjadi persaingan di antara BUMDes satu dengan yang lain sehingga banyak BUMDes yang kemudian mati suri. Oleh karena itu, inovasi dan program unggulan dari BUMDes perlu dikembangkan dengan mengacu pada potensi dan kebutuhan ekonomi lokal.

Selain aspek-aspek di atas, maka penting untuk mendorong standarisasi penilaian BUMDes sehingga perkembangan BUMDes dapat terpantau. Oleh karena itu, adanya Key Performance Indicator (KPI) menjadi penting. Melalui KPI ini, diharapkan kinerja BUMDes akan dapat lebih terpantau secara baik karena dapat dilihat klasifikasi perkembangan BUMDes, serta masalah dan hambatan yang muncul dalam pengelolaan BUMDes. Dengan demikian, intervensi yang dilakukan pun akan lebih sesuai dengan perkembangan kapasitas BUMDes.

## Ruang Lingkup

Sasaran KPI untuk BUMDes ini adalah Semua BUMDes yang lahir sebelum munculnya UU Nomer Tahun 2014 maupun setelah UU Nomer 4 Tahun 2014. KPI ini akan diberlakukan untuk semua aspek yang berkaitan dengan tata kelola BUMDes dari perencanaan, jaringan, kepercayaan, norma/aturan dan dampak social ekonomi yang muncul dari lahirnya BUMDes baik dampak ekonomi maupun dampak sosial. Dengan terpenuhinya kriteria-kriteria tersebut secara baik, diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai standar tata kelola BUMDes yang baik.

## Sasaran Kunci

Ada beberapa sasaran kunci dalam pengembangan tata kelola BUMDes yang baik.

### 1. Perencanaan

Keberhasilan BUMDes akan ditentukan oleh sejauhmana perencanaan yang dibuat berjalan baik. Oleh karena itu, aspek

perencanaan menjadi hal yang penting diperhatikan. Dalam perencanaan BUMDes akan dilihat sejauhmana perencanaan melibatkan stakeholder desa, penyelenggaraan Musyawarah Desa berjalan secara transparan dan unit usaha yang dikembangkan berbasis pada potensi dan kebutuhan masyarakat. Dengan model perencanaan yang partisipatif dan matang ini, diharapkan program-program yang nantinya dikelola BUMDes dapat berjalan secara baik.

## **2. Jaringan**

Kekuatan pengembangan kelembagaan akan ditentukan oleh sejauhmana jaringan yang dibentuk. Oleh karena itu dalam konteks tata kelola BUMDes ini perlu melihat sejauhmana BUMDes tersebut mampu membentuk jaringan baik secara internal maupun eksternal. Jaringan internal BUMDes akan dilihat dengan melihat sejauhmana jaringan BUMDes dengan pelaku usaha di desa tersebut. Sedangkan jaringan eksternal BUMDes dapat dilihat dari jaringan BUMDes dengan BUMDes di lingkup kabupaten, jaringan BUMDes dengan pelaku usaha lain di luar desa dan jaringan BUMDes dengan BUMDes lain di luar kabupaten.

## **3. Kepercayaan**

Keberlanjutan kelembagaan sosial ekonomi seperti BUMDes akan ditentukan oleh sejauh mana kepercayaan tersebut dapat dikembangkan ke masyarakat. Adanya transparansi dan akuntabilitas akan semakin memperkuat kepercayaan masyarakat kepada BUMDes. Salah satu bentuk transparansi adalah adanya keterbukaan dan penyampaian

laporan ke publik. Untuk mengukur aspek kepercayaan dalam KPI BUMDes ini , indikator yang digunakan adalah adanya laporan rutin yang disampaikan oleh pengelola BUMDes ke pemerintah desa dan ada laporan rutin yang disampaikan ke masyarakat umum.

#### **4. Norma/Aturan**

Keberadaan sebuah lembaga sosial ekonomi perlu ditopang dengan adanya norma/aturan sebagai panduan di dalam pengelolaan lembaga tersebut. Selain itu adanya aturan-aturan yang ada di dalam lembaga penting dalam kaitannya untuk mengatur tata kelola di perusahaan dapat berjalan secara baik. Pengelola BUMDes akan memiliki panduan dan prinsip kehati-hatian dengan adanya norma tersebut. Oleh karena itu, indikator-indikator yang digunakan dalam melihat norma/aturan tersebut adalah ada atau tidaknya nilai/norma lokal yang menjadi dasar pengelolaan organisasi, ada SOP pelayanan dari BUMDes terhadap karyawan dan ada mekanisme complain BUMDes ketika ada keluhan dari masyarakat.

#### **5. Dampak Sosial dan Ekonomi**

Inti penting dari BUM Deas adalah sebagai wadah sosial dan ekonomi yang memberikan dampak terhadap social dan ekonomi masyarakat. Dampak sosial nantinya dapat dilihat dari aspek kemampuan BUMDes dalam meningkatkan rasa solidaritas sosial, gotong royong, dan kepercayaan terhadap pemerintah desa. Sedangkan dampak ekonomi dapat dilihat dari indikator dampak BUMDes dalam memberikan



peningkatan pendapatan masyarakat dan menghidupkan usaha-usaha ekonomi di masyarakat.

## Urgensi Aspek

Aspek-aspek yang dipilih dalam KPI tata kelola BUMDes ini diharapkan menjadi parameter di dalam mengukur tata kelola BUMDes. Bobot dari masing-masing sasaran kunci berbeda-beda dengan mempertimbangkan urgensi aspek tersebut dalam pengelolaan BUMDes. Bobot dari perencanaan dan dampak sosial dan ekonomi masing-masing 25. Sedangkan bobot untuk aspek jaringan, kepercayaan, norma masing-masing 20. Sementara bobot untuk norma/aturan 10. Aspek perencanaan dan dampak bobotnya paling tinggi mengingat aspek inilah yang utama di dalam pengembangan BUMDes. Perencanaan menjadi titik awal di dalam keberhasilan pengelolaan BUMDes. Tanpa perencanaan yang matang dan partisipatif akan menghambat keberhasilan BUMDes. Demikian juga dampak sosial dan ekonomi juga menjadi indikator penting mengingat keberadaan BUMDes ini diharapkan mampu menjadi wadah ekonomi dan penguatan aspek sosial masyarakat.

## Petunjuk Pengisian Aspek

Aspek tata kelola BUMDes terdiri lima sasaran kunci dan enam indikator pengukuran. Setiap indikator memiliki bobot skor antara 3 sampai 10. Target capaian yang diharapkan dari masing-masing indikator adalah 100. Setiap pengelola BUMDes nantinya mengisi pada kolom realisasi. Skor akhir nantinya adalah dalam bentuk prosentase dengan membandingkan antara realisasi dibandingkan target dikalikan 100%.

Tabel 13.1 Key Performance Indicators Aspek Tata Kelola BUMDes

No	Sasaran Kunci	Indikator Pengukuran	Bobot	Target		Realisasi		Skor	Skor Akhir (Skor x Bobot)/100
				Nilai	Satuan	Nilai	Satuan		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Perencanaan	Perencanaan melibatkan segenap stakeholder di masyarakat desa (masyarakat, tokoh, pelaku usaha dsb)	6	100	%		%		
		Unit usaha yang dikembangkan berbasis potensi (kapasitas ekonomi dan kewirausahaan) dan kebutuhan masyarakat	6	100	%		%		
		Pengurus/pengelola BUMDes dibentuk dengan musyawarah dan transparan	6	100	%		%		
		Adanya perencanaan usaha	7	100	%		%		
2	Jaringan	Ada jaringan BUMDes dengan pelaku-pelaku usaha (UMKM) yang ada di desa	5	100	%		%		

No	Sasaran Kunci	Indikator Pengukuran	Bobot %	Target		Realisasi		Skor (Realisasi/ Target)*100	Skor Akhir (Skor x Bobot)/100
				Nilai	Satuan	Nilai	Satuan		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		Ada jaringan BUMDes dengan BUMDes lain di lingkup kabupaten	5	100	%		%		
		Ada jaringan BUMDes dengan pelaku usaha lain di luar desa	5	100	%		%		
		Ada jaringan BUMDes dengan BUMDes lain di luar kabupaten	5	100	%		%		
3	Kepercayaan	Ada laporan rutin yang disampaikan oleh pengelola BUMDes ke pemerintah desa	10	100	%		%		
		Ada laporan rutin yang disampaikan ke masyarakat umum	10	100	%		%		
4	Norma/Aturan	Adanya nilai/norma lokal yang menjadi dasar dalam pengelolaan organisasi	3	100	%		%		

No	Sasaran Kunci	Indikator Pengukuran	Bobot %	Target		Realisasi		Skor (Realisasi/ Target)*100	Skor Akhir (Skor x Bobot)/100
				Nilai	Satuan	Nilai	Satuan		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		Ada SOP pelayanan dari BUMDes terhadap karyawan	4	100	%		%		
		Ada mekanisme komplain BUMDes ketika ada keluhan dari masyarakat.	3	100	%		%		
6	Dampak Sosial dan Ekonomi	BUMDes memberikan dampak peningkatan pendapatan masyarakat	8	100	%		%		
		BUMDes mampu hidupupkan usaha-usaha ekonomi yang ada di masyarakat lebih baik	8	100	%		%		
		BUMDes memberikan dampak sosial (solidaritas sosial, gotong royong, kepercayaan terhadap pemerintah desa)	9	100	%		%		
			100						

## Daftar Pustaka

- Balai Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Yogyakarta, 2016, Himpunan Materi Pelatihan Pengelolaan BUMDes Pertama.
- Lay, Cornelis. 2006. Involusi Politik. Yogyakarta: Polgov.
- Fadhila, Tyas, Wahyu, 2019, tesis, Modal Sosial Dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), Studi pada BUMDes Amarta, Desa Pandowoharjo Kecamatan sleman, Kabupaten Sleman.
- Firdaus, Syahrhan. 2018, Fenomena Elite Capture dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes): Studi kasus strategi bekerjanya kekuasaan elite dalam pengelolaan BUMDes Argosari, Desa Pulosari, Kabupaten Pemalang. Semarang: POLITIKA.
- Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia, 2015 Buku 7 Badan Usaha Milik Desa, Spirit Usaha Kolektif Desa.
- Rosa, Maria. 2016, .Peranan Badan Usaha Milik Desa Pada Kesejahteraan Masyarakat Pedesaan, Studi Pada BUMDes di Gunungkidul, Yogyakarta. Yogyakarta: MODUS.
- Sukasanto, 2014, Seri Buku Pintar BUMDes Rancang Bangun Bisnis dan Pengelolaan BUMDes, Australian Community Development and Civil Society Strengthening Scheme (ACCESS) Tahap II, Forum Pengembangan Pembaharuan Desa (FPPD).
- Syaputra, Rialdi dkk. 2017, Model Pengembangan BUMDes Guna Meningkatkan Inovasi dan Kemandirian Masyarakat di Provinsi Jambi, Jambi: Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah.

Bagian XIV

# Hubungan antar Aspek dalam KPIs dan Peranannya sebagai Indikator Kinerja UMKM: Studi Kasus UMKM di Yogyakarta

Widodo, Arifin Dwi Saputro  
dan I Wayan Swarautama Mahardhika

## Pendahuluan

Instrumen KPIs UMKM telah dapat disusun oleh Tim Penyusun KPIs UMKM DPKM UGM. Untuk memberikan gambaran bagi pengguna instrumen KPIs UMKM, dilakukan uji coba bagi pelaku UMKM dan pengelola BUMDes. Pengujian instrumen ini dilakukan untuk melengkapinya sejauh mana KPIs UMKM berfungsi dan bermanfaat. Instrumen KPIs UMKM yang terdiri dari 11 aspek pengukuran kinerja UMKM dan satu aspek pengukuran kinerja BUMDes ini meliputi aspek : (1) Produksi yang terdiri dari 8 indikator pengukuran, (2) *Good Manufacturing Practice* (GMP) yang terdiri dari 9 indikator

pengukuran, (3) Pengendalian Mutu (*Quality Control*) yang terdiri dari 6 indikator pengukuran, (4) *Branding, Packaging, Labelling* dan Kekayaan Intelektual yang terdiri dari 7 indikator pengukuran, (5) Pemasaran yang terdiri dari 8 indikator pengukuran, (6) Manajemen Keuangan yang terdiri dari 9 indikator pengukuran, (7) Permodalan dan Literasi Keuangan yang terdiri dari 8 indikator pengukuran, (8) Kelembagaan yang terdiri dari 7 indikator pengukuran, (9) Sumber Daya Manusia yang terdiri dari 8 indikator pengukuran, (10) Karakter yang terdiri dari 6 indikator pengukuran, (11) Perizinan yang terdiri dari 5 indikator pengukuran, dan (12) Aspek BUMDes yang terdiri dari 16 indikator pengukuran.

Tujuan dilakukan uji coba ini adalah untuk: (1) mengetahui profil kinerja UMKM, (2) mengkaji hubungan antar aspek dalam KPIs UMKM terhadap profil kinerja UMKM, (3) memberikan rekomendasi terhadap penggunaan KPIs UMKM bagi para pelaku dan para pemangku kebijakan.

## **Metodologi**

Uji coba KPIs UMKM ini dilaksanakan setelah dilakukan serangkaian *Focus Group Discussion* terkait dengan finalisasi instrumen KPIs UMKM. Pengujian dilakukan melalui tiga tahap kegiatan, yaitu: (1) penetapan sampel, (2) pengambilan data, dan (3) analisis data. Tahapan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

### **1.1. Profil Sampel**

Sampel dalam pengujian ini adalah para pelaku UMKM di Daerah Istimewa Yogyakarta yang telah menjadi binaan DPkM

UGM dan pengelola BUMDes di Daerah Istimewa Yogyakarta dan Jawa Tengah. Struktur UMKM dan BUMDes yang diundang dalam kegiatan pengujian ini dilakukan secara acak. Tim penguji instrumen KPIs UMKM menetapkan 6 kategori UMKM yang meliputi: (1) Agribisnis, (2) Fashion, (3) Jasa, (4) Kerajinan, (5) Kuliner, (6) Lainnya (kegiatan usaha yang tidak terakomodasi dalam 5 kategori sebelumnya). Tim penguji menetapkan sebaran jumlah untuk masing-masing kategori adalah sebanyak 5 UMKM. Namun, hasil pendataan yang dilakukan secara *online* menunjukkan bahwa jumlah sebaran kategori UMKM tidak merata dengan UMKM fashion dan kuliner merupakan jumlah yang terbanyak. Total sampel dalam pelaksanaan uji coba KPIs UMKM ini sebanyak 50 peserta UMKM dan 5 peserta BUMDes.

## **1.2. Pengambilan Data**

### **a. Persiapan**

Tim penguji KPIs UMKM telah mempersiapkan borang instrumen pengukuran KPIs UMKM beserta alat tulis yang disampaikan kepada para peserta sebelum pelaksanaan pengujian dilakukan. Selanjutnya para penguji KPIs UMKM memberikan penjelasan satu per satu mengenai aspek dan indikator pengukuran kepada para peserta. Kegiatan ini dilakukan untuk memberikan wawasan, pengetahuan, dan bimbingan kepada para peserta agar pengisian instrumen UMKM dapat dilakukan dengan mudah, tepat dan benar.

### **b. Pengumpulan Data**

Setelah tim penguji KPIs UMKM melakukan penjelasan, peserta memulai pengisian dengan melengkapi identitas peserta



yang meliputi: nama, pendidikan, jenis usaha, deskripsi usaha, omzet per tahun, dan alamat. Para peserta uji coba kemudian mengisi kolom nilai realisasi (kolom ke-7) pada borang instrumen KPIs UMKM. Borang yang telah diisi oleh para peserta selanjutnya dikumpulkan. Nilai isian pada kolom ke-7 selanjutnya dimasukkan dalam *database* yang siap untuk dilakukan analisis.

### c. Pengklasifikasian Data

Data yang telah dimasukkan dalam *database* hasil pengujian selanjutnya dikelompokkan berdasarkan aspek dalam KPIs UMKM dari masing-masing UMKM dan BUMDes. Kelompok data tersebut meliputi kelompok data aspek (1) Produksi diberi simbol PRODUKSI, (2) *Good Manufacturing Pratices* diberi simbol GMP, (3) Pengendalian Mutu (*Quality Control*) diberi simbol QC, (4) *Branding, Packaging, Labelling* dan Kekayaan Intelektual diberi simbol BRANDING, (5) Pemasaran diberi simbol PEMASARAN, (6) Manajemen Keuangan diberi simbol KEUANGAN, (7) Permodalan dan Literasi diberi simbol MODAL, (8) Kelembagaan diberi simbol LEMBAGA, (9) Sumber Daya Manusia diberi simbol SDM, (10) Karakter, (11) Perizinan, dan (12) Aspek BUMDes. Selain itu, data juga diklasifikasikan berdasarkan data indikator pengukuran dari masing-masing pada instrumen KPIs UMKM.

Untuk keperluan analisis data, data yang diperoleh dikelompokkan berdasarkan tujuan yang meliputi (1) hubungan antara omzet dengan KPIs secara keseluruhan, (2) hubungan antara omzet dengan KPIs yang mendukung terhadap produksi, (3) hubungan antara omzet dengan KPIs yang mendukung terhadap kegiatan pemasaran (4) hubungan antara omzet dengan

KPIs yang mendukung terhadap kegiatan pengelolaan keuangan, (5) hubungan antara omzet dengan KPIs yang mendukung terhadap kinerja sumber daya manusia, (6) hubungan antara omzet dengan KPIs yang mendukung terhadap pengelolaan kelembagaan dan perizinan.

### **1.3. Analisis Data**

Hasil uji coba KPIs UMKM disajikan dalam bentuk: (1) profil kinerja UMKM berbasis aspek pada instrumen KPIs UMKM yang dianalisis menggunakan Microsoft Excel dan (2) hubungan antara omzet dan aspek pada KPIs UMKM yang disajikan dalam bentuk grafik dengan analisis menggunakan software SPSS seri IBM SPSS 22.

Penyajian grafik profil kinerja UMKM didasarkan pada hasil analisis tentang seberapa besar nilai dari masing-masing indikator pada setiap aspek KPIs UMKM. Akumulasi nilai pada masing-masing indikator di setiap aspek KPIs UMKM dan akumulasi total nilai KPIs pada setiap UMKM dilakukan dengan menetapkan skor dengan interval 20. UMKM dengan nilai A memiliki skor pada interval 100 sampai dengan 81, nilai B pada interval 80 sampai dengan 61, nilai C pada interval 60 sampai dengan 41, nilai D pada interval 40 sampai dengan 21, dan nilai E pada interval 20 sampai dengan 0. Nilai A menunjukkan kinerja yang sangat baik, nilai B menunjukkan kinerja yang baik, nilai C menunjukkan kinerja yang cukup, nilai D menunjukkan kinerja yang kurang, dan nilai E menunjukkan kinerja yang sangat kurang.

Hubungan omzet dan aspek-aspek pada instrumen KPIs UMKM dideskripsikan menggunakan metode *Principal Component Analysis* (PCA). Analisis dengan metode PCA digunakan untuk data dengan jumlah variabel yang banyak dan saling berkaitan satu sama lain. PCA digunakan untuk mereduksi data sehingga dari sejumlah variabel tersebut hanya dilihat variabel mana yang berpengaruh paling besar terhadap kasus yang dianalisis. Data yang akan dianalisis dengan PCA harus memenuhi beberapa kondisi yaitu sebagai berikut: (1) Data memiliki *multiple* variabel; (2) Data bersifat linear; (3) Data memiliki jumlah yang cukup untuk proses sampling. Hal ini dibutuhkan agar hasil analisis PCA memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi. Jumlah sampel 50 sangat buruk, 100 buruk, 200 cukup, 300 baik, 500 sangat baik, dan 1000 sangat baik sekali (Comrey and Lee, 1992); dan (4) Data tidak memiliki nilai 'outlier'. Nilai outlier yaitu nilai yang berada di luar jangkauan ekspektasi dari pengujian yang pernah dilakukan sebelumnya. Nilai outlier dapat juga diartikan sebagai simpangan. Statistics Laerd (2018), merekomendasikan variabel dengan nilai standar deviasi lebih dari 0,3 termasuk dalam kategori nilai outlier. Keberadaan nilai outlier ini sangat memengaruhi hasil analisis PCA.

Data yang dianalisis dengan menggunakan PCA ini hanya data responden UMKM saja, sementara responden BUMDes tidak dianalisis. Hal ini dilakukan untuk lebih mengetahui aspek-aspek KPIs UMKM mana yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja UMKM. Sementara itu, aspek BUMDes lebih bersifat spesifik pada tata kelola kelembagaan, walaupun responden BUMDes juga mengisi pada 11 aspek instrumen KPIs UMKM.

Data diabaikan mengingat 11 aspek yang telah diisi pada instrumen KPIs UMKM tidak menunjukkan profil UMKM secara individu.

Nilai tiap indikator KPI pada masing-masing UMKM dikelompokkan berdasarkan beberapa kelas spesifik menurut capaian relatif UMKM pada satu aspek indikator. Secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 14.1.

## **2. Hasil dan Pembahasan**

Hasil analisis dari data pengujian KPIs UMKM yang dilakukan oleh para responden UMKM disajikan pada pembahasan 2.1.

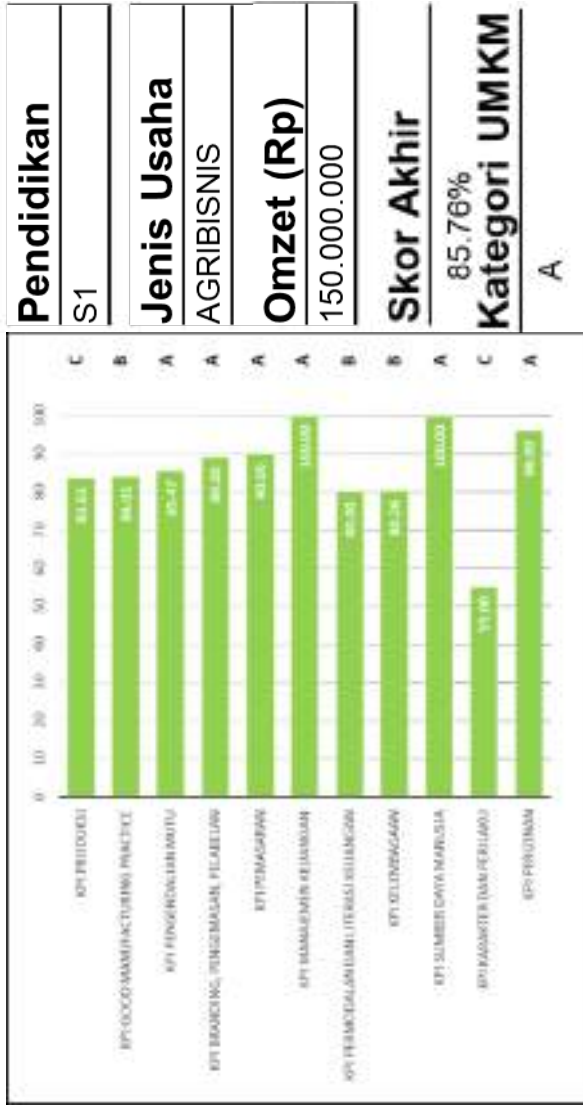
Pada Gambar 14.1 - 6 disajikan hasil pengolahan data responden secara grafik terhadap 50 responden yang telah mengisi daftar pertanyaan pada instrumen KPIs UMKM. Penyajian grafik ini diambil contoh yang dapat mewakili berdasarkan kategori UMKM dari mulai A, B, C, D dan E. Disamping itu juga disajikan hasil pengolahan grafik yang mewakili jenis usaha yaitu agrobisnis, fashion, jasa, kuliner, lainnya (usaha-usaha yang tidak termasuk dalam jenis sebelumnya), dan pengelolaan BUMDes.

Tujuan penyajian secara grafis ini untuk dapat memberikan gambaran secara mudah, cepat dan jelas terhadap profil kinerja UMKM. Pada tampilan grafis dari setiap hasil pengisian KPIs UMKM maka UMKM akan mendapatkan nilai indikator kinerja dengan kategori sangat baik, baik, cukup baik, kurang baik dan sangat kurang baik.

Table 14.1. Rentang nilai KPIs UMKM yang dibuat secara relatif terhadap rata-rata nilai objek uji coba pada masing-masing aspek

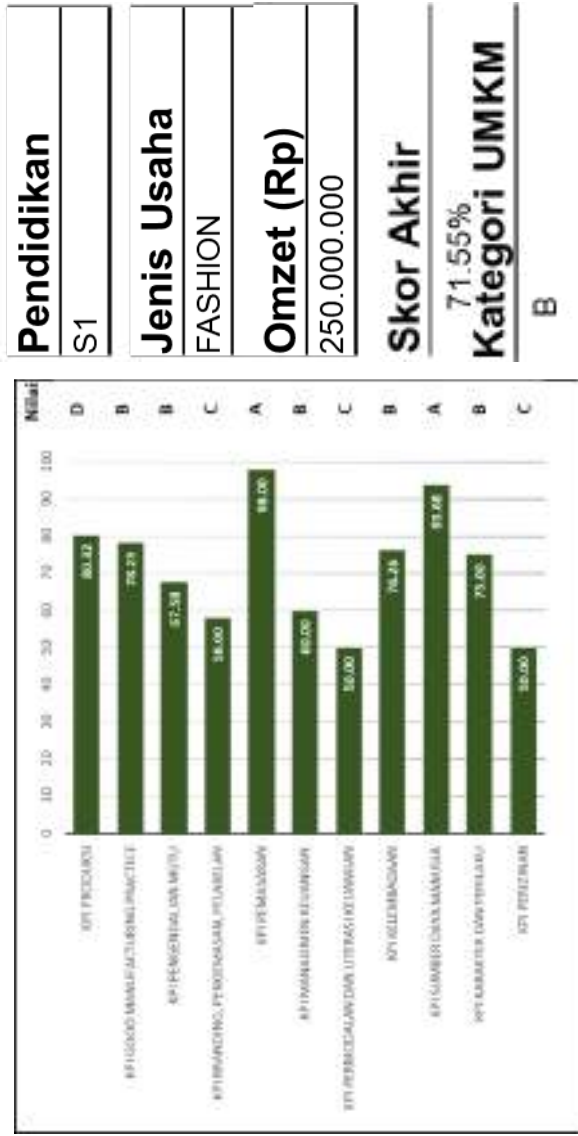
NO	Aspek	Skor (%)				
		A	B	C	D	E
1	Produksi	100 – 93,67	93,66 – 87,34	87,33 – 81,00	74,67 – 68,40	68,30 – 0,00
2	<i>Good Manufacturing Practices (GMP)</i>	100 – 85,04	85,03 – 72,61	72,60 – 60,17	60,16 – 47,75	47,74 – 35,30
3	<i>Quality Control (QC)</i>	100 – 80,00	79,00 – 60,00	59,00 – 40,00	39,00 – 20,00	19,00 – 0,00
4	Branding	100 – 81,00	81,00 – 65,20	65,10 – 49,30	49,20 – 33,40	33,30 – 17,50
5	Pemasaran	100 – 84,00	83,00 – 68,00	67,00 – 52,00	51,00 – 36,00	35,00 – 20,00
6	Keuangan	100 – 80,00	79,00 – 60,00	59,00 – 40,00	39,00 – 20,00	19,00 – 0,00
7	Modal	100 – 82,00	81,00 – 64,00	63,00 – 46,00	45,00 – 28,00	27,00 – 10,00
8	Kelembagaan	100 – 83,11	83,10 – 68,58	68,57 – 54,05	54,04 – 39,53	39,52 – 25,00
9	Sumber Daya Manusia (SDM)	100 – 82,00	81,00 – 64,00	63,00 – 46,00	45,00 – 28,00	10,00 – 27,00
10	Karakter	100 – 84,00	83,00 – 68,00	67,00 – 52,00	51,00 – 36,00	35,00 – 20,00
11	Perizinan	100 – 76,80	76,70 – 57,60	57,50 – 38,40	38,30 – 19,20	19,10 – 0,00
12	BUMDes	100 – 87,34	87,33 – 76,13	76,12 – 64,92	64,91 – 53,71	53,70 – 42,50

## 2.1. Profil Kinerja UMKM berdasarkan KPIs UMKM



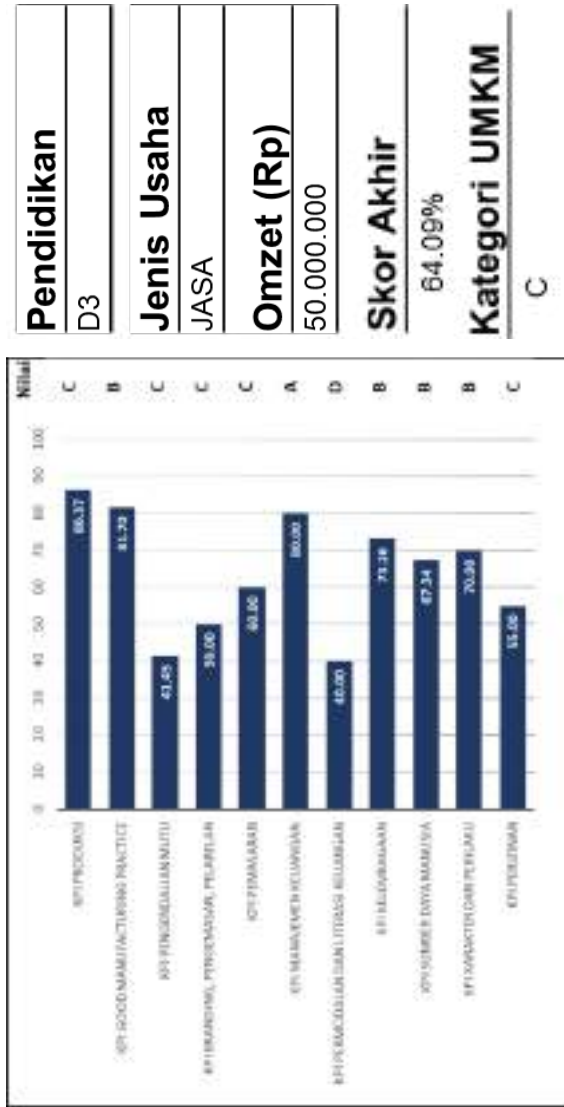
Gambar 14.1. Profil Kinerja UMKM dengan Kategori Sangat Baik

Pada Gambar 14.1. di atas menunjukkan hasil analisis metode grafis untuk menggambarkan kinerja UMKM. Contoh UMKM pada Gambar 14.1. adalah jenis usaha agribisnis. Berdasarkan Tabel 14.1. UMKM tersebut menunjukkan profil yang sangat baik yaitu dengan nilai skor akhir 85,76% dengan kategori UMKM A. Dari 11 aspek instrumen KPIs UMKM menunjukkan kinerja UMKM pada semua aspek yang sangat baik.



Gambar 14.2. Profil Kinerja UMKM dengan Kategori Baik

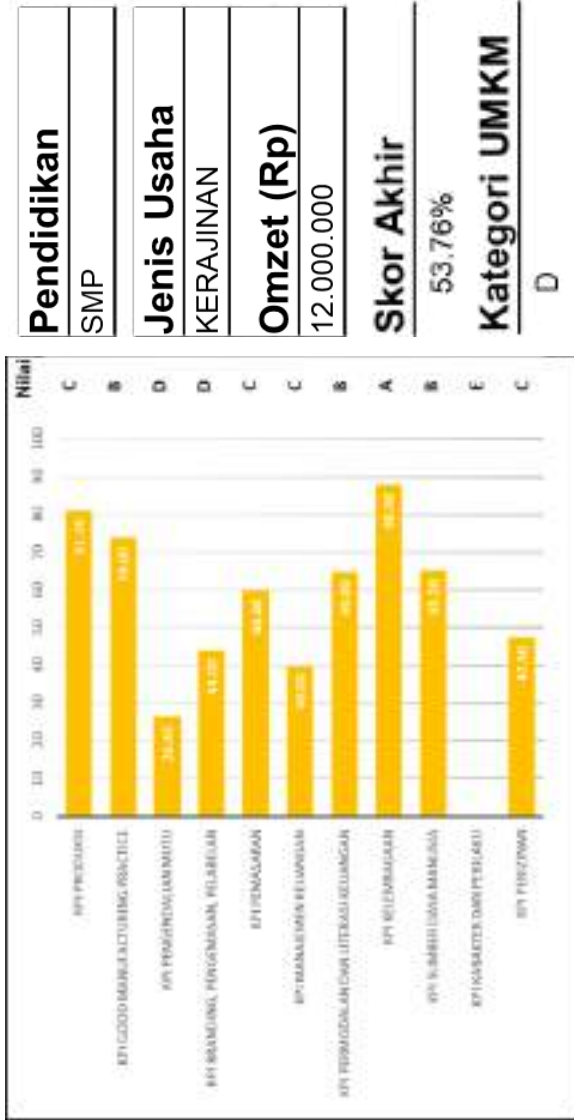
Pada Gambar 14.2. di atas menunjukkan hasil analisis metode grafis untuk menggambarkan kinerja UMKM. Contoh UMKM pada Gambar 14.2. adalah jenis usaha fashion. Berdasarkan Tabel 14.1. UMKM tersebut menunjukkan profil yang baik yaitu dengan nilai skor akhir 71,55% dengan kategori UMKM B. Dari 11 aspek instrumen KPIs UMKM menunjukkan kinerja UMKM pada sebagian besar aspek yang baik.



Gambar 14.3. Profil Kinerja UMKM dengan Kategori Cukup Baik

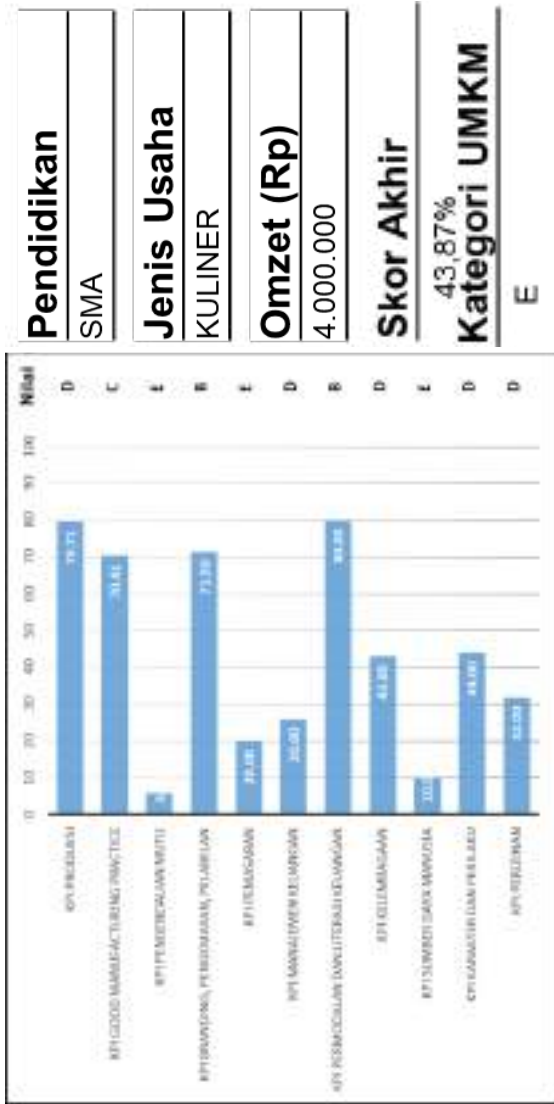
Pada Gambar 14.3. di atas menunjukkan hasil analisis metode grafis untuk menggambarkan kinerja UMKM. Contoh UMKM pada Gambar 14.3. adalah jenis usaha jasa. Berdasarkan Tabel 14.1. UMKM tersebut menunjukkan profil yang cukup baik yaitu dengan nilai skor akhir 64,09% dengan kategori UMKM C. Dari 11 aspek instrumen KPIs UMKM menunjukkan kinerja UMKM pada sebagian besar aspek yang cukup baik.





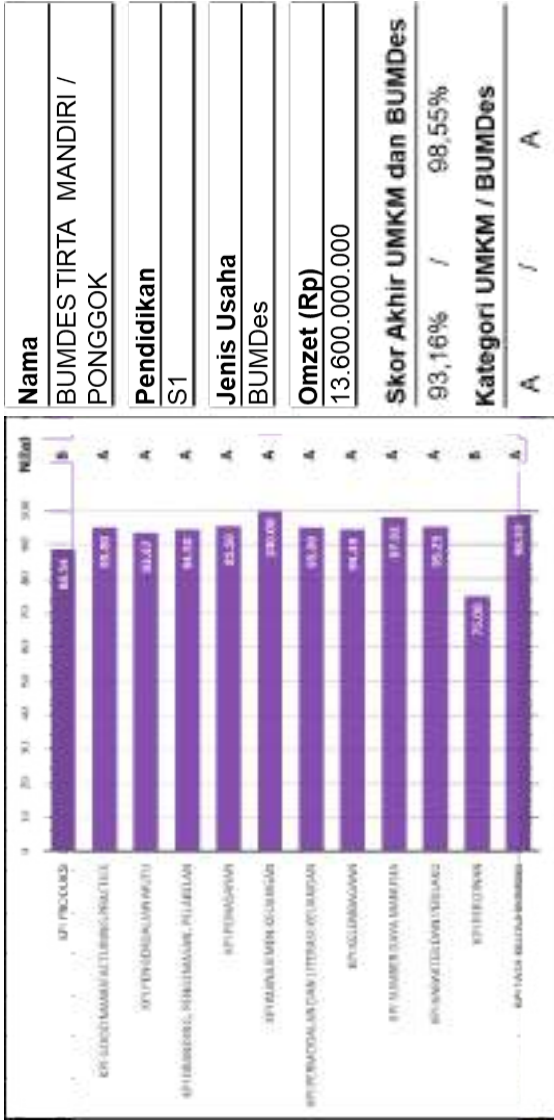
Gambar 14.4. Profil Kinerja UMKM dengan Kategori Kurang Baik

Pada Gambar 14.4. di atas menunjukkan hasil analisis metode grafis untuk menggambarkan kinerja UMKM. Contoh UMKM pada Gambar 14.4. adalah jenis usaha kerajinan. Berdasarkan Tabel 14.1. UMKM tersebut menunjukkan profil yang kurang baik itu dengan nilai skor akhir 53,76% dengan kategori UMKM D. Dari 11 aspek instrumen KPIs UMKM menunjukkan kinerja UMKM pada sebagian besar aspek yang kurang baik.



Gambar 14.5. Profil Kinerja UMKM dengan Kategori Sangat Kurang Baik

Pada Gambar 14.5, di atas menunjukkan hasil analisis metode grafis untuk menggambarkan kinerja UMKM. Contoh UMKM pada Gambar 14.5, adalah jenis usaha kuliner. Berdasarkan Tabel 14.1, UMKM tersebut menunjukkan profil yang sangat kurang baik yaitu dengan nilai skor akhir 43,87% dengan kategori UMKM E. Dari 11 aspek instrumen KPIs UMKM menunjukkan kinerja UMKM pada semua aspek yang sangat kurang baik.

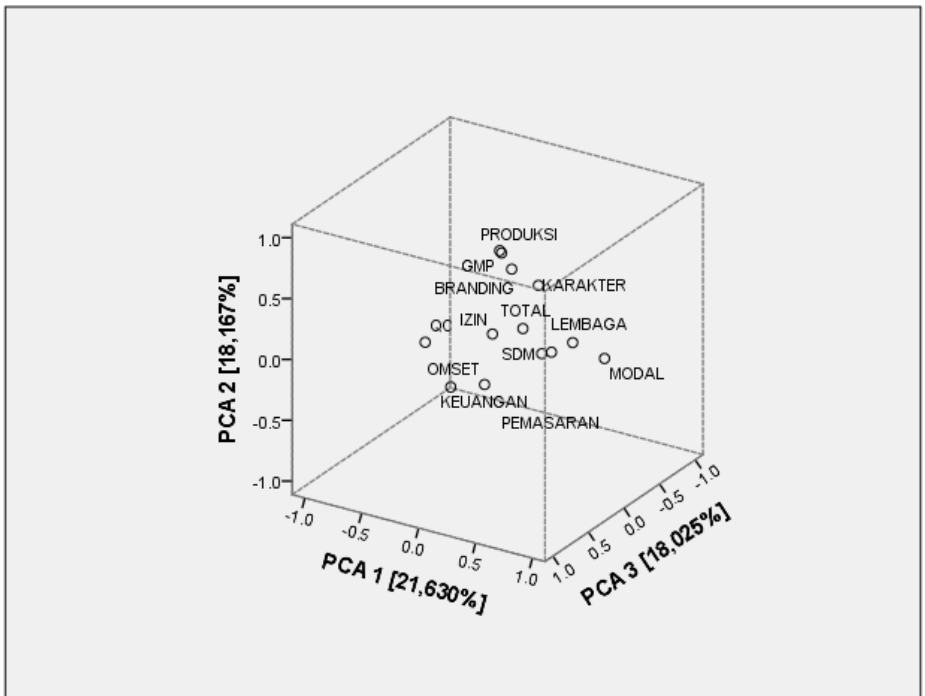


Gambar 14.6. Profil Kinerja UMKM dan BUMDes dengan Kategori Sangat Baik

Pada Gambar 14.6. di atas menunjukkan hasil analisis metode grafis untuk menggambarkan kinerja UMKM yang dikelola dan sekaligus kelembagaan BUMDes. Contoh kelembagaan BUMDes pada Gambar 14.6 adalah BUMDes Tirta Mandiri di Desa Ponggok, Polanharjo, Klaten, Jawa Tengah. Berdasarkan Tabel 14.1. BUMDes tersebut menunjukkan profil kinerja usaha dan kelembagaan yang sangat baik yaitu dengan nilai skor akhir masing-masing 93,16% dan 98,55% dengan kategori BUMDes A. Dari 11 aspek instrumen KPIs UMKM menunjukkan kinerja usaha maupun kelembagaan pada semua aspek yang sangat baik.

## 2.2. Hubungan Omzet dan Total Aspek KPIs UMKM

Hubungan keseluruhan KPIs (9 KPI) digambarkan menggunakan diagram PCA. Berdasarkan analisis PCA diketahui bahwa terdapat tiga *Principal Component* (PC) utama yang mempengaruhi hubungan antara Omzet dan KPIs dengan total varian 57,82% (PC1: 21,630%; PC2: 18,167%; PC3: 18,025%), seperti dapat dilihat pada Gambar 14.1.



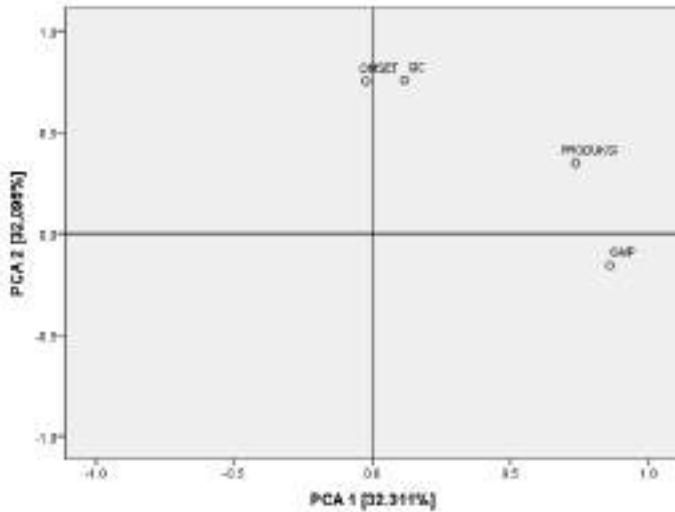
Gambar 14.7. Hubungan antara Omzet, Nilai KPIs Total dan Indikator KPIs

Terdapat empat KPI yaitu LEMBAGA, SDM, PEMASARAN dan MODAL yang sangat dipengaruhi oleh PC1 (21,630%). Terdapat tiga KPI yaitu PRODUKSI, GMP dan BRANDING yang sangat dipengaruhi oleh PC2 (18,167%). Terdapat tiga KPI yaitu KPI TOTAL, QC dan KEUANGAN yang sangat dipengaruhi oleh PC3 (21,630%).

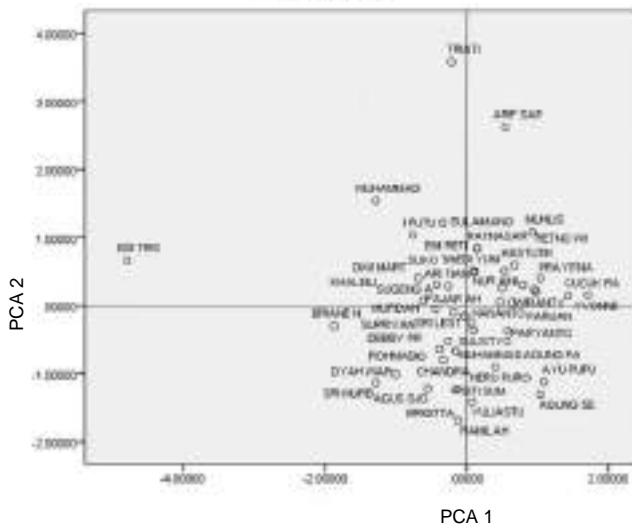
Berdasarkan hasil analisis PCA terhadap keseluruhan KPI (9 KPI) diperoleh kesimpulan bahwa hubungan yang kuat antara kesembilan KPI dan Omzet tidak dapat dirumuskan. Oleh karena itu, untuk mempermudah penarikan hubungan antara KPI dan Omzet maka dilakukan pengelompokan KPI berdasarkan kemiripan bidang kajian seperti yang dibahas pada sub bab c, tentang pengklasifikasian data.

### **2.3. Hubungan antara Omzet dan KPIs Kelompok Produksi**

Kelompok KPI Produksi terdiri dari KPI Produksi, GMP dan QC. Dari plotting kelompok KPI Produksi dan Omzet dapat dilihat bahwa data dapat disajikan dalam dua *Principal Component* (PC) dengan total varian 64,406% dengan komposisi PC1 (32,311%) dan PC2 (32,095%), seperti dapat dilihat pada Gambar 14.2.a.



14.2.a.



14.2.b.

Gambar 14.8. Hubungan antara Omzet dan KPI kelompok Produksi terhadap keseluruhan jumlah responden UMKM

Gambar 14.2.a. memperlihatkan bahwa GMP dan PRODUKSI lebih dipengaruhi oleh PC1, sedangkan Omzet dan QC lebih dipengaruhi oleh PC2. Berdasarkan PC1 dapat dilihat bahwa Produksi berbanding lurus dengan GMP artinya bahwa kenaikan nilai Produksi secara bersamaan juga akan diikuti dengan kenaikan GMP sedangkan dua KPI ini tidak berhubungan secara kuat dengan QC dan Omzet. Pada sisi lain dapat dilihat bahwa Omzet berbanding lurus dengan QC, artinya bahwa peningkatan Omzet sangat dipengaruhi oleh QC yang dapat diamati secara dominan berdasarkan PC2.

Berdasarkan Gambar 14.2.b. dapat disampaikan bahwa pelaku UMKM milik Triati berbanding lurus dengan Omzet dan QC sedangkan pelaku UMKM milik Ramlah berbanding terbalik dengan QC dan Omzet. Hal ini dapat disampaikan bahwa UMKM milik Triati memiliki nilai Omzet dan QC yang tinggi, sedangkan UMKM milik Ramlah memiliki nilai QC dan Omzet yang relatif rendah. Hal ini dapat ditunjukkan pada data profil kedua UMKM tersebut. Dari data profil kedua UMKM diketahui bahwa UMKM milik Triati memiliki omzet sebesar Rp 1.800.000.000,00 dan nilai KPI QC sebesar 431,05 sementara UMKM milik Ramlah memiliki Omzet sebesar Rp 15.000.000,00 dan nilai KPI QC sebesar 0. Dari hasil kajian lebih lanjut dapat diketahui bahwa UMKM milik Ramlah yang bergerak di bidang Kuliner belum memiliki QC yang baik sehingga omzetnya rendah. Hal ini berkebalikan dengan UMKM milik Triati.

Contoh lain dapat dilihat pada UMKM milik Cucuk RA berbanding lurus dengan Produksi dan GMP sedangkan UMKM milik Edi Tris berbanding terbalik. Artinya, pelaku UMKM milik

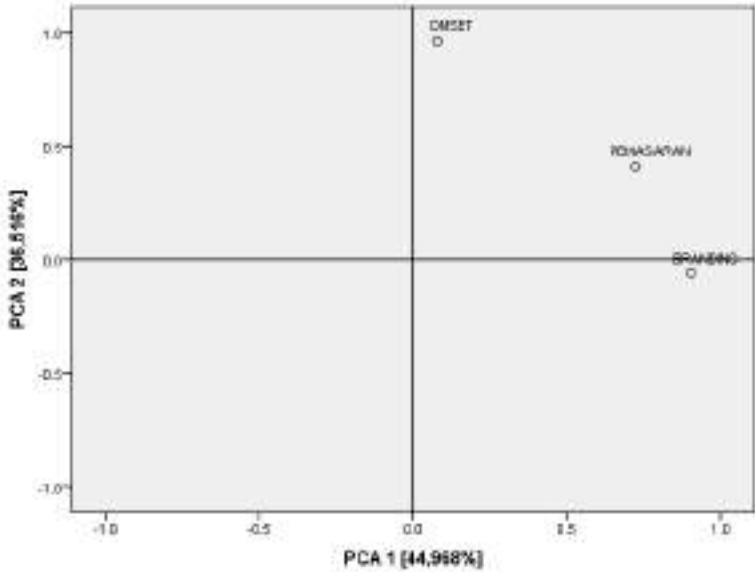
Cucuk RA memiliki nilai KPI Produksi dan KPI GMP yang tinggi sedangkan UMKM milik Edi Tris memiliki nilai yang rendah. Hal ini dapat ditunjukkan pada data profil kedua UMKM tersebut. Dari data profil kedua UMKM diketahui bahwa UMKM milik Cucuk RA memiliki nilai KPI Produksi sebesar 753,16 dan nilai KPI GMP sebesar 839,18 sedangkan UMKM milik Edi Tris memiliki nilai KPI Produksi sebesar 459,94 dan KPI GMP sebesar 325,30. Rendahnya nilai KPI GMP dan KPI Produksi UMKM milik Edi Tris didukung oleh fakta bahwa usaha tersebut bergerak di bidang jasa yang mana tidak menuntut adanya *Good Manufacturing Practice* (GMP) dan bahkan tidak melakukan aktivitas produksi.

Berdasarkan PC1, UMKM yang letaknya semakin menjauh dari titik Produksi dan GMP memiliki kualitas produksi dan GMP yang semakin menurun, sedangkan berdasarkan PC2 UMKM yang letaknya semakin menjauh dari titik QC dan Omzet memiliki kualitas QC dan jumlah omzet yang semakin menurun.

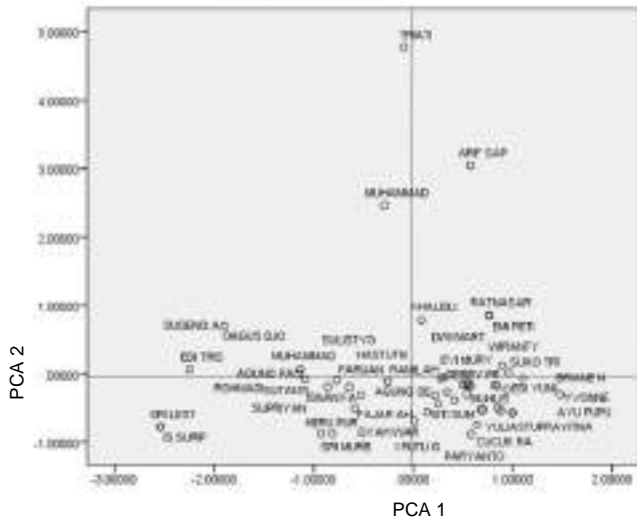
#### **2.4. Hubungan Omzet dan KPIs Kelompok Pemasaran**

Kelompok KPI Pemasaran terdiri dari PEMASARAN dan BRANDING. Dari plotting Kelompok KPI Pemasaran dan Omzet dapat dilihat bahwa data dapat ditampilkan dalam dua *Principal Component* (PC) dengan total varian 81,484% dengan komposisi PC1 (44,968%) dan PC2 (36,516%). Dari Gambar 14.3.a. dapat dilihat bahwa PEMASARAN dan BRANDING lebih dipengaruhi oleh PC1 sedangkan Omzet lebih dipengaruhi oleh PC2.





14.3.a.



14.3.b.

Gambar 14.9. Hubungan antara Omzet dan KPI kelompok Pemasaran terhadap keseluruhan jumlah responden UMKM

Berdasarkan PC1 nilai PEMASARAN dan BRANDING total berbanding lurus. Berdasarkan PC2 Omzet dan Pemasaran juga memiliki hubungan yang berbanding lurus meskipun tidak terlalu kuat. Hal ini berarti semakin tinggi Branding maka Pemasaran akan semakin tinggi. Semakin tinggi nilai KPI Pemasaran maka nilai Omzet akan semakin tinggi. Pemasaran tidak selalu akan mempengaruhi jumlah Omzet dikarenakan hubungan yang tidak terlalu kuat.

Berdasarkan Gambar 14.3.b. dapat diambil contoh bahwa UMKM milik Triati berbanding lurus dengan Omzet sedangkan UMKM milik Paryanto berbanding terbalik dengan Omzet. Artinya bahwa UMKM milik Triati memiliki omzet yang tinggi sedangkan UMKM milik Paryanto memiliki nilai omzet yang relatif rendah. Hal ini terkonfirmasi dari penelusuran data dua UMKM tersebut. Dari data profil kedua UMKM tersebut diketahui bahwa UMKM milik Triati memiliki omzet sebesar Rp 1.800.000.000,00 sedangkan UMKM milik Paryanto memiliki omzet sebesar Rp 30.000.000.00. Dari hasil kajian lebih lanjut dapat diketahui bahwa UMKM milik Paryanto yang bergerak di bidang pengolahan biji kakao belum memiliki strategi pemasaran dan branding yang baik sehingga omzetnya rendah. Hal ini berkebalikan dengan UMKM milik Triati.

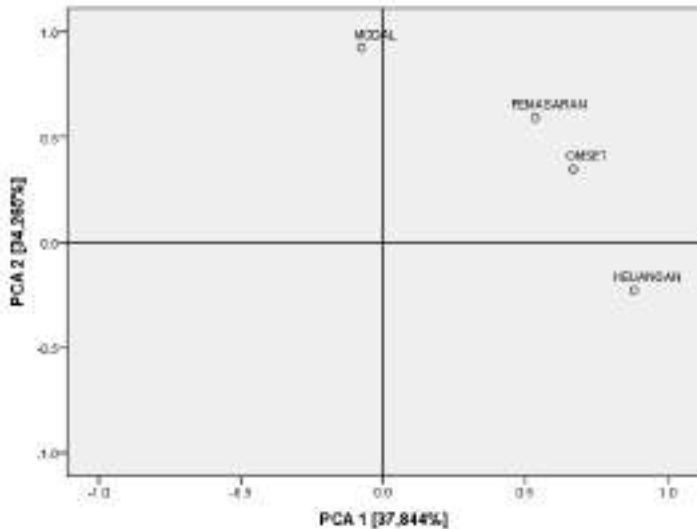
Contoh lain dapat dilihat pada UMKM milik Yvonne berbanding lurus dengan Pemasaran dan Branding sedangkan UMKM milik Sri Lestari berbanding terbalik. Artinya, UMKM milik Yvonne memiliki nilai KPI Pemasaran dan Branding yang tinggi sedangkan UMKM milik Sri Lestari memiliki nilai yang rendah. Hal ini dapat ditunjukkan pada data profil kedua UMKM

tersebut. Dari data profil kedua UMKM diketahui bahwa UMKM milik Yvonne memiliki nilai KPI Pemasaran sebesar 800 dan nilai KPI Branding sebesar 620 sedangkan UMKM milik Sri Lestari memiliki nilai KPI Pemasaran sebesar 0 dan KPI Branding sebesar 300. Rendahnya nilai KPI Pemasaran dan Branding UMKM milik Sri Lestari didukung oleh fakta bahwa usaha tersebut bergerak di bidang Kuliner yang mana menuntut adanya pemasaran dan branding yang dapat bersaing. Data profil UMKM milik Sri Lestari dibandingkan UMKM milik Yvonne berdasarkan omzet menunjukkan perbedaan yang besar. UMKM milik Sri Lestari memiliki omzet sebesar Rp 1.000.000,00 sedangkan UMKM milik Yvonne memiliki omzet sebesar Rp 12.000.000,00 dan keduanya bergerak di bidang Kuliner.

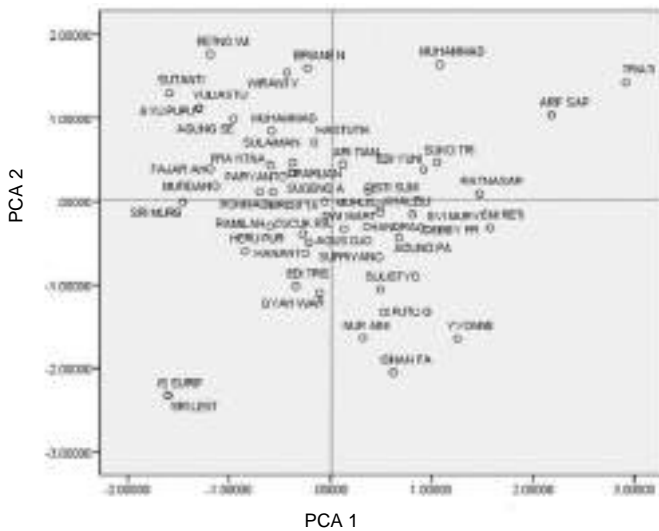
Berdasarkan PC1 UMKM yang letaknya semakin menjauh dari titik Pemasaran dan Branding memiliki kualitas pemasaran dan branding yang semakin menurun sedangkan berdasarkan PC2 UMKM yang letaknya semakin menjauh dari titik Omzet dan Pemasaran menunjukkan jumlah omzet dan pemasaran yang semakin menurun.

## **2.5. Hubungan Omzet dan KPIs Kelompok Keuangan**

Kelompok KPI Keuangan terdiri dari MODAL, KEUANGAN dan PEMASARAN. Dari plotting kelompok KPI Modal, Pemasaran, Keuangan dan Omzet dapat dilihat bahwa data dapat ditampilkan dalam dua Principal Component (PC) dengan total varian 72,109% dengan komposisi PC1 (37,844%) dan PC2 (34,265%). Dari Gambar 14.4.a. dapat dilihat bahwa Modal dan Pemasaran lebih dipengaruhi oleh PC1, sedangkan Omzet dan Keuangan lebih dipengaruhi oleh PC2.



14.4.a.



14.4.b.

Gambar 14.10. Hubungan antara Omzet dan KPI kelompok Keuangan terhadap keseluruhan jumlah responden UMKM

Berdasarkan PC1 nilai Pemasaran dan Modal total berbanding lurus. Berdasarkan PC2 Omzet dan Keuangan juga memiliki hubungan yang berbanding lurus meskipun tidak terlalu kuat. Hal ini berarti semakin tinggi Nilai KPI Keuangan maka Omzet akan semakin tinggi. Semakin tinggi nilai KPI Pemasaran maka jumlah modal akan semakin tinggi. Modal berbanding lurus dengan Omzet namun tidak selalu akan mempengaruhi jumlah Omzet dikarenakan hubungan yang tidak terlalu kuat.

Berdasarkan Gambar 14.4..b. dapat diambil contoh pada UMKM milik Triati berbanding lurus dengan Omzet sedangkan UMKM milik Sri Lestari berbanding terbalik dengan Omzet. Artinya bahwa UMKM milik Triati memiliki Omzet yang tinggi sedangkan UMKM milik Sri Lestari memiliki nilai Omzet yang relatif rendah. Hal ini dapat ditunjukkan pada data profil kedua UMKM tersebut. Dari data profil kedua UMKM diketahui bahwa UMKM milik Triati memiliki omzet sebesar Rp 1.800.000.000,00 sementara UMKM milik Sri Lestari memiliki omzet sebesar Rp 1.000.000,00. Dari hasil kajian lebih lanjut dapat diketahui bahwa UMKM milik Sri Lestari yang bergerak di bidang Kuliner belum memiliki manajemen keuangan yang baik sehingga omzetnya rendah. Hal ini berkebalikan dengan UMKM milik Triati. Nilai KPI Keuangan milik Sri Lestari hanya mencapai 100 sedangkan UMKM milik Triati mencapai 900.

Contoh lain dapat dilihat bahwa UMKM milik Retno berbanding lurus dengan Pemasaran dan Modal sedangkan UMKM milik Sri Lestari berbanding terbalik. Artinya UMKM milik Retno memiliki nilai KPI Pemasaran dan Modal yang tinggi sedangkan UMKM milik Sri Lestari memiliki nilai KPI

Pemasaran dan Modal yang rendah. Hal ini dapat ditunjukkan pada data profil kedua UMKM tersebut. Dari data profil kedua UMKM diketahui bahwa UMKM milik Retno memiliki nilai KPI Pemasaran sebesar 700 dan nilai KPI Modal sebesar 800 sedangkan UMKM milik Sri Lestari memiliki nilai KPI Pemasaran sebesar 0 dan KPI Modal sebesar 200. Rendahnya nilai KPI Pemasaran dan Modal UMKM milik Sri Lestari didukung oleh fakta bahwa usaha tersebut bergerak di bidang Kuliner yang mana menuntut adanya pemasaran dan permodalan yang kuat sehingga memiliki daya saing tinggi. Data profil UMKM milik Sri Lestari dibandingkan UMKM milik Retno berdasarkan omzet menunjukkan perbedaan yang besar. UMKM milik Sri Lestari memiliki omzet sebesar Rp 1.000.000,00 sedangkan UMKM milik Retno memiliki Omzet sebesar Rp 60.000.000,00 dengan bidang usaha keduanya berbeda yaitu Kuliner dan Fashion.

Berdasarkan PC1 UMKM yang letaknya semakin menjauh dari titik Pemasaran dan Modal menunjukkan jumlah Pemasaran dan Modal yang semakin menurun. Sedangkan berdasarkan PC2 UMKM yang letaknya semakin menjauh dari titik Omzet dan Keuangan memiliki kualitas omzet dan keuangan yang semakin menurun.

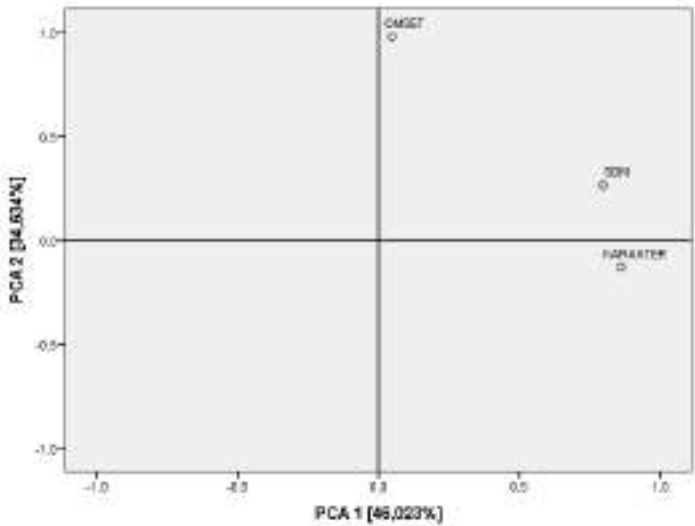
## **2.6. Hubungan Omzet dan KPIs Kelompok Sumber Daya Manusia**

Kelompok KPI Kelompok Sumber Daya Manusia terdiri dari Omzet, SDM dan KARAKTER. Dari plotting Omzet, SDM dan Karakter dapat dilihat bahwa data dapat ditampilkan dalam

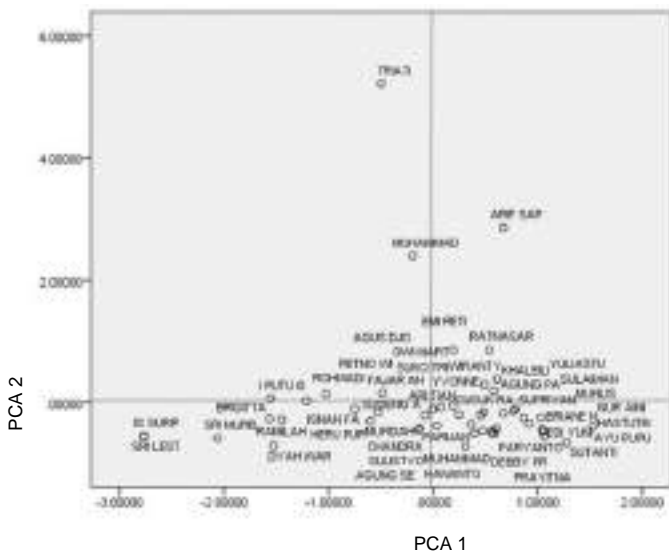
dua *Principal Component* (PC) dengan total varian 80,657% dengan komposisi PC1 (46,023%) dan PC2 (34,634%). Dari Gambar 14.5.a. dapat dilihat bahwa Omzet lebih dipengaruhi oleh PC1, sedangkan SDM dan Karakter lebih dipengaruhi oleh PC2.

Berdasarkan PC1 Omzet dan SDM total berbanding lurus meskipun tidak terlalu kuat. Berdasarkan PC2 SDM dan Karakter juga memiliki hubungan yang berbanding lurus. Hal ini berarti semakin tinggi SDM maka Omzet akan semakin tinggi. Semakin tinggi nilai KPI SDM maka nilai KPI Karakter akan semakin tinggi. SDM berbanding lurus dengan Omzet namun tidak selalu akan mempengaruhi jumlah Omzet dikarenakan hubungan yang tidak terlalu kuat.

Berdasarkan Gambar 14.5.b. dapat diambil contoh bahwa UMKM milik Triati berbanding lurus dengan Omzet sedangkan UMKM milik Debby berbanding terbalik dengan Omzet. Hal ini berarti bahwa UMKM milik Triati memiliki Omzet yang tinggi sedangkan UMKM milik Debby memiliki nilai Omzet yang relatif rendah. Hal ini terkonfirmasi dari pengecekan data dua UMKM tersebut. Dari data profil kedua UMKM diketahui bahwa UMKM milik Triati memiliki omzet sebesar Rp 1.800.000.000,00 sementara UMKM milik Debby memiliki omzet sebesar Rp 25.000.000,00. Dari hasil kajian lebih lanjut dapat diketahui bahwa UMKM milik Debby yang bergerak di bidang Agribisnis belum memiliki manajemen SDM yang baik sehingga omzetnya rendah. Hal ini berkebalikan dengan UMKM milik Triati. Nilai KPI SDM milik Debby hanya mencapai 694,74 sedangkan UMKM milik Triati mencapai 753,68. Nilai



14.5.a.



14.5.b.

Gambar 14.11. Hubungan antara Omzet dan KPI kelompok Sumber Daya Manusia terhadap keseluruhan jumlah responden UMKM



KPI Karakter UMKM milik Debby 500 sedangkan UMKM milik Triati hanya mencapai 200. Artinya diperlukan perbaikan manajemen SDM pada UMKM milik Debby sementara pada UMKM milik Triati diperlukan perbaikan dalam aspek perilaku dan karakter SDM.

Contoh lainnya dapat dilihat pada UMKM milik Ratnasari berbanding lurus dengan KPI SDM dan Karakter sedangkan UMKM milik Sri Lestari berbanding terbalik. Artinya UMKM milik Ratnasari memiliki nilai KPI SDM dan Karakter yang tinggi sedangkan UMKM milik Sri Lestari memiliki nilai yang rendah. Hal ini dapat ditunjukkan pada data profil kedua UMKM tersebut. Dari data profil kedua UMKM diketahui bahwa UMKM milik Ratnasari memiliki nilai KPI SDM sebesar 739,21 dan nilai KPI Karakter sebesar 540 sedangkan UMKM milik Sri Lestari memiliki nilai KPI SDM sebesar 105,26 dan KPI Karakter sebesar 200. Rendahnya nilai KPI SDM dan Karakter UMKM milik Sri Lestari didukung oleh fakta bahwa usaha tersebut bergerak di bidang Kuliner yang mana menuntut adanya manajemen dan perilaku serta karakter sumber daya manusia yang baik sehingga memiliki kualitas produk yang tinggi. Data profil UMKM milik Sri Lestari dibandingkan UMKM milik Ratnasari berdasarkan Omzet menunjukkan perbedaan yang besar. UMKM milik Sri Lestari memiliki omzet sebesar Rp 1.000.000,00 sedangkan UMKM milik Ratnasari memiliki omzet sebesar Rp 500.000.000,00 dengan bidang UMKM keduanya yaitu Kuliner.

Berdasarkan PC1 UMKM yang letaknya semakin menjauh dari titik Omzet memiliki omzet yang semakin menurun

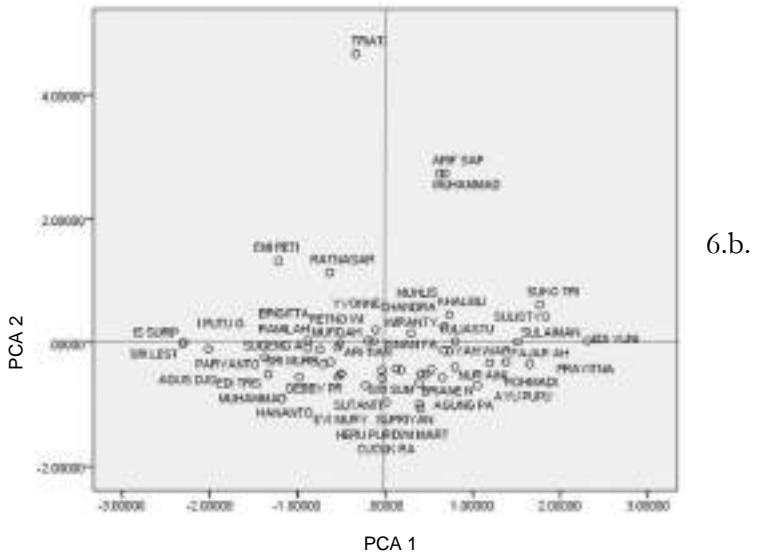
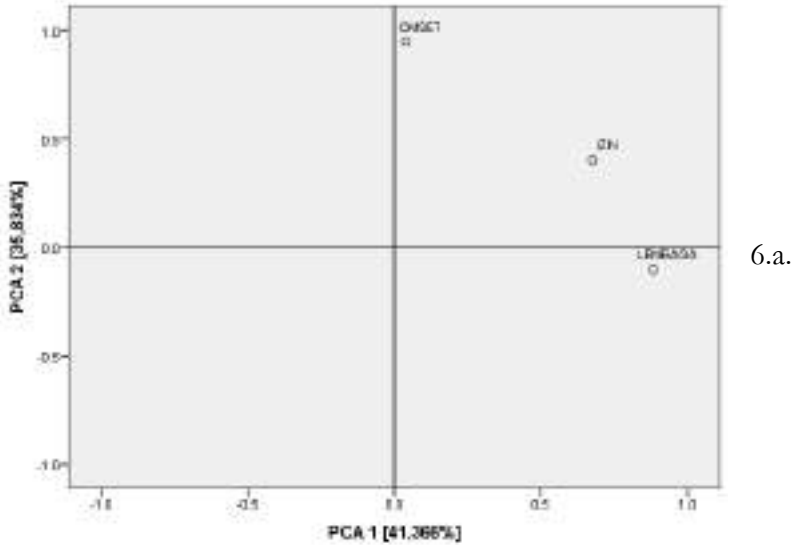
sedangkan berdasarkan PC2 UMKM yang letaknya semakin menjauh dari titik SDM dan Karakter menunjukkan jumlah SDM dan Karakter yang semakin menurun.

## **2.7. Hubungan Omzet dan KPIs Kelompok Perizinan**

Kelompok KPI Perizinan terdiri dari Omzet, IZIN dan LEMBAGA. Dari plotting Omzet, Izin dan Lembaga dapat dilihat bahwa data dapat ditampilkan dalam dua Principal Component (PC) dengan total varian 77,2% dengan komposisi PC1 (41,366%) dan PC2 (35,834%). Dari Gambar 14.6.a. dapat dilihat bahwa Omzet lebih dipengaruhi oleh PC1, sedangkan IZIN dan LEMBAGA lebih dipengaruhi oleh PC2.

Berdasarkan PC1 OMZET dan IZIN berbanding lurus meskipun tidak terlalu kuat. Berdasarkan PC2 IZIN dan LEMBAGA juga memiliki hubungan yang berbanding lurus. Artinya semakin tinggi IZIN maka OMZET akan semakin tinggi. Semakin tinggi nilai KPI Perizinan maka nilai KPI Kelembagaan akan semakin tinggi. IZIN berbanding lurus dengan Omzet namun tidak selalu akan mempengaruhi jumlah Omzet dikarenakan hubungan yang tidak terlalu kuat.

Berdasarkan Gambar 14.6.b. dapat diambil contoh bahwa UMKM milik Triati berbanding lurus dengan Omzet sedangkan UMKM milik Cucuk RA berbanding terbalik dengan Omzet. Hal ini berarti bahwa UMKM milik Triati memiliki omzet yang tinggi sedangkan UMKM milik Cucuk RA memiliki omzet yang relatif rendah. Hal ini terkonfirmasi dari penelusuran data kedua UMKM tersebut. Dari data kedua UMKM diketahui bahwa UMKM milik Triati punya omzet sebesar Rp 1.800.000.000,00 sementara UMKM milik Cucuk RA belum mempunyai omzet



Gambar 14.12. Hubungan antara Omzet dan KPI kelompok Perizinan terhadap keseluruhan jumlah responden UMKM

atau sebesar Rp 0,00. Dari hasil kajian lebih lanjut dapat diketahui bahwa UMKM milik Cucuk RA yang bergerak di bidang edufurniture belum memiliki perizinan dan kelembagaan yang baik sehingga omzetnya rendah. Hal ini berkebalikan dengan UMKM milik Triati. Nilai KPI Perizinan milik Cucuk RA adalah 0 sedangkan UMKM milik Triati mencapai 200. Nilai KPI Kelembagaan UMKM milik Cucuk RA 590,52 sedangkan UMKM milik Triati mencapai 510,52. Artinya diperlukan melengkapi perizinan pada UMKM milik Cucuk RA.

Contoh lainnya dapat dilihat bahwa UMKM milik Edi Yun berbanding lurus dengan IZIN dan LEMBAGA sedangkan UMKM milik Sri Lestari berbanding terbalik. Artinya UMKM milik Edi Yun memiliki nilai KPI Perizinan dan Kelembagaan yang tinggi sedangkan UMKM milik Sri Lestari memiliki nilai yang rendah. Hal ini dapat ditunjukkan pada data profil kedua UMKM tersebut. Dari data profil diketahui bahwa UMKM milik Edi Yun memiliki nilai KPI Perizinan sebesar 425 dan nilai KPI Kelembagaan sebesar 685,78 sedangkan UMKM milik Sri Lestari memiliki nilai KPI Perizinan sebesar 50 dan KPI Kelembagaan sebesar 0. Rendahnya nilai KPI Perizinan dan Kelembagaan UMKM milik Sri Lestari didukung oleh fakta bahwa usaha tersebut bergerak di bidang Kuliner yang mana menuntut adanya perizinan dan serta relasi dengan kelembagaan terkait yang baik sehingga memiliki kualitas produk yang tinggi. Data profil UMKM milik Sri Lestari dibandingkan UMKM milik Edi Yun berdasarkan omzet menunjukkan perbedaan yang besar. UMKM milik Sri Lestari memiliki omzet sebesar Rp 1.000.000,00 sedangkan UMKM milik Edi Yun memiliki omzet

sebesar Rp 75.000.000,00 dengan bidang usaha keduanya yaitu kuliner.

Berdasarkan PC1 UMKM yang letaknya semakin menjauh dari titik Omzet memiliki omzet yang semakin menurun sedangkan berdasarkan PC2 UMKM yang letaknya semakin menjauh dari titik Izin dan Lembaga menunjukkan UMKM tersebut belum memiliki perizinan dan kelembagaan.

## Kesimpulan

- a. KPIs UMKM dapat digunakan untuk memberikan sebuah gambaran terkait dengan kondisi kinerja UMKM, sehingga dapat menjadi evaluasi bagi tindakan dan pengembangan keberlangsungan UMKM.
- b. Ada 11 aspek instrumen pengukuran KPIs UMKM yang mempengaruhi terhadap kinerja UMKM, yaitu : aspek (1) Produksi, (2) *Good Manufacturing Practices (GMP)*, (3) Pengendalian Mutu (*Quality Control*), (4) *Branding, Packaging, Labelling* dan Kekayaan Intelektual, (5) Pemasaran, (6) Manajemen Keuangan, (7) Permodalan dan Literasi, (8) Kelembagaan, (9) Sumber Daya Manusia, (10) Karakter, dan (11) Perizinan.
- c. KPIs UMKM ini dapat direkomendasikan bagi para pelaku UMKM untuk menjadi pegangan dalam melihat profil kinerjanya secara mudah dan cepat, selain itu juga untuk para pemangku kepentingan dibidang UMKM menjadi bagian dari upaya untuk menyusun langkah strategis dalam pelayanan, pembinaan dan pendampingan bagi tumbuh dan kembangnya UMKM di Indonesia.

## Daftar Pustaka

- Comfrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *A First Course in Factor Analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Statistics Laerd. 2018. *Principal Components Analysis (PCA) using SPSS Statistics*. <https://statistics.laerd.com/spss-tutorials/principal-components-analysis-pca-using-spss-statistics.php>, diakses pada tanggal 7 Mei 2019.