

Buku Sistem Pengendalian Manajemen Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Buku 2 ini merupakan kelanjutan dari Buku 1 yang menyajikan praktik pengendalian manajemen pada perusahaan UMKM di bidang retail, manufaktur kerajinan dan kosmetik, serta jasa. Buku 2 melengkapi Buku 1 yang telah membahas pengendalian manajemen perusahaan UMKM di bidang kuliner, khususnya rumah makan, restoran, dan kafe (coffee shop). UMKM merupakan unit bisnis yang dari sisi kompleksitas organisasi belum terlalu rumit namun cukup memadai dan sederhana untuk memberikan pemahaman praktik pengendalian manajemen pada perusahaan. Tentu saja praktik manajemen yang diterapkan di UMKM belum merupakan model pengendalian manajemen yang ideal. UMKM sendiri merupakan entitas bisnis yang bisa mengalami perkembangan menjadi usaha besar apabila dikelola dengan baik. Kontribusi UMKM dalam menyumbang pertumbuhan ekonomi juga tidak diragukan lagi, terbukti dalam masa krisis ekonomi tahun 1998, UMKM mampu bertahan dan menyelamatkan perekonomian Indonesia dari krisis berkepanjangan. Begitu pula pada masa resesi ekonomi karena pandemi COVID-19 (Corona Virus) di tahun 2020 ini, UMKM tumbuh dengan pesat sebagai usaha yang dirintis oleh karyawan yang kehilangan pekerjaan karena perusahaan yang harus mengurangi jumlah karyawan karena tidak dapat beroperasi normal seperti sebelumnya.

Daftar Penulis

- | | |
|--|--|
| Sistem Pengendalian Manajemen "TOKO AVIA" | <i>Arti Pangestu, Mayang Yorindafitri Y., Niken Wulandari, Anis Fadkhul H., Nadya Zuhlina</i> |
| Sistem Pengendalian Manajemen "SEMBADA APPAREL" | <i>Muhammad Adhim Aszaly, Febriarino Pangestu, Fakhruddin Amanullah S., Andi Agung Kurniawan A.</i> |
| Sistem Pengendalian Manajemen "TOS.co & ODB STOREE" | <i>Muhammad Fawwaz Afif, Sabdha Vilodhia Gusti, Cici Afni Suryaningasih</i> |
| Sistem Pengendalian Manajemen "BOOGIE.ID" | <i>Nisrina Nur Aini, Dhanurendra Surya Negara, Vika Sintia Rahmawati</i> |
| Sistem Pengendalian Manajemen "PEPPERNIK BATIK" | <i>Salfa Ratri N., Hanifah Zahra, Danne Yunira K., Dessy Meyllina S., Kamalia Wijayanti</i> |
| Sistem Pengendalian Manajemen "BATIK SRI REDJEKI" | <i>Vira Dwi Maharani, Almaz Azizah, Faiz Ijlaludin, Labibah Arifiana, Rohmat Galih Aji P.</i> |
| Sistem Pengendalian Manajemen "SABILA CRAFT" | <i>Muhammad Reiner, Irsyad Hanif, Ghulam Iman S., Apri Surani</i> |
| Sistem Pengendalian Manajemen "BEELA CO." | <i>Fierda Ayu Apralia Diptasary, Arum Sulistyorini, Viona Yola Amalia</i> |
| Sistem Pengendalian Manajemen "LEONARDO ARTVISUAL" | <i>Ahmad Reza F., Indriana Wijaya, Nadhila Mediazha Y.</i> |
| Sistem Pengendalian Manajemen "CV. ALAS GEMBOL" | <i>Naziatul Asri, Triana Linggasari, Yurisy Nuriski</i> |
| Sistem Pengendalian Manajemen "HAYYANA COSMETICS" | <i>Adetia Resa Saputri, Rahmatunisa Mauludiah, Ahmad Rizky Noor A.</i> |
| Sistem Pengendalian Manajemen "BASIC CLEANER" | <i>Sylvia Nur Safitri, M. Rizky R. Sitepu, Umu Hanif Khairiyah, Yusuf Ardiansyah, Arsyita Niam Fajrina</i> |
| Sistem Pengendalian Manajemen "UNDERSOLE" | <i>Amanda Shofi A., Shavira Pangastuti, Evana Beltika Raharjo</i> |
| Sistem Pengendalian Manajemen "KEDAI DIGITAL" | <i>Widya Ayu Ningrum, Wening Destryna Damayanti, Firda Nurul Lisdiana, Adelia Widya Fitriana</i> |
| Sistem Pengendalian Manajemen "PT. GAMATECHNO INDONESIA" | <i>Salsabila Nur Aini S., Umi Mahfiyah, Handhika Bimantara</i> |
| Sistem Pengendalian Manajemen "PT. JOGJA TUGU TRANS" | <i>Hafid Abiyyu, Syifa Rahmatika, Heppy Yuniartha Purwitasari</i> |



BUKU 2

SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN USAHA MIKRO KECIL MENENGAH



Penyunting:

Dr. Mahmudi, S.E., M.Si., CA.
 Herlina Rahmawati Dewi, S.E., M.Sc., CMA.
 Anis Al Rosjidi, S.E., M.Sc.

SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN USAHA MIKRO KECIL MENENGAH

(BUKU 2)

Penyunting:

Dr. Mahmudi, S.E., M.Si., CA.
Herlina Rahmawati Dewi, S.E., M.Sc., CMA.
Anis Al Rosjidi, S.E., M.Sc.



Penerbit EKONISIA
Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia
Yogyakarta

Sistem Pengendalian Manajemen Usaha Mikro Kecil Menengah (Buku 2)

Penyunting:

Dr. Mahmudi, S.E., M.Si., CA.

Herlina Rahmawati Dewi, S.E., M.Sc., CMA.

Anis Al Rosjidi, S.E., M.Sc.

Hak cipta © 2020, pada penulis

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang, dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku dalam bentuk apapun tanpa izin tertulis dari Penerbit

Edisi Pertama

Cetakan Pertama, Oktober 2020

Hak Penerbitan pada EKONISIA Yogyakarta

ISBN 978-602-6617-49-1 (no.jil.lengkap)

ISBN 978-602-6617-51-4 (jil.2)

Penerbit EKONISIA

Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia

Condongcatur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283

Telp (0274) 886478, 881546 Fax. (0274) 882589

KATA PENGANTAR

Buku Sistem Pengendalian Manajemen Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Buku 2 ini merupakan kelanjutan dari Buku 1 yang menyajikan praktik pengendalian manajemen pada perusahaan UMKM di bidang retail, manufaktur kerajinan dan kosmetik, serta jasa. Buku 2 melengkapi Buku 1 yang telah membahas pengendalian manajemen perusahaan UMKM di bidang kuliner, khususnya rumah makan, restoran, dan kafe (coffee shop). UMKM merupakan unit bisnis yang dari sisi kompleksitas organisasi belum terlalu rumit namun cukup memadai dan sederhana untuk memberikan pemahaman praktik pengendalian manajemen pada perusahaan. Tentu saja praktik manajemen yang diterapkan di UMKM belum merupakan model pengendalian manajemen yang ideal. UMKM sendiri merupakan entitas bisnis yang bisa mengalami perkembangan menjadi usaha besar apabila dikelola dengan baik. Kontribusi UMKM dalam menyumbang pertumbuhan ekonomi juga tidak diragukan lagi, terbukti dalam masa krisis ekonomi tahun 1998, UMKM mampu bertahan dan menyelamatkan perekonomian Indonesia dari krisis berkepanjangan. Begitu pula pada masa resesi ekonomi karena pandemi COVID-19 (Corona Virus) di tahun 2020 ini, UMKM tumbuh dengan pesat sebagai usaha yang dirintis oleh karyawan yang kehilangan pekerjaan karena perusahaan yang harus mengurangi jumlah karyawan karena tidak dapat beroperasi normal seperti sebelumnya.

UMKM yang dikelola dengan menerapkan prinsip-prinsip pengendalian yang baik memiliki daya tahan dan keunggulan bersaing yang lebih baik dibandingkan UMKM yang dikelola secara serampangan tanpa fondasi sistem pengendalian yang memadai. Secara umum, sistem pengendalian manajemen pada UMKM pada tahap awal lebih banyak menggunakan pengendalian informal. Namun seiring dengan berkembang organisasi, bisnis yang semakin maju dan ukuran perusahaan yang semakin besar, maka pengendalian manajemen mengarah ke dalam bentuk yang lebih formal. Struktur pengendalian manajemen juga semakin jelas dan tegas. Sehingga proses pengendalian manajemen juga semakin baik.

Melalui Buku 2 ini, kami berharap semoga semakin memperluas pemahaman dan memperkaya wawasan tentang berbagai model praktik pengendalian manajemen pada UMKM khususnya di Yogyakarta. Semoga buku ini bisa menjadi inspirasi bisnis yang mampu membangkitkan semangat membangun perusahaan yang unggul dan kompetitif..

Yogyakarta, 5 Oktober 2020

Editor,

Dr. Mahmudi, S.E, M.Si., CA.

Herlina Rahmawati Dewi, S.E., M.Sc., CMA.

Anis Al Rosjidi, S.E., M.Sc.

DAFTAR ISI

Kata Pengantar _____	iii
Daftar Isi _____	v

Bagian I: Perusahaan Dagang (*Retail*), Manufaktur Kerajinan, dan Kosmetik

Pengantar Bagian I _____	vi
Bab I Toko Avia _____	1-8
Bab II Sembada Apparel _____	9-16
Bab III Tosco & O.D.B Storee _____	17-24
Bab IV Boogie. Id _____	25-32
Bab V Peppernik Batik _____	33-44
Bab VI Batik Sri Rejeki _____	45-52
Bab VII Sabila Craft _____	53-58
Bab VIII Beela Co. _____	59-66
Bab IX Leonardo Artvisual _____	67-76
Bab X CV. Alas Gembol _____	77-86
Bab XI Hayyana _____	87-98

Bagian II: Perusahaan Jasa

Pengantar Bagian II _____	99
Bab XII Basic Cleaner _____	101-112
Bab XIII Undersole _____	113-116
Bab XIV Kedai Digital _____	117-126
Bab XV PT. Gamatechno Indonesia _____	127-134
Bab XVI PT. Jogja Tugu Trans _____	135-144

BAGIAN I

Perusahaan Dagang (*Retail*), Manufaktur Kerajinan, dan Kosmetik

Bagian ini menyajikan hasil observasi tentang pelaksanaan sistem pengendalian manajemen pada perusahaan UMKM yang bergerak di bidang usaha dagang (*retail*), manufaktur kerajinan dan kosmetik. Perusahaan yang dianalisis adalah: Toko Avia, Sembada Apparel, Tosco & O.D.B Storee, Boogie. Id, Peppernik Batik, Batik Sri Rejeki, Sabila Craft, Beela Co., Leonardo Artvisual, CV. Alas Gembol, dan Hayyana. Masing-masing perusahaan memiliki ragam pengendalian manajemen yang unik dan khas. Secara umum, setiap perusahaan tersebut telah memiliki sistem pengendalian manajemen. Hanya saja pengendalian manajemen pada perusahaan UMKM lebih banyak menggunakan pengendalian informal. Sementara itu untuk pengendalian formal, meskipun juga sudah diterapkan tetapi masih belum rinci dan lengkap sebagaimana perusahaan skala besar.

Perusahaan UMKM masih memiliki tingkat ketergantungan yang besar terhadap pemilik atau pendiri usaha. Namun untuk usaha UMKM yang telah memiliki beberapa cabang baik di dalam satu kota ataupun luar daerah, ataupun yang penjualan produknya telah merambah pasar nasional maupun internasional, mereka memiliki sistem pengendalian yang sudah lebih lengkap dan maju. Saat ini dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, beberapa UMKM sudah memanfaatkan program-program aplikasi komputer untuk membantu perencanaan dan pengendalian organisasi. Monitoring kinerja karyawan dan juga pelaporan keuangan dapat dilakukan secara on-line real time melalui program aplikasi.

BAB I

Sistem Pengendalian Manajemen

“TOKO AVIA”

*Arti Pangestu
Mayang Yorindafitri Y
Niken Wulandari
Anis Fadkhul H
Nadya Zuhlina*

Toko Avia adalah usaha yang berawal dari kurang suksesnya bisnis katering yang dimiliki oleh pemilik, yaitu Ibu Aisyah. Sehingga pada tahun 2005, pemilik mengalihkan usaha kateringnya menjadi usaha toko plastik dan bahan pembuat kue yang berkembang hingga saat ini telah memiliki 3 cabang yang tersebar di Yogyakarta, dengan total 18 karyawan.

Meskipun telah memiliki 3 cabang, Toko Avia masih dikelola oleh pemilik dengan sistem “manajemen kekeluargaan”. Pemilik menekankan nilai-nilai Islam kepada karyawannya dalam menjalankan usahanya, sehingga diharapkan kejujuran dan kedisiplinan dan kejujuran karyawan menjadi kunci sukses usaha. Namun demikian, karena belum memiliki sistem pengendalian terutama terhadap persediaan dagang yang perputarannya cukup cepat (*fast moving*), masih saja ditemukan selisih jumlah persediaan di gudang dengan buku catatan penjualan. Hal ini menjadi indikasi bahwa pengendalian informal seperti budaya organisasi dan gaya kepemimpinan tetap harus diikuti dengan pengendalian formal, misalnya struktur organisasi dengan pemisahan tugas dan tanggung jawab yang jelas, serta reward and punishment untuk seluruh anggota organisasi.

Penyunting:

Dr. Mahmudi, S.E., M. Si., Ak., CA., CMA.

Herlina Rahmawati Dewi, S.E., M. Sc., CMA.

Anis Al Rosjidi, S.E., M.Sc.

A. Profil Perusahaan

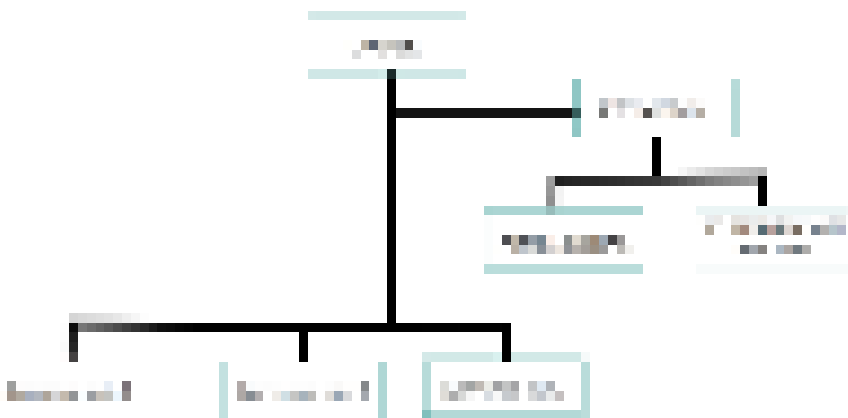
Sejarah

Toko AVIA bermula dari sebuah katering yang didirikan oleh Ibu Aisyah pada tahun 2002. Pada tahun 2005, Ibu Aisyah merasa bahwa usaha katering yang didirikannya memiliki risiko yang terlalu tinggi dan mengurus tenaga besar. Oleh karena itu, Ibu Aisyah mengganti usaha kateringnya dengan membuka toko plastik dan bahan pembuat kue. Pada awalnya, toko ini berada di lokasi yang kurang strategis sehingga pembeli yang datang tidak terlalu banyak. Ibu Aisyah kemudian memindahkan tokonya ke sebuah ruko yang berlokasi strategis, yaitu berada di Pasar Sleman. Toko ini kemudian diberi nama AVIA. Nama AVIA memiliki arti "terbang". Nama tersebut didapat dari nama sebuah ruko yang dia beli. Sebelum dibeli oleh ibu Aisyah, ruko tersebut digunakan oleh perusahaan agen tiket pesawat. Hingga saat ini nama tersebut tetap digunakan oleh ibu Aisyah sebagai nama toko miliknya.

Pada tahun 2012, Ibu Aisyah membeli sebuah rumah besar. Rumah besar tersebut digunakan sebagai toko sekaligus rumah untuk Ibu Aisyah. Hal ini dilakukan karena toko lama yang berada pada sebuah ruko di Pasar Sleman sudah tidak memadai. Hal ini disebabkan oleh perkembangan bisnis yang terjadi. Hingga saat ini, Ibu Aisyah memiliki 3 cabang toko plastik dan bahan pembuat kue yang tersebar di kawasan Yogyakarta.

B. Struktur Organisasi

Toko AVIA memiliki 2 cabang toko plastik dan kue dengan total karyawan 18 orang. Masing-masing cabang memiliki karyawan sebanyak 6 sampai 7 orang. Struktur organisasi Toko AVIA dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



a. Uraian tugas dan tanggung jawab pemilik Toko AVIA

Tugas:

- 1) Mengawasi keseluruhan kegiatan di Toko AVIA.
- 2) Menilai kinerja karyawan dan penanggung jawab di setiap cabang.
- 3) Mengawasi kegiatan penerimaan dan pengeluaran kas.

Tanggung jawab:

Bertanggung jawab penuh atas kekayaan, kewajiban, dan modal Toko AVIA.

b. Uraian tugas dan tanggung jawab Bagian Administrasi

Tugas:

- 1) Menerima bukti dan hasil kegiatan transaksi penjualan barang.
- 2) Mencatat segala bentuk kegiatan transaksi penjualan dan pembelian barang, baik secara tunai maupun kredit.

Tanggung jawab:

- 1) Bertanggung jawab terhadap transaksi penerimaan dan pengeluaran kas Toko AVIA.
- 2) Bertanggung jawab terhadap pencatatan dan pelaporan transaksi keuangan Toko AVIA.
- 3) Bertanggung jawab terhadap bukti-bukti transaksi keuangan Toko AVIA.

c. Uraian tugas dan tanggung jawab Bagian Penyedia Barang

Tugas:

- 1) Melakukan pengecekan secara rutin antara barang yang di gudang dengan barang yang tersedia di toko.
- 2) Melakukan pengecekan antara barang yang telah diorder dari pemasok dengan catatan yang telah dibuat sebelumnya.

Tanggung jawab:

- 1) Membandingkan barang yang diterima dengan order serta memastikan kualitas barang yang diterima.
- 2) Menandai jumlah barang yang tergolong *slow moving* dengan barang yang tergolong *fast moving*. Hal ini dapat dilihat dari kartu stok yang ada.
- 3) Ketepatan perhitungan jumlah barang yang diorder kepada pemasok.

C. Misi Perusahaan

1. Menyediakan berbagai barang terlengkap terutama produk plastik dan bahan kue di masyarakat.
2. Memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen.
3. Meningkatkan kesejahteraan para karyawan serta menyediakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat sekitar.

D. Proses Bisnis

Bentuk Usaha

Bentuk usaha Toko AVIA ini adalah perusahaan perseorangan yang menjual plastik dan bahan pembuat kue.

Produk

Produk yang dijual oleh Toko AVIA meliputi berbagai macam plastik dan bahan-bahan untuk membuat kue. Plastik yang tersedia sangat beragam dengan berbagai macam merek, bentuk, dan ukuran. Selain itu, toko ini juga menyediakan bahan-bahan pembuat kue yang sangat lengkap dibandingkan dengan toko-toko lainnya.

Aktivitas Kegiatan Toko AVIA

Toko AVIA memiliki usaha di bidang perdagangan khususnya plastik dan bahan kue. Aktivitas yang dilakukan Toko AVIA adalah melayani penjualan, baik grosir maupun eceran untuk partai besar maupun kecil.

Pemesanan dilakukan setelah pengecekan stok yang tersedia dalam gudang. Apabila persediaan tinggal sedikit, Toko AVIA akan melakukan pemesanan persediaan.

Pada dasarnya, setiap perusahaan mempunyai aktivitas yang mencerminkan sampai sejauh mana tingkat efektivitas dan efisiensi perusahaan dan tingkat produktivitas karyawan perusahaan dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan ditetapkan oleh perusahaan ketika perusahaan dibentuk.

Pada Toko AVIA dalam menjalankan aktivitasnya sering menghadapi kendala. Salah satu dari kendala yang ada adalah kerugian yang timbul akibat kurangnya persediaan di gudang. Hal ini terjadi karena pengecekan stok di gudang yang kurang efektif dan efisien.

E. Proses Bisnis

Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran yang dilakukan oleh toko AVIA adalah sebagai berikut:

1. Lokasi strategis.
Toko ini berada di kawasan yang sangat strategis yaitu di kawasan pasar Sleman sehingga para pembeli mudah untuk menemukan toko ini.
2. Toko buka setiap hari.
Toko AVIA ini buka setiap hari dari pukul 08.00 sampai dengan 17.00 WIB. Toko tutup pada Hari Raya Idul Fitri dan Idul Adha. Dengan demikian, para pelanggan dapat dengan mudah berbelanja di toko ini.
3. Bekerja sama dengan catering dan rumah makan.
Toko AVIA ini sudah menjalin kerja sama dengan beberapa catering dan rumah makan. Salah satu rumah makan yang menjalin kerja sama dengan Toko AVIA adalah Jejamuran.
4. Produk lengkap.
Produk plastik dan bahan pembuatan kue di toko AVIA ini sangat lengkap, sehingga para pengusaha catering, toko roti, dan rumah makan banyak yang menjadi pelanggan tetap toko ini.

Program kerja

Di UMKM AVIA belum memiliki proram kerja terstruktur, karena AVIA menjalankan bisnis secara konvensional.

F. Pengendalian Manajemen

Perencanaan Pengendalian Persediaan

Perencanaan pengendalian persediaan dilakukan dengan menggunakan metode kombinasi. Metode ini merupakan gabungan dari metode epidemiologi dan metode konsumsi. Metode epidemiologi adalah perencanaan pengadaan barang yang dibuat berdasarkan pola penyebaran dan pola konsumsi di masyarakat. Dengan metode ini, Toko AVIA dapat mengetahui konsumen mana yang akan jadi pelanggan tetap dan konsumen mana yang hanya akan menjadi pelanggan musiman. Metode konsumsi adalah perencanaan pengadaan barang yang dibuat dengan melihat kebutuhan persediaan barang periode sebelumnya dan mengelompokkan barang menjadi kelompok fast moving (cepat beredar) dan slow moving (lambat beredar). Hal ini akan mengurangi barang persediaan yang menumpuk dan menimbulkan kerugian karena barang kedaluwarsa.

Cara Pemesanan Persediaan

Dalam melaksanakan perencanaan pemesanan barang, Bagian Penyediaan Barang harus mempertimbangkan beberapa hal seperti memilih pedagang besar atau penyalur yang memberikan keuntungan dari semua sisi. Beberapa hal yang perlu diperhatikan adalah harga barang yang ditawarkan, ketetapan waktu pengiriman, diskon dan bonus yang diberikan, jangka waktu kredit yang cukup, serta kemudahan dalam pengembalian barang-barang yang hampir kedaluwarsa (expired).

Pada saat penerimaan barang, petugas menerima dan memeriksa fisik barang dari pemasok sesuai dengan surat pesanan dan faktur barang. Kemudian, petugas membuat tanda terima barang di faktur (berupa stempel dan tanda tangan) berdasarkan fisik barang yang diterima. Petugas pembelian memeriksa jumlah, jenis, harga dan diskon, serta masa pembayaran hasil negosiasi dengan pemasok. Petugas pembelian lalu akan mengirimkan seluruh faktur pembelian barang yang telah diperiksa ke Bagian Administrasi.

Penyimpanan Persediaan

Penyimpanan persediaan harus dilakukan secara baik dan rapi. Hal ini dilakukan untuk memudahkan pencarian stok barang yang jumlahnya banyak. Stock card dapat digunakan untuk mengetahui persediaan setiap barang secara real time. Selain itu, pencantuman barcode pada setiap produk juga dapat dilakukan untuk memudahkan dalam pembayaran dan penginputan secara sistematis.

Struktur organisasi yang memisahkan tanggung jawab fungsional

Pada Toko AVIA, struktur organisasi tidak dinyatakan secara tertulis. Hal ini menunjukkan tidak adanya sistem baku yang diterapkan pada toko. Hal ini sangat terlihat pada cabang Toko AVIA. Pada cabang Toko Avia, fungsi administrasi dirangkap dengan fungsi penyedia barang. Rangkap tugas ini terjadi karena penugasan diberikan berdasarkan shift kerja. Oleh karena itu, pada setiap shift, karyawan akan mengalami pergantian. Hal ini menimbulkan risiko kecurangan yang mungkin saja dilakukan oleh karyawan tersebut. Oleh karena itu, Toko AVIA sebaiknya menerapkan pemisahan tugas secara tertulis dan pembuatan kontrak kerja agar setiap karyawan memahami tugas yang boleh dilakukan dan batasan yang tidak boleh dilakukan.

Sistem otorisasi dan prosedur pencatatan

Pada Toko AVIA, sistem otorisasi belum diterapkan dengan baik. Daftar perhitungan fisik persediaan tidak ditandatangani untuk menandakan bahwa perhitungan persediaan telah dilakukan. Pihak yang melakukan perhitungan fisik persediaan hanya melakukan perhitungan secara garis besarnya saja. Akibatnya, dapat terjadi kehilangan persediaan barang dagangan. Selain itu, pemesanan persediaan just in time (JIT) dapat dilakukan tanpa pertimbangan jangka panjang.

Praktik yang sehat

Pelaksanaan setiap aktivitas pada Toko AVIA sudah berjalan cukup baik. Perhitungan fisik dilakukan setiap saat namun belum didukung dengan teknologi yang memadai. Perhitungan fisik masih dilakukan secara manual. Pelaporan pemasukan dan pengeluaran kas dilakukan setiap hari pada sore hari ketika toko tutup. Pelaporan disampaikan langsung oleh penanggung jawab administrasi kepada pemilik Toko AVIA.

Pada setiap bulan, evaluasi secara rutin juga telah dilakukan, baik pada toko pusat maupun seluruh cabang.

Karyawan yang cakap dan kompeten

Pencarian karyawan yang cakap dan kompeten belum dilakukan dengan baik. Misalnya, dari segi keterampilan khusus, Bagian Administrasi belum memiliki kecakapan dan kompetensi yang memadai. Karyawan yang direkrut pada bagian ini merupakan keluarga sendiri. Pencatatan yang dilakukan oleh Bagian Administrasi hanya sederhana. Pemilik Toko AVIA tidak memberikan pelatihan khusus untuk karyawannya.

Pengendalian Formal Usaha

1. Adanya fingerprint
Di Toko AVIA, terdapat fingerprint untuk absen para karyawan. Sehingga, jika karyawan terlambat masuk atau pulang lebih cepat dapat langsung diketahui oleh pemilik toko. Pemilik toko akan memberikan hukuman berupa pemotongan uang makan pada hari tersebut.
2. Adanya CCTV
Oleh karena pemilik tidak bisa mengontrol secara langsung seluruh karyawan di setiap toko, maka pemilik menggunakan CCTV untuk mengawasi aktivitas para karyawan di setiap toko.
3. Pemisahan tugas sesuai tanggung jawab
Pemisahan tugas sesuai tanggung jawab di Toko AVIA sudah berjalan sebagaimana mestinya. Akan tetapi, masih terdapat sedikit ketidaksesuaian terkait pembagian siapa yang menyampaikan laporan di setiap harinya.

Pengendalian Informal Usah

1. Nilai keislaman
Oleh karena landasan utama Ibu Aisyah adalah keislaman setelah kejujuran, maka pemilik Toko AVIA mewajibkan penggunaan jilbab bagi karyawan putri. Selain itu, para karyawan juga wajib melaksanakan salat lima waktu. Toko AVIA juga mengadakan pengajian rutin sebulan sekali untuk menjalin silaturahmi dan mengadakan evaluasi bulanan.
2. Kejujuran
Kejujuran sangat dijunjung tinggi oleh Ibu Aisyah. Apabila Ibu Aisyah mendapati karyawannya tidak bersifat jujur, Ibu Aisyah tidak segan untuk langsung mengeluarkan atau memecat karyawan tersebut tanpa ada teguran sebelumnya.
3. Kedisiplinan
Seluruh karyawan dituntut harus disiplin dalam setiap pekerjaannya. Untuk mencapai tujuan tersebut, Ibu Aisyah telah mampu menjadi contoh teladan untuk seluruh karyawannya.

G. Hasil Analisis Kelompok

Analisis Lingkungan

- a. Pemasok
Toko AVIA dapat menjalin kerjasama dengan para pemasok yang menyediakan produk plastik ramah lingkungan dan mengembangkan kemasan kardus yang lebih ramah lingkungan.
- b. Konsumen

Lingkungan tempat toko AVIA berdiri berada di sekitar para pengusaha catering, toko roti, dan juga rumah makan. Oleh karena itu, Toko AVIA mampu menjadi pemasok tetap untuk mereka. Hal ini disebabkan Toko AVIA memiliki produk yang lengkap dan juga mampu melayani pembelian dalam partai besar atau grosir.

c. **Kompetitor**

Toko AVIA harus melakukan inovasi yang lebih kreatif untuk mengikuti perkembangan teknologi yang semakin maju. Dengan mengembangkan pembuatan sablon pada plastik, Toko AVIA akan semakin dipilih masyarakat karena membuat inovasi pada bidang desain yang menarik. Hal ini akan membuka lini bisnis lain pada Toko AVIA seperti bisnis percetakan desain dan nama pada kemasan.

Analisa SWOT

a. *Strength*

1. Lokasi yang strategis
2. Dapat menyediakan produk untuk pembelian partai besar.

b. *Weakness*

1. Produk yang dijual harganya lebih mahal.

c. *Opportunity*

1. Lokasi berada di kawasan Pasar Sleman yang di dalamnya terdapat penjual jajanan pasar, usaha catering, dan rumah makan.

d. *Threats*

1. Risiko sewaktu-waktu kehilangan pelanggan
2. Kompetitor lain mempunyai kelebihan yaitu mereka sekaligus dapat mencetak label nama
3. Program Go Green yang menyatakan meminimalkan penggunaan plastik.

Kendala

Walaupun toko AVIA ini sudah berkembang dengan pesat, namun toko ini masih memiliki beberapa kendala dalam proses bisnisnya yaitu dalam:

1. **Proses pengadaan barang**

Proses pengadaan barang di toko AVIA masih menggunakan cara manual. Akibatnya, ketika pelanggan membutuhkan produk dalam jumlah yang banyak, kadangkala stok di gudang habis sehingga tidak mampu memenuhi permintaan tersebut. Namun, di sisi lain, juga terjadi overload barang di gudang sehingga banyak barang yang kedaluwarsa.

2. **Proses penganggaran**

Dalam proses penganggaran di Toko AVIA, belum ada penetapan target pendapatan sehingga belum dapat dilakukan pengukuran kinerja dalam bisnisnya.

3. **Proses pelaksanaan pemisahan tanggung jawab fungsional**

Toko AVIA tidak memiliki penanggung jawab khusus satu orang pada setiap cabang. Proses penerimaan kas dan penyetoran ke bagian keuangan dilakukan oleh karyawan yang bekerja berdasarkan shift. Akibatnya, terjadi perangkap tugas yang memperbesar potensi kecurangan di bagian penerimaan kas.

4. **Proses penerimaan kas**

Transaksi penjualan Toko AVIA masih dilakukan secara manual tanpa komputerisasi. Karyawan bagian kasir membuat bukti transaksi penjualan menggunakan nota, bahkan terkadang ada pembeli yang tidak membutuhkan

adanya nota. Selain itu, pembayaran secara kredit terkadang tidak dibubuhi “cap lunas” setelah melunasi pembayaran.

5. Proses *reward and punishment*
Pemberian *reward and punishment* bagi karyawan masih berdasarkan SOP, belum berdasarkan pada program yang telah terlaksana.

H. Kesimpulan Dan Saran

Kesimpulan

Toko AVIA sudah berjalan baik dan menghasilkan profit yang banyak sehingga toko ini dapat terus berkembang hingga saat ini. Akan tetapi, kami juga menemukan beberapa pengendalian manajemen yang harus diperbaiki seperti pemisahan tugas dan tanggungjawab yang belum optimal, pencatatan stok persediaan barang, pencatatan pemasukan dan pengeluaran kas, serta beberapa masalah terkait inovasi untuk mempertahankan kelangsungan hidup toko AVIA ini ke depan.

Saran

Adapun solusi yang kami berikan untuk kendala tersebut adalah:

1. Proses pengadaan barang
Toko AVIA sebaiknya menggunakan *stock card* agar para karyawan dan pemilik toko mengetahui berapa persediaan yang ada di toko dan gudang. Sehingga, tidak terjadi penumpukan atau kekurangan persediaan yang terjadi.
2. Proses penganggaran
Toko AVIA sebaiknya melakukan *capital budgeting*. *Capital budgeting* adalah proses untuk menentukan manakah investasi sesungguhnya yang harus diterima dan layak untuk mendapatkan alokasi pendanaan dari perusahaan. Owner harus memisahkan gaji atau reward untuk karyawannya dan keuntungan bersih toko agar dapat mengetahui mana yang termasuk pendapatan dan mana yang termasuk laba ditahan.
3. Proses pemisahan tugas dan tanggung jawab fungsional
Toko AVIA sebaiknya memiliki satu orang penanggung jawab khusus di bagian penerimaan kas. Toko AVIA sebaiknya tidak memberikan tanggung jawab penting tersebut kepada karyawan yang bekerja berdasarkan shift. Hal ini perlu dilakukan agar potensi kehilangan uang atau kecurangan dapat diminimalkan.
4. Proses penerimaan kas
Sebaiknya, setiap barang di Toko AVIA diberi *barcode* agar penerimaan kas dan pengeluaran barang dapat dicatat dan dipertanggungjawabkan dengan semestinya.
5. Proses *reward and punishment*
Pemberian *reward and punishment* seharusnya juga diberlakukan pada pembuatan program agar terjadi peningkatan toko dan demi keberlangsungan toko secara jangka panjang. Apabila pemilik yang membuat program dan terlaksana maka hal ini juga harus diterapkan pada pemilik tersebut.

BAB II

Sistem Pengendalian Manajemen

“SEMBADA APPAREL”

*Muhammad Adhim Aszalty
Febriarino Pangestu
Fakhruddin Amanullah S.
Andi Agung Kurniawan A.*

Sembada Apparel merupakan perusahaan yang bergerak di bidang apparel untuk mendukung dan memberikan sponsor pada klub sepak bola PSS Sleman. Meskipun manajemen tidak menutup kemungkinan untuk bekerja sama dengan klub lain untuk menyediakan apparel dan cinderamata klub. Sejak didirikan tahun 2013, Sembada Apparel belum memiliki sistem pengendalian manajemen yang cukup untuk mendukung keberlangsungan usaha.

Visi dan misi perusahaan serta struktur organisasi masih luput dari perhatian manajemen Sembada Apparel, sehingga saat ini proses bisnis hanya fokus pada produksi dan penjualan produk saja. Hal ini mungkin disebabkan setiap kebijakan yang diambil sangat dipengaruhi oleh lingkungan bisnis. Sebagai contoh kebijakan jadwal pertandingan Liga Indonesia yang tidak pasti akan mempengaruhi produksi produk. Telah banyak contoh sukses toko *merchandise* yang dikelola klub sepak bola dunia (misalnya Manchester United dan klub-klub lain di Liga Inggris), bahkan pendapatannya melebihi pendapatan dari penjualan tiket pertandingan. Sembada Apparel dapat melakukan benchmarking untuk dapat mengambil strategi bisnis yang telah dijalankan klub-klub tersebut.

Penyunting:

Dr. Mahmudi, S.E., M. Si., Ak., CA., CMA.

Herlina Rahmawati Dewi, S.E., M. Sc., CMA.

Anis Al Rosjidi, S.E., M.Sc.

A. Profil Perusahaan

Sepak bola merupakan olahraga yang sangat populer. Baik orang dewasa maupun anak-anak sangat menyukai olahraga ini. Berbicara mengenai sepak bola tentunya bukan hanya sekadar permainannya saja yang atraktif dan memikat. Di balik itu, terdapat potensi bisnis yang sangat prospektif.

Dalam sepak bola suporter merupakan bagian yang sangat penting. Peran suporter dalam menghidupi tim sangat dibutuhkan perannya. Merupakan fenomena yang biasa jika para suporter tersebut rela merogoh kocek kantongnya, menyisihkan penghasilannya dan menabung hanya untuk membeli atribut baik itu berupa *jersey* maupun *merchandise* yang berkaitan dengan klub kesayangannya.

Banyak sekali atribut atau *merchandise* klub sepak bola yang dapat dikembangkan serta dijadikan peluang bisnis seperti *jersey*, *syal*, topi, dan *merchandise* lainnya. Hal inilah yang mendasari para penggemar PSS Sleman untuk membuat sebuah organisasi bisnis yang menangani penjualan *merchandise* tersebut.

Sembada Apparel adalah sebuah organisasi bisnis yang bergerak di bidang *apparel* klub sepak bola yang berasal dari Sleman. Sembada Apparel berdiri pada tahun 2013 dan didirikan oleh beberapa fans PSS Sleman. Pada awal pembentukannya, Sembada Apparel bertujuan untuk membuat *apparel* sebagai sponsor untuk PSS Sleman. Akan tetapi, seiring berjalannya waktu, Sembada Apparel tidak menutup kemungkinan untuk menjalin kerja sama dengan klub lain selain PSS Sleman. Sembada Apparel kini juga membuka toko untuk penjualan *apparel* dan *merchandise* resmi klub. *Merchandise* merupakan salah satu pemasok pundi-pundi keuntungan klub selain dari penjualan tiket dan sponsor.

B. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi Sembada Apparel belum ditunjukkan dalam laporan kelompok ini. Jika Sembada Apparel belum memiliki struktur organisasi formal, maka kelompok dapat memberikan masukan struktur yang dapat diadopsi oleh manajemen Sembada Apparel. Struktur organisasi memiliki peran penting dalam pengendalian manajemen untuk memberikan tugas dan wewenang secara formal kepada masing-masing anggota organisasi, sehingga system penilaian kinerja dan insentif (*reward and punishment*) juga dapat didesain untuk membantu perusahaan mencapai tujuan.

C. Visi, Misi, dan Nilai Perusahaan

Sembada Apparel sebenarnya tidak memiliki visi dan misi yang tertulis secara tekstual, namun pada intinya adalah menjadikan Sembada Apparel sebagai *brand apparel* terkemuka di Indonesia, bahkan dunia.

Untuk mendukung visi tersebut, Sembada Apparel memiliki beberapa **misi** yaitu:

1. Mengakomodasi kepentingan klub (sebagai sponsor)
2. Mengakomodasi kepentingan suporter

Adapun tujuan dari Sembada Apparel adalah:

1. Mengakomodasi kepentingan tim sebab dahulu tim-tim di Indonesia tidak memiliki *jersey* yang bagus
2. Memenuhi kebutuhan suporter sebab dahulu sangat sulit bagi suporter untuk memiliki *merchandise* tim secara langsung. *Merchandise* tim hanya dapat diperoleh melalui para pemain.

D. Proses Bisnis Perusahaan

Bentuk Usaha

Sembada Apparel merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang *apparel* klub sepak bola. *Apparel* adalah sebutan yang sering digunakan untuk menjelaskan segala suatu yang berkaitan dengan baju, garmen, dan pakaian. Sembada Apparel merupakan sponsor *apparel* dari PSS Sleman saat ini. Di samping memasok *jersey* untuk PSS Sleman, Sembada Apparel juga ditugaskan untuk menjadi pengelola penjualan *merchandise* resmi PSS Sleman.

Saat ini, Sembada Apparel memiliki toko yang beralamat di Ruko Seturan Plaza, Sleman, Yogyakarta. Selain dibeli secara langsung di toko, produk dari Sembada Apparel juga dapat dibeli secara daring melalui website resmi (smbd.id), Shopee, maupun PSSapps (khusus *jersey*).

Produk Perusahaan

Sembada Apparel mengeluarkan beberapa produk untuk dijual, dengan terdiri dari tiga kategori yaitu *apparel*, *casual*, dan *merchandise (equipment)*. Beberapa contoh produk yang dijual di antaranya adalah:

- a. *Apparel*
 - 1) *Jersey*
 - 2) Celana
 - 3) Kaos Kaki
- b. *Casual*
 - 1) Polo
 - 2) *Hoodie*
 - 3) Kaos
 - 4) *Cagoule*
 - 5) *Tracktop*
 - 6) *Trackpants*
 - 7) Topi
- c. *Merchandise (Equipment)*
 - 1) Gantungan kunci
 - 2) Stiker
 - 3) Botol minuman
 - 4) Gelang
 - 5) Mug
 - 6) *Lanyard*

Logo



Logo Sembada Apparel

Logo Sembada Apparel memiliki arti “air yang mengalir sehingga memberikan manfaat kepada banyak orang”.

Strategi dan Program

Beberapa strategi yang dibuat oleh pihak Sembada Apparel di antaranya adalah:

1. Kontrak jangka panjang
Dengan adanya kontrak jangka panjang, Sembada Apparel berharap memiliki waktu yang cukup untuk persiapan produk. Dengan demikian, Sembada Apparel berharap dapat memasarkan produk sebelum liga bergulir atau paling lambat ketika awal liga bergulir.
2. Pengembangan produk
Sembada Apparel terus melakukan peningkatan dalam variasi produknya. Pada saat awal terbentuk, Sembada yang hanya memproduksi satu produk saja berupa jersey. Saat ini, produk Sembada Apparel lebih variatif. Hal ini terlihat dari adanya macam-macam produk *casual* dan *merchandise*
3. Peningkatan layanan
Sembada Apparel berusaha meningkatkan layanannya menjadi *excellent service*. Hal ini dilakukan dengan mengajarkan para pramuniaga untuk berlaku sopan, menjawab semua pertanyaan yang ada, mengirimkan pesanan daring secara tepat waktu, dan memastikan ketersediaan barang. Hal ini dilakukan untuk mengatasi hilangnya penjualan (*loss sales*) yang sering terjadi sebelumnya karena barang kosong. Di samping itu, Sembada Apparel juga memperbaiki skema sosial media agar katalog lebih tertata rapi, informatif, dan komunikatif, baik untuk pelanggan maupun masyarakat umum.
4. Pemanfaatan *gimmick*
Gimmick adalah salah satu strategi pemasaran yang sengaja didesain untuk menarik perhatian calon pembeli. *Gimmick* yang digunakan Sembada Apparel adalah memberikan kaos kaki PSS musim sebelum-sebelumnya untuk konsumen yang berbelanja minimal Rp300.000 akan mendapatkan kaos kaki PSS musim sebelum-sebelumnya. Sedangkan, konsumen yang berbelanja minimal Rp600.000 akan mendapatkan celana.
5. Pemanfaatan *e-commerce*
Dalam memasarkan produknya, selain penjualan langsung di Sembada Store dan penjualan secara daring di *smbd.id*, Sembada Apparel juga memanfaatkan *platform* jual beli daring Shopee untuk menarik minat konsumen. Tampilan katalog *smbd.id* di Shopee dapat dilihat di lampiran.

E. Pengendalian Manajemen

Pengendalian Manajemen yang Digunakan

Dari proses rekrutmen karyawan, Sembada melakukan proses rekrutmen seperti perusahaan lainnya. Sembada terlebih dahulu mengidentifikasi posisi yang dibutuhkan. Proses selanjutnya adalah proses penyaringan (*screening*) dan wawancara. Karyawan yang lolos akan dipanggil untuk menjadi karyawan di Sembada. Terkait persyaratan tingkat pendidikan, Sembada tidak mematok secara khusus. Sembada lebih melihat kecocokan antara posisi yang dibutuhkan dengan portofolio keahlian yang dimiliki. Hingga saat ini, Sembada sendiri mempunyai 13 karyawan.

Pengendalian manajemen yang digunakan Sembada lebih dititikberatkan pada pengelolaan karyawan. Pengendalian dilakukan mulai dari struktur yang ada sampai

dengan pemberian penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*). Struktur yang ada saat ini sudah lebih baik karena sudah melalui proses *rebuild*. Saat ini, Sembada memiliki dua divisi, yaitu Divisi *Office* dan Divisi *Store*. Masing-masing divisi dipimpin oleh seorang kepala yang bertanggung jawab kepada atasan.

Salah satu reward terkait kesejahteraan karyawan yang diberikan oleh Sembada antara lain adalah asuransi kesehatan. Selain itu, pada momen-momen tertentu, Sembada juga memberikan bonus jika ada target yang mampu dipenuhi. Pemberian hukuman masih dilakukan secara fleksibel karena Sembada masih memiliki *family culture* yang cukup kental. Karyawan yang meminta izin untuk acara keluarga pasti akan diizinkan dan tidak akan dipersulit. Untuk permohonan izin lainnya, Sembada juga akan memberikan izin asalkan memiliki rasionalisasi atau alasan yang kuat. Hal ini membuat kedisiplinan karyawan tetap tinggi terlihat dari kehadiran dalam absensi harian.

Hingga saat ini, Sembada belum menerapkan pengendalian formal berupa aturan tertulis dan eksplisit. Akan tetapi, pengendalian informal berjalan dengan cukup kuat karena pemilik Sembada sendiri lebih menyukai pendekatan melalui *sharing*. Apabila ada pegawai yang performanya menurun, karyawan akan diajak *sharing* dan diberikan solusi. *Sharing* tidak langsung dilakukan dengan kepada pemilik tetapi melalui kepala divisi masing-masing. Namun, dalam kasus tertentu, pemilik akan turun langsung untuk menemui dan mengajak *sharing* karyawan.

F. Hasil Analisis Kelompok

Kendala

Ada beberapa kendala yang dihadapi Sembada. Beberapa kendala tersebut antara lain:

1. Operator Liga Indonesia belum memiliki jadwal permulaan musim yang jelas. Hal ini sangat memengaruhi proses produksi dari Sembada, karena Sembada bergerak dalam bidang seragam dari tim-tim sepak bola. Buruknya penentuan jadwal dari operator Liga Indonesia ini mempengaruhi waktu produksi terutama untuk produk *jersey*. Produk *jersey* sendiri merupakan kostum yang harus dimiliki setiap tim untuk bertanding.
2. Persoalan internal dari pihak tim PSS sendiri. Hal ini menyebabkan kurang jelasnya regulasi. Hal ini menghambat Sembada untuk segera memproduksi produk-produknya. Regulasi yang berbelit-belit akan sangat membingungkan terutama untuk pihak Sembada sendiri.
3. Persoalan internal Sembada sendiri juga menimbulkan kendala bagi kinerja perusahaan sendiri. Saat ini, Sembada masih dalam proses *rebuild*. Oleh karena itu, Sembada belum memiliki visi dan misi yang jelas dan tertulis. Hal ini tentu akan sangat memengaruhi arah gerak perusahaan. Belum adanya kejelasan arah gerak perusahaan dapat berpengaruh terhadap produksi karena adanya salah estimasi dan keterlambatan produksi.

Solusi untuk mengatasi hal tersebut antara lain:

1. Kontrak jangka panjang dengan durasi minimal dua tahun seperti yang telah dilakukan manajemen Sembada saat ini.
2. Duduk bersama dengan pihak tim PSS Sleman untuk menyelesaikan persoalan serta mencari solusi. Salah satu hal yang perlu diperjelas adalah terkait hak dan kewajiban Sembada *Apparel* selaku sponsor dari PSS Sleman.
3. Peningkatan kualitas karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan seleksi yang lebih ketat, serta penyelenggaraan pelatihan agar karyawan menjadi lebih terampil.

G. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Perkembangan Sembada Apparel dari tahun ke tahun menunjukkan perubahan yang baik dan signifikan. Hal ini salah satunya terlihat dari jumlah karyawan yang terus meningkat. Pada saat berdiri dulu, Sembada Apparel hanya memiliki 4 karyawan saja. Saat ini, Sembada mempekerjakan 13 karyawan pada berbagai posisi. Di samping itu, variasi produk yang ditawarkan juga sudah lebih banyak. Hal ini dapat memberikan pilihan bagi para suporter. Apalagi, daya beli suporter PSS Sleman terbilang sangat tinggi terhadap *merchandise* resmi klub. Selain itu, pengendalian manajemen juga perlu ditingkatkan lagi untuk memaksimalkan profitabilitas.

Saran

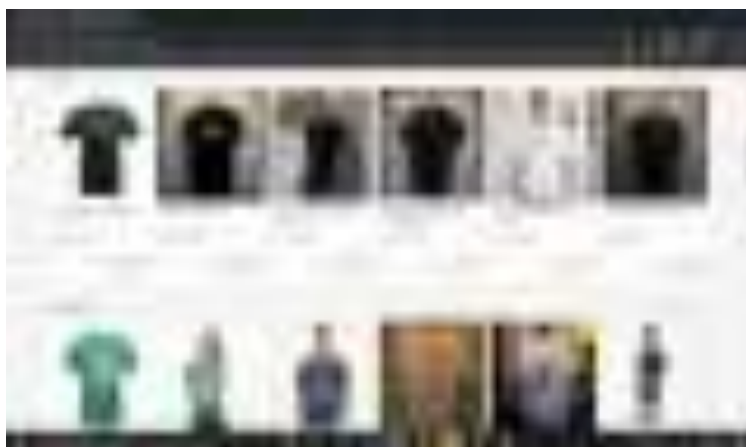
Dalam masa *rebuild* seperti sekarang ini, Sembada Apparel harus memperkuat terlebih dahulu akar dari organisasi yaitu dengan pembuatan visi dan misi secara tertulis. Selain itu, Sembada juga perlu mengurus paten agar Sembada nantinya dapat bergerak menuju tujuan yang diinginkan sesuai dengan visi dan misinya.

Pembuatan kontrak yang jelas dan mengikat. Selain itu, Sembada juga perlu melakukan komunikasi lebih intensif dengan operator Liga Indonesia. Dengan komunikasi yang intensif, diharapkan Sembada dapat memperbaiki pemilihan waktu proses produksi. Hal ini penting sebab waktu produksi *jersey* sangat bergantung dari waktu bergulirnya kompetisi.

Dengan nama Sembada Apparel yang sudah cukup terkenal saat ini, Sembada Apparel sebaiknya dapat mulai melebarkan sayapnya dengan menjadi sponsor klub-klub lain walaupun hal tersebut tidak mudah untuk direalisasikan. Agar hal tersebut dapat terwujud, Sembada Apparel perlu melakukan pembenahan di berbagai sektor tanpa mengurangi kualitas yang ada,

Dengan permintaan yang sangat tinggi setiap tahunnya, Sembada Apparel sebaiknya dapat membuat pabrik sendiri sehingga tidak perlu menumpang lagi ke pihak lain. Hal ini diharapkan dapat mempercepat proses pembuatan produk. Tentunya, hal ini perlu didukung dengan kualitas sumber daya yang mumpuni dan professional di setiap bidangnya.

H. Lampiran



Gambar 1. Tampilan Smbd.id di Shopee



Gambar 2. Sembada *Store*



Gambar 3. Kantor Sembada



Gambar 4. Katalog *jersey*



Gambar 5. Katalog *casual*



Gambar 6. Katalog *merchandise*



Gambar 7. Proses wawancara dengan Mas Hasbi selaku
"Business Development Sembada"

BAB III

Sistem Pengendalian Manajemen

“TOS.co & ODB STOREE”

Muhammad Fawwaz Afif
Sabdha Vilodhia Gusti
Cici Afni Suryaningsih

TOS.co & ODB STOREE adalah toko sepatu (*sneakers*) dan apparel yang didirikan oleh Oktavian Dimas Bagaskara pada akhir tahun 2014. TOS.co sendiri adalah *brand* untuk toko *offline* dan ODB STOREE adalah *brand* yang digunakan pemilik untuk penjualan *online* meskipun dalam manajerial tidak ada pemisahan antara penjualan *offline* dan *online*.

Seperti bisnis yang sedang berkembang lainnya, TOS.co & ODB STOREE saat ini fokus pada pemasaran produk untuk mendapatkan kepuasan dan loyalitas konsumen. Sehingga, penyediaan produk-produk yang sedang menjadi tren dan disukai konsumen saat ini menjadi prioritas utama. Namun demikian, hal ini juga menjadi kendala utama dalam proses bisnis karena perputaran produk yang sangat cepat mengikuti minat konsumen. Sehingga, manajemen kesulitan untuk memprediksi kebutuhan persediaan produk untuk memenuhi permintaan konsumen. Di sisi lain, tantangan ini dapat menjadi peluang bagi TOS.co & ODB STOREE untuk dapat membangun kerja sama dengan *brand-brand* besar (pemasok) dan menjadi bisnis yang ikut andil dalam menciptakan *tren*. Dengan demikian, manajemen dapat lebih mudah membuat perencanaan (program-program) dan pengendalian proses bisnis dalam penjualan produk-produk dengan meminimalkan kesalahan dalam *forecast* penjualan karena perubahan tren konsumen.

Penyunting:

Dr. Mahmudi, S.E., M. Si., Ak., CA., CMA.

Herlina Rahmawati Dewi, S.E., M. Sc., CMA.

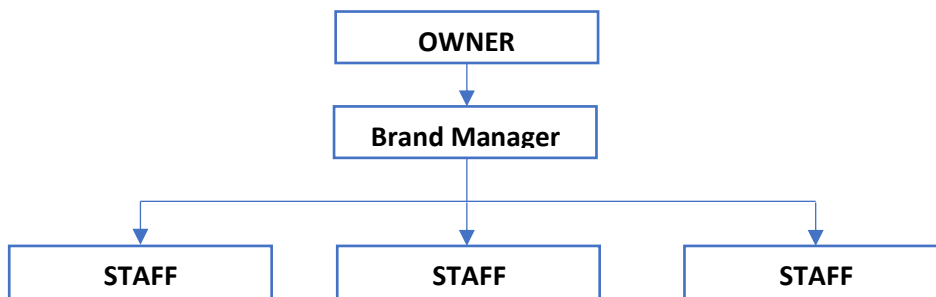
Anis Al Rosjidi, S.E., M.Sc.

A. Profil Perusahaan

Sejarah

TOS.co & ODB STOREE merupakan sebuah toko sepatu dan *apparel* yang berada di Yogyakarta. Nama TOS.co merupakan nama usulan yang diberikan oleh pemiliknya, sedangkan ODB adalah singkatan dari nama pemiliknya yang bernama Oktavian Dimas Bagakara. TOS.co didirikan oleh Oktavian Dimas Bagakara pada akhir tahun 2014. Berdirinya TOS.co bermula dari kesenangan atau hobi pemiliknya untuk merotasi sepatu milik dirinya sendiri agar mendapat keuntungan. Misalkan pemilik memiliki 5 sepatu dan di akhir tahun 2011. Sepatu tersebut sudah tidak dirilis lagi. Pemilik berpikir bagaimana caranya agar dirinya bisa menjual sepatu tersebut dan membeli lagi sepatu baru. Aktivitas inilah yang menjadi permulaan bisnis TOS.co & ODB STOREE. TOS.co & ODB STOREE buka dari pukul 10.00 sampai pukul 22.00. TOS.co & ODB STOREE berlokasi di Jalan Wahid Hasyim 58 Condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta.

B. Struktur Organisasi Perusahaan



C. Visi, Misi, dan Nilai Perusahaan

Visi Perusahaan

Menjadi sebuah toko sepatu yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan, terjangkau oleh pelanggan, dan meningkatkan pelayanan dalam bidang penjualan *online* agar terjangkau di seluruh Indonesia.

Misi Perusahaan

1. Memberi pelayanan yang memuaskan terhadap pelanggan dengan harga terjangkau dan tempat yang nyaman.
2. Membentuk karyawan yang disiplin dan giat dalam bekerja
3. Memberikan kualitas produk yang terbaik dan bervariasi

Nilai-nilai Perusahaan

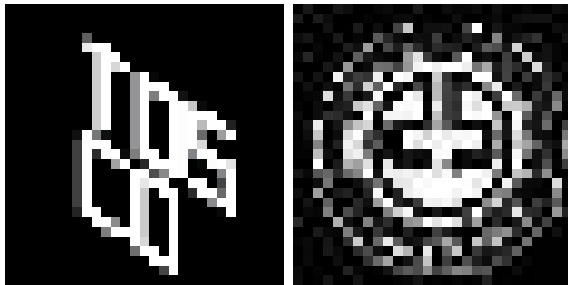
Nilai dasar yang diterapkan oleh TOS.co & ODB STOREE yaitu nilai kekeluargaan. Di TOS.co & ODB STOREE, pemilik dan karyawan sudah seperti keluarga. Hal ini dapat membuat suasana menjadi nyaman dan mempersatukan karyawan agar sama-sama bekerja keras untuk mendapat target yang diharapkan.

D. Proses Bisnis Perusahaan

Brand dan Logo

Brand: TOS.co & ODB STOREE

Logo:



Bentuk Usaha

TOS.co & ODB STOREE bergerak di bidang sepatu dan apparel. TOS.co merupakan brand toko *offline* dari bisnis ini, sedangkan ODB Storee adalah toko *online* yang memberikan suplai barang ke toko *offline*. Akun Instagram dan Tokopedia ODB Storee dapat dilihat pada lampiran. Toko *offline* TOS.co sendiri saat ini berlokasi di dua tempat, yaitu Yogyakarta dan Solo.

Produk Perusahaan

TOS.co memiliki daftar produk yang dijual sebagai berikut:

1. Sepatu terdapat berbagai macam *brand*, seperti:
 - Vans
 - Adidas
 - Nike
 - Converse
 - Onitsuka tiger
 - New Balance
 - Puma
2. Tas dari *brand* seperti:
 - Vans
 - Adidas
 - Converse
3. Jam Tangan G-SHOCK
4. Kaos dari berbagai brand seperti:
 - Adidas
 - Converse
 - Champion

Harga produk TOS.co paling rendah adalah sepatu anak-anak seharga Rp250 ribu. Produk paling mahal adalah sepatu Nike dengan harga kurang lebih Rp3 juta. Rata-rata harga sepatu berada pada kisaran Rp450.000 sampai dengan Rp1 juta. Rata-rata harga kaos pada kisaran harga Rp150.000 sampai Rp350.000. Sedangkan, harga jam tangan berada pada kisaran Rp250.000 sampai dengan Rp500.000.

Proses Mendapatkan Suatu Produk

Untuk mendapatkan produk, TOS.co & ODB STOREE menjalin kerja sama dengan sebuah perusahaan importir sepatu di Jakarta. Perusahaan importir tersebut tidak bisa menjual barang-barang tersebut dan mengalihkan ke TOS.co dengan harga di bawah harga perusahaan tersebut. Impor sepatu ini sudah melalui Bea dan Cukai. Cara lain untuk mendapatkan produk adalah saat pemilik pergi ke luar negeri dan membeli lima sampai sepuluh pasang sepatu.

E. Pengendalian Manajemen

Strategi Perusahaan

Strategi perusahaan dalam rangka pemasaran produknya dilakukan melalui penjualan di toko (*offline*) maupun media sosial (*online*). Untuk toko *offline*, agar bersaing dengan toko sepatu lainnya, TOS.co berusaha agar pelanggan yang datang merasa nyaman. Selain itu, TOS.co berusaha memberikan harga yang bersaing dengan toko-toko lainnya. TOS.co berharap pelanggan merasa bangga berbelanja di TOS.co karena tokonya bagus dan harganya bersaing. TOS.co juga lebih banyak menjual produk *fast moving*. Dengan demikian, produk yang peminatnya banyak akan diutamakan.

Pemasaran melalui digital dilakukan melalui media sosial seperti Instagram, Whatsapp, Tokopedia, Shopee, dan Line. TOS.co & ODB STOREE juga melakukan kerja sama dengan JNE, J&T, Gojek dan Grab. Selain itu, TOS.co juga mengadakan promo beberapa promo menarik. Tosco mengadakan promo seperti Black Friday, Merdeka Sale, dan *over market*. Pada promo *over market*, barang-barang lama dijual dengan harga yang murah. TOS.co juga sering mengikuti *event-event* sepatu seperti Sneakers Hub, Sole Vacation, dan Sneaker Peaks.

Program

TOS.co memiliki program-program untuk para karyawannya, yaitu sebagai berikut:

1. Memberi *reward* kepada karyawan berupa materi atau liburan apabila target tercapai.
2. Tunjangan Hari Raya (THR).
3. Hak cuti

Proses Seleksi Karyawan

Sistem pengendalian manajemen yang berjalan di TOS.co sama halnya seperti kebanyakan toko lainnya. Dalam proses rekrutmen karyawan baru, TOS.co menerima lamaran pekerjaan melalui kolega teman dekat. Hal ini dilakukan agar proses adaptasi dapat berjalan lebih mudah.

Reward and Punishment

Dalam sistem pengendalian manajemennya, pemilik memiliki hak untuk langsung mengatur karyawannya, misalnya dengan menegur secara langsung. *Brand Manager* bertanggung jawab untuk memasok barang dan mengawasi toko. Jika ada kesalahan yang dilakukan oleh karyawan, pemilik akan menyelesaikan kesalahan tersebut secara kekeluargaan.

Penggajian karyawan dilakukan secara bulanan dengan nominal yang tidak bisa disebutkan karena setiap karyawan menerima gaji yang berbeda-beda sesuai dengan *job description*-nya masing masing.

TOS.co juga memberikan *reward* kepada karyawan-karyawan yang dianggap berhak mendapatkan *reward*. *Reward* yang diberikan kepada karyawan berupa liburan ke luar negeri atau THR.

F. Hasil Analisis Kelompok

Analisis SWOT

- *Strengths*
Kekuatan TOS.co adalah adanya *experience* berbeda yang dirasakan pelanggan ketika membeli produk di TOS.co. Selain itu, produk yang dijual harganya murah dan original.
- *Weaknesses*
Kelemahan TOS.co terletak pada pengadaan barang. Beberapa barang belum dapat ditemukan di TOS.co karena data diolah seminggu sekali.
- *Opportunities*
Peluang yaitu ingin ditingkatkan lagi adalah penjualan *online* dan promosi yang lebih aktif di sosial media.
- *Threats*
Ancaman bagi TOS.co muncul dari semakin banyaknya toko sepatu di Yogyakarta.

Kendala

Ada beberapa masalah yang terjadi di TOS.co yaitu:

- Rotasi barang masih belum bisa memprediksi barang apa yang disukai pelanggan karena data direkap seminggu sekali.
- TOS.co belum bisa mengembangkan penjualan secara *online* dengan optimal.
- TOS.co masih kesulitan mendapatkan barang dalam jumlah yang banyak.

Solusi

Solusi yang dilakukan TOS.co dalam menghadapi masalahnya adalah:

- Untuk rotasi barang, pemilik TOS.co menanggapi masalah tersebut dengan mendiskusikannya dengan karyawan. Hal ini dilakukan untuk melihat data barang apa yang diminati, stok yang kurang diminati, dan memperbanyak stok yang diminati pelanggan.
- Untuk penjualan *online*, pihak ODB lebih aktif di sosial media dengan mengadakan *event-event* promo.
- Untuk mendapatkan barang, pemilik TOS.co mulai mencari koneksi yang sanggup untuk menyediakan barang dalam jumlah banyak.

G. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

TOS.co & ODB STOREE merupakan sebuah toko sepatu dan *apparel* yang berada di Yogyakarta. TOS.co didirikan oleh Oktavian Dimas Bagaskara pada akhir tahun 2014. TOS.co & ODB STOREE buka mulai pukul 10.00 sampai dengan pukul 22.00. TOS.co & ODB STOREE berlokasi di Jalan Wahid Hasyim 58 Condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta.

Sistem pengendalian manajemen di TOS.co berjalan seperti halnya pada kebanyakan toko-toko sepatu lainnya. Dalam proses rekrutmen karyawan baru, TOS.co menerima lamaran pekerjaan melalui kolega teman dekat yang sudah dikenal dengan baik. Hal ini dilakukan agar proses adaptasi dapat berjalan dengan mudah. Penggajian karyawan dilakukan secara bulanan dengan nominal yang tidak bisa disebutkan. Nominal yang diterima setiap karyawan berbeda-beda sesuai dengan *job description*-nya masing-masing.

Dalam sistem pengendalian manajemennya, pemilik memiliki hak untuk langsung mengatur karyawannya, misalnya dengan menegur secara langsung. *Brand Manager* bertanggung jawab untuk memasok barang dan mengawasi toko.

Saran

TOS.co & ODB STOREE harus selalu konsisten berinovasi karena banyak pesaing baru yang bermunculan. ODB juga perlu memaksimalkan penggunaan media sosialnya agar pelanggan tidak hanya membeli secara *offline* tetapi juga secara *online*. Hal ini akan menjadi kekuatan baru bagi TOS.co & ODB STOREE.

H. Lampiran

Media sosial: Instagram dan Tokopedia





Toko Offline Tocso & ODB Storee



BAB IV

Sistem Pengendalian Manajemen

“BOOGIE.ID”

*Nisrina Nur Aini
Dhanurendra Surya Negara
Vika Sintia Rahmawati*

Boogie.id merupakan bisnis yang lahir dari hobi olahraga pemiliknya, khususnya bermain basket dan sepak bola. Hobi ini memunculkan ide untuk membuat bisnis perlengkapan olahraga dan sepatu *sneakers*. Pada awalnya, produk Boogie.id dipasarkan secara *online*. Setelah bisnisnya berkembang, pemilik membuka toko *offline*. Selain menjual peralatan olahraga, Boogie.id juga menyediakan jasa cuci sepatu yang disebut *Boogie Cleaning LAB*.

Pengendalian manajemen yang dilakukan oleh pemilik Boogie.id lebih menekankan pada pengendalian informal untuk mengelola karyawan yang dimiliki. Hal ini dimulai dari proses penerimaan karyawan. Pemilik lebih memilih karyawan yang menyukai olahraga dan memiliki pengetahuan mengenai *sneakers*. Karyawan dengan profil demikian diharapkan dapat memberikan pelayanan yang terbaik dan memuaskan pelanggan. Akan tetapi, pemilik juga tetap melakukan pengendalian secara fisik dan formal terutama untuk persediaan barang dagangan. Hal ini dibuktikan dengan dibangunnya website perusahaan (<https://Boogie.id/shop/>) yang cukup informatif dan memudahkan konsumenn untuk melakukan pembelian produk secara *online*.

Penyunting:

Dr. Mahmudi, S.E., M. Si., Ak., CA., CMA.

Herlina Rahmawati Dewi, S.E., M. Sc., CMA.

Anis Al Rosjidi, S.E., M.Sc.

A. Profil Perusahaan

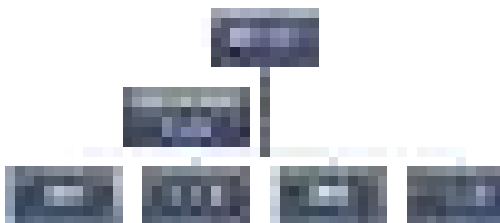
Sejarah Perusahaan

Boogie.id merupakan bisnis yang lahir dari hobi olahraga pemiliknya yang bernama Rio. Pemilik Boogie.id memiliki hobi bermain basket dan bermain sepak bola. Didasari kecintaannya terhadap olahraga dan kegemarannya mengeloleksi perlengkapan olahraga, sang pemilik memiliki ide untuk membuat bisnis perlengkapan olahraga dan menyediakan perlengkapan olahraga untuk orang-orang yang memiliki hobi yang sama dengan dirinya. Oleh karena itu, Rio mengajak salah satu temannya, Ama, untuk membuat bisnis perlengkapan olahraga, khususnya *sneakers*. Pada awalnya, Rio dan Ama hanya mencoba-coba saja dan ingin mendapat penghasilan dari hobi yang disukainya. Pada tanggal 10 September 2015, Rio dan Ama mulai memasarkan produknya secara *online*. Mereka memberi nama *brand* produknya Boogie.id. Setelah beberapa bulan menjalankan bisnisnya, Boogie.id semakin berkembang. Pada 5 Februari 2016, mereka membuka toko Boogie.id yang beralamat di Jalan Kaliurang Km. 5,2, Gang Wuni Blok G No.1, Yogyakarta.

Asal nama Boogie.id diambil dari kata Boogie. Kata Boogie biasanya direpresentasikan layaknya hantu atau hal lain yang identik dengan hitam, besar, dan menakutkan. Namun, seiring perkembangannya, penggunaan kata Boogie direpresentasikan sebagai orang kulit hitam, negro, atau *nigga* karena rata-rata orang kulit hitam bertubuh besar. Dari dulu, *nigga* selalu identik dengan budaya hiphop. Seiring berjalannya waktu, banyak *nigga* yang lebih suka dengan panggilan Boogie. Bahkan, sering kali nama Boogie dijadikan nama alias mereka. Sebagai contoh, pemain basket NBA, Demarcus Cousins memiliki nama alias Boogie Cousins. Semakin ke sini, secara tidak langsung mereka mengubah arti kata Boogie sendiri yaitu merepresentasikan orang berkulit hitam yang keren dan hebat.

Tidak hanya di basket, semua budaya yang berhubungan dengan hiphop seperti rap, dance, dan lainnya menggunakan kata Boogie sebagai nama alias mereka. Mungkin mereka berharap akan menjadi terlihat keren dan memang demikian adanya. Budaya hiphop tidak terlepas dengan *fashion* dan *sneakers* yang menjadi salah satu *item* paling penting untuk mencapai style dari budaya tersebut. Oleh karena itu, salah satu pemilik menyarankan menggunakan nama Boogie.id sebagai nama *brand* karena dapat mewakili sejarah dari skema yang diikutinya.

B. Struktur Organisasi Perusahaan



C. Visi, Misi, dan Nilai Perusahaan

Visi

Menjadi perusahaan industri sepatu yang digemari kalangan remaja dan keluarga muda dengan pelayanan penjualan yang baik serta sebagai wadah pembelian *sneakers* bagi penggemar olahraga, terutama basket dan sepak bola.

Misi

1. Melayani pelanggan dengan baik.
2. Menjaga kepercayaan pelanggan.
3. Menyelenggarakan latihan basket dan futsal bersama pelanggan yang memiliki hobi tersebut.
4. Menjaga kualitas produk.

Nilai Perusahaan

Nilai dasar yang diambil dari Boogie.id adalah menerapkan ajaran agama terutama kejujuran. Oleh karena itu, Boogie.id dapat menjaga kepercayaan dari para pelanggan.

D. Proses Bisnis Perusahaan

Brand, Logo, dan Motto

Brand: Boogie.id

Logo:



Motto: "Born to be ORIGINAL!"

Bentuk Usaha/Bisnis

Bentuk usaha yang dijalankan Boogie.id adalah Firma. Firma adalah suatu bentuk usaha yang dijalankan dan dikembangkan oleh dua orang atau lebih dengan nama usaha bersama. Setiap anggota pada bentuk usaha firma memiliki tanggung jawab penuh atas perusahaan. Modal untuk mendirikan badan usaha firma juga berasal dari patungan dari pemiliknya. Keuntungan dan kerugian yang diperoleh firma menjadi tanggungan setiap pemilik yang tergabung dalam firma.

Boogie.id dimiliki oleh dua orang pemilik yaitu Rio dan Ama. Modal untuk mendirikan Boogie.id didapatkan dari patungan Rio dan Ama. Keuntungan dan kerugian juga ditanggung oleh mereka sebagai pemilik.

Produk Perusahaan

Produk Boogie.id lebih spesifik ke *sneakers* dari berbagai merek seperti Adidas, Nike, New Balance, Converse, Vans, Fila, dan lain-lain. Boogie.id menjual berbagai jenis *sneakers* dari *basic sneakers*, *statement*, *running*, *all-white* dan *high tops*. *Basic sneakers* merupakan kombinasi sepatu dengan *flat shoes* namun tetap *sporty*. *Statement sneakers* merupakan sepatu yang paling *fashionable* karena memiliki desain yang unik dengan banyak sentuhan *sequins* dan warna. *Running shoes* digunakan untuk olahraga lari maupun aktivitas olahraga ringan lainnya. *Running shoes* umumnya dibuat dengan bahan yang ringan dan nyaman. Selain itu, *running shoes* biasanya dibuat dengan warna yang menarik sehingga membuat semangat untuk berolahraga. *All-White* merupakan jenis sepatu yang memiliki warna putih polos di seluruh bagiannya. Sepatu ini sangat trendi dan banyak orang menggunakannya. *All-white* akan terkesan feminin jika digunakan oleh perempuan dan tidak terkesan tomboi. Sedangkan, *high top* merupakan sepatu yang tampilannya terlihat seperti sepatu bot. Akan tetapi, sepatu bot seringkali

terasa tidak nyaman digunakan. *High tops* menjadi substitusi yang cocok. *Sneakers* jenis ini dapat membuat kesan berbusana menjadi lebih *edgy*. Selain itu, Boogie.id juga menyediakan sepatu basket dan sepatu bola dengan berbagai jenis dan ukuran.

Boogie.id juga menjual kaos, jaket, kaos kaki, topi, tas, *jersey*, dan celana *training* dari berbagai merek seperti Adidas, Nike, Converse dan Uniqlo. Sesuai dengan motonya yaitu "Born to be ORIGINAL!", semua barang-barang yang dijual di Boogie.id merupakan barang-barang original dan memiliki kualitas yang bagus. Boogie.id mengambil barang dari pemasok di berbagai negara seperti Vietnam, Indonesia, Tiongkok, bahkan sampai Amerika.

Selain menjual barang, Boogie.id juga menyediakan jasa cuci sepatu yang disebut Boogie Cleaning LAB. Jasa yang ditawarkan dalam Boogie Cleaning LAB seperti *Deep Cleaning*, *Basic Cleaning*, *Fast Cleaning*, *Unyellowing*, *Leather Care*, dan *Repaint Canvas*. *Deep cleaning* yaitu membersihkan bagian bawah sepatu (*mid-sole*), bagian atas sepatu (*upper*), dan semua bagian sepatu. *Basic Cleaning* yaitu membersihkan *Mid-Sole* dan *Upper* saja dengan waktu pembersihan 1-2 hari. *Fast Cleaning* yaitu membersihkan *Mid-Sole* dan *Upper* dengan waktu 120 menit. *Unyellowing* yaitu memutihkan kembali noda kuning yang ada pada sepatu. *Leather Care* yaitu membersihkan dan merawat sepatu yang berbahan dasar kulit. Sedangkan, *Repaint Canvas* yaitu mengecat ulang sepatu yang berbahan dasar kanvas yang terlihat kusam agar seperti baru lagi.

E. Pengendalian Manajemen

Strategi Perusahaan

Strategi perusahaan dalam upaya pemasaran produknya adalah dengan melalui *direct selling* (langsung) dan *digital marketing*. *Direct selling* dilakukan Boogie.id dengan penjualan langsung di toko Boogie.id dan penjualan langsung di *event-event* yang diikuti oleh Boogie.id. *Event-event* yang diikuti Boogie.id antara lain Sneakerhub, Solexhibition dan Solevacation. Sedangkan, *digital marketing* dilakukan melalui media sosial, seperti Instagram, Whatsapp, Line, Facebook dan Twitter. Selain itu, pemasaran juga dilakukan di *marketplace* seperti Bukalapak.

Selain itu, Boogie.id juga memberikan promo yang menarik untuk para pelanggan sebagai strategi pemasaran. Sebagai contoh, Boogie.id memberikan diskon 10% dan *cashback* sebesar Rp50.000 untuk pembelian sepatu dan berlaku untuk semua *item* produk, baik pembelian *online* maupun *offline*. Boogie juga memberikan promo untuk cuci sepatu seperti *Clean 1 pair Free 1 pair for Basic Cleaning*, *Clean 3 pair Pay 1 pair*, *Clean 1 pair Free 1 pair for All Treatment*, dan pada saat hari kemerdekaan Indonesia Boogie memberikan harga Rp17.000 saja untuk *Basic Cleaning*.

Program Perusahaan

Boogie.id memiliki program-program yang menarik untuk para karyawannya, yaitu sebagai berikut:

1. Tunjangan Hari Raya (THR)
2. Hak cuti. Cuti akan diberikan jika ada karyawan lain yang dapat mem-*back-up* pekerjaan karyawan yang mengambil cuti.
3. Acara Bermain Basket Ceria (BBC) yang diikuti seluruh karyawan dan *followers* Boogie.id
4. Pembuatan artikel-artikel tentang *sneakers* yang diunggah di Facebook atau Instagram. Artikel ini bertujuan untuk mengedukasi para *followers* dan para pencinta *sneakers*.

Pengendalian Sumber Daya Manusia

Dalam proses rekrutmen karyawan baru, Boogie.id menerima lamaran pekerjaan dan *curriculum vitae* melalui *e-mail* dan secara langsung. Setelah itu, Boogie.id akan mengadakan seleksi administratif sesuai kebutuhan perusahaan. Tahapan rekrutmen dilanjutkan dengan wawancara. Wawancara ini dilakukan langsung oleh pemilik Boogie.id.

Karyawan Boogie.id bekerja dengan sistem paruh waktu (*part time*). Karyawan *shift* pagi bekerja dari pukul 10.00 sampai dengan pukul 15.30 dan karyawan *shift* siang bekerja dari pukul 15.30 sampai dengan pukul 22.00. Penggajian karyawan dilakukan secara bulanan dengan gaji pokok sebesar Rp30.000 per hari. Selain itu, karyawan akan memperoleh bonus yang berasal dari cuci sepatu sebesar Rp5.000 untuk setiap satu pasang sepatu, penjualan di dalam toko sebesar 2% dari harga sepatu, dan penjualan di luar toko sebesar 10% dari harga sepatu.

Dalam sistem pengendalian manajemennya, kepala toko memiliki hak untuk langsung mengatur karyawannya. Kepala toko bertanggung jawab terhadap kinerja para karyawan. Apabila terdapat kesalahan fatal yang dilakukan karyawan, pemilik akan menyelesaikan kesalahan tersebut. Boogie.id menerapkan *punishment* kepada karyawan yang melanggar aturan sesuai tingkatannya masing-masing. Boogie.id juga memberikan *reward* kepada karyawan yang memiliki kinerja baik.

F. Hasil Analisis Kelompok

Kendala yang dihadapi perusahaan

- Karyawan kurang disiplin dalam kehadiran, misalnya datang terlambat
- Pelanggan kesulitan mengenal Boogie.id
- Penjualan dan *cleaning* mulai sepi

Solusi yang ditawarkan oleh kelompok kami

- Pembuatan peraturan yang mengatur kedisiplinan karyawan, misalnya dengan melakukan pemotongan gaji sesuai dengan lamanya keterlambatan.
- Partisipasi Boogie.id dalam acara pameran *sneakers* untuk memperkenalkan tokonya.
- Penyelenggaraan promo-promo untuk menarik pelanggan.

G. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Sistem Pengendalian Manajemen adalah seperangkat pengendalian organisasi yang terdiri dari proses dan struktur pengendalian yang digunakan oleh manajer untuk memengaruhi dan memastikan orang-orang di dalam organisasi untuk menerapkan strategi sehingga tercapai tujuan organisasi. Boogie.id merupakan bisnis yang lahir dari hobi pemiliknya, yaitu bermain basket. Boogie.id adalah julukan dari pemain basket NBA, Demarcus Cousins yang sangat disukai oleh pemiliknya. Boogie.id mulai memasarkan produk secara *online* pada 10 September 2015 dan mulai membuka toko pada 5 Februari 2016. Produk yang dijual Boogie.id meliputi *sneakers*, kaos, jaket, kaos kaki, tas, *jersey*, celana, dan topi. Barang-barang yang dijual Boogie.id merupakan barang-barang original karena Boogie.id memiliki moto "Born to be ORIGINAL!".

Boogie.id juga membuka layanan cuci sepatu yang diberi nama Boogie Cleaning LAB. Pengendalian manajemen pada Boogie.id sudah bagus karena mengedepankan kejujuran agar kepercayaan pelanggan tetap terjaga. Perusahaan memasarkan produknya dengan cara *direct selling* dan melalui *digital marketing*. Program perusahaan yang diterapkan antara lain pemberian THR untuk karyawan, pemberian hak cuti bagi karyawan, penyelenggaraan permainan basket bersama *followers*, dan pembuatan artikel-artikel tentang *sneakers* untuk memberi edukasi bagi para *followers*. Dalam sistem pengendalian yang diterapkan pada Boogie.id, kepala toko mempunyai hak langsung untuk mengatur karyawan serta menerapkan *reward* dan *punishment* bagi karyawan.

Saran

Berdasarkan proses bisnis dan pengendalian manajemen yang telah dilakukan Boogie.id, kami memberikan saran sebagai berikut:

1. Memberikan program kesehatan untuk karyawan seperti mengikutsertakan karyawan dalam program BPJS Kesehatan agar karyawan yang bekerja di Boogie.id lebih terjamin dan meningkatkan loyalitas dari karyawan.
2. Menambah jumlah karyawan agar karyawan tidak melakukan lebih dari satu pekerjaan.
3. Menambah toko di luar Yogyakarta agar dapat memperluas jangkauan bisnis.
4. Membuka toko di tempat yang strategis sehingga mudah dijangkau oleh pelanggan baru.

H. Lampiran (foto-foto)

Contoh Promo Toko



Website dan Instagram Boogie.id



Boogie.id Offline Store



BAB III

Sistem Pengendalian Manajemen

“PEPPERNIK BATIK”

*Salfa Ratri N.
Hanifah Zahra
Danne Yunira K.
Dessy Meyllina S.
Kamalia Wijayanti*

Peppernik Batik adalah usaha rumahan yang dirintis pemiliknya dengan tujuan untuk mengenalkan dan menumbuhkan kecintaan kalangan muda terhadap batik. Sehingga dengan menyasar konsumen kalangan muda, maka mereka mengusung kain batik khas Cirebon yang dikenal memiliki warna-warna cerah sebagai bahan baku produk-produknya, yaitu pernak-pernik (Peppernik diambil dari kata pernak-pernik). Contoh produknya yaitu ikat rambut, bandana, tas, dan sarung bantal yang menjadi produk utama.

Sebagai UMKM baru, Peppernik masih belum memiliki alat pengendalian manajemen untuk mengawasi proses bisnisnya. Pemilik hanya menggunakan intuisi dan budaya kekeluargaan dalam menjalankan usahanya. Pentingnya pengendalian manajemen untuk mencapai tujuan organisasi, menjadikan kelompok ini mengusulkan beberapa alat pengendalian yang dapat diimplementasikan oleh Peppernik Batik. Sebagai contoh penyusunan program dan anggaran akan membantu Peppernik mengembangkan dan menjalankan usahanya dengan lebih terarah. Kemudian laporan keuangan sederhana, dan catatan persediaan produk juga penting dilakukan untuk melakukan evaluasi dan mengambil keputusan bisnis.

Penyunting:

Dr. Mahmudi, S.E., M. Si., Ak., CA., CMA.
Herlina Rahmawati Dewi, S.E., M. Sc., CMA.
Anis Al Rosjidi, S.E., M.Sc.

A. Profil Perusahaan

Sejarah

Peppernik Batik didirikan oleh Gita Pramesari dan saudara iparnya, Sinta, pada bulan September tahun 2017. Lokasi Peppernik Batik berada di Dusun Mudal RT 01/RW 19, Sariharjo, Ngaglik, Sleman, Yogyakarta. Bisnis ini bermula dari ketertarikan dua bersaudara tersebut membuka bisnis yang mengedepankan kekayaan budaya Indonesia, yaitu batik. Keduanya memiliki semangat untuk menumbuhkan kembali batik terutama bagi generasi muda. Produk pertama yang diproduksi dan dipasarkan oleh Peppernik Batik hanya berupa satu macam produk, yaitu sarung bantal dengan bahan dasar kain batik. Inovasi kain batik yang digunakan sebagai dasar dalam produknya adalah kain batik khas kota Cirebon yang dikenal dengan warna-wana yang menyala.

Kata "Peppernik Batik" berasal dari kata Pernak Pernik Batik yang artinya bermacam-macam pernik. Pernik adalah sesuatu atau barang-barang kecil. Peppernik Batik menawarkan berbagai macam produk dalam berbagai ukuran dan jenis. Barang yang ditawarkan mulai dari ikat rambut, bandana, tas, hingga sarung bantal yang menjadi produk utama. Seluruh produk-produknya menggunakan bahan dasar berupa kain batik. Produk-produk Peppernik Batik ini dapat dijadikan sebagai referensi cenderamata bagi para turis domestik maupun mancanegara.

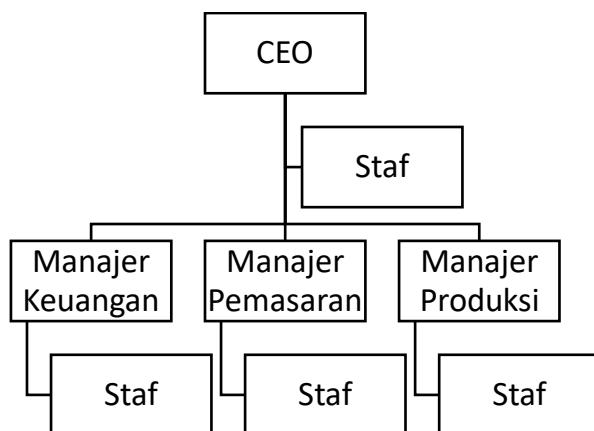
B. Struktur Organisasi Perusahaan

Peppernik Batik belum memiliki struktur organisasi, dan memiliki 8 orang karyawan yang semuanya merupakan pengrajin dan penjahit. Sehingga kelompok kami mencoba mengajukan struktur organisasi sederhana yang dapat digunakan oleh Peppernik Batik berdasarkan konsep struktur organisasi yang paling sesuai dengan gambaran proses bisnis organisasi.

Buku Management Control System (Govindarajan, 1997) struktur organisasi bisnis atau perusahaan dapat dikelompokkan ke dalam tiga klasifikasi umum, yaitu:

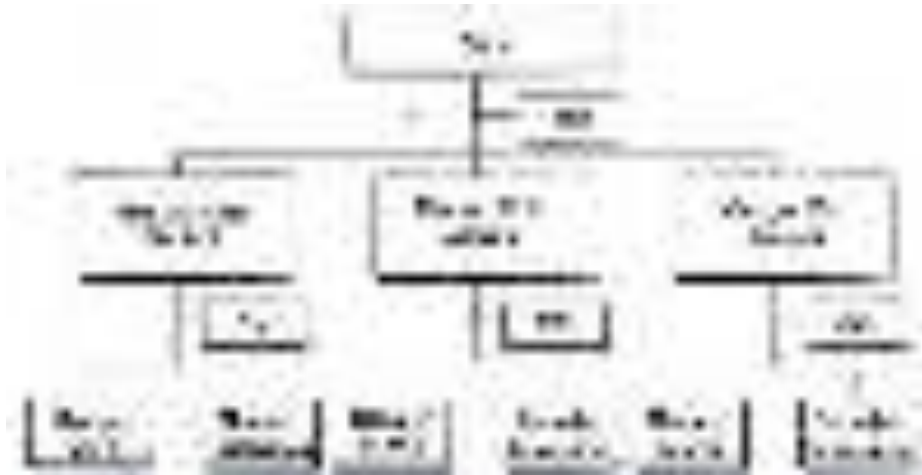
- Struktur Fungsional

Struktur fungsional ini menggambarkan pembagian tugas ke dalam masing-masing divisi. Setiap manajer bertanggung jawab atas fungsi-fungsi yang terspesialisasi seperti produksi atau pemasaran. Struktur organisasi fungsional dapat digambarkan ke dalam sebuah bagan secara sederhana sebagai berikut.



- Struktur Unit Bisnis

Struktur unit bisnis menggambarkan pembagian tugas ke dalam masing-masing unit bisnis. Setiap manajer unit bertanggung jawab atas aktivitas-aktivitas masing-masing unit. Unit bisnis berfungsi sebagai bagian yang semiindependen dari perusahaan. Struktur organisasi unit bisnis dapat digambarkan ke dalam sebuah bagan secara sederhana sebagai berikut.

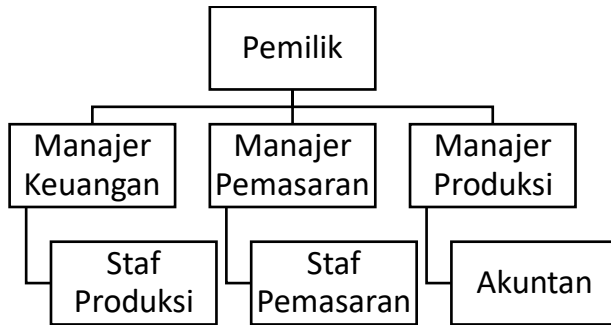


- Struktur Matriks

Struktur matriks menggambarkan pembagian tugas ke dalam masing-masing unit-unit fungsional. Dalam struktur matriks, setiap manajer memiliki tanggung jawab ganda pada setiap unit fungsional tersebut. Struktur matriks dapat digambarkan ke dalam sebuah bagan secara sederhana sebagai berikut.



Berdasarkan ketiga kategori struktur organisasi tersebut, maka kelompok kami menyarankan kepada "Peppernik Batik" untuk menerapkan struktur organisasi fungsional. Struktur organisasi fungsional ini merupakan struktur organisasi yang paling sederhana dan cocok untuk diterapkan pada usaha "Peppernik Batik".



C. Visi, Misi, dan Nilai Perusahaan

Visi

Visi dari Peppernik Batik yaitu mengembangkan batik-batik budaya Indonesia agar dapat dengan mudah diterima masyarakat Indonesia secara khusus dan masyarakat dunia secara umum.

Misi

Misi yang dijalankan oleh Peppernik Batik yaitu memasyarakatkan rasa cinta budaya dan lingkungan Indonesia.

Nilai Perusahaan

Nilai dasar perusahaan yang diterapkan oleh Peppernik Batik adalah saling bekerja sama antara pemilik dan staf atau karyawan pada masing-masing bagian untuk mencapai tujuan. Hal ini didukung dengan diperbolehkannya para karyawan untuk menyumbangkan ide-idenya dalam memproduksi produk-produk dari Peppernik Batik.

D. Proses Bisnis Perusahaan

Bentuk Usaha

Usaha yang dijalankan "Peppernik Batik" bergerak di bidang kerajinan cenderamata atau souvenir. Peppernik Batik juga menerima pesanan dalam jumlah banyak dari pelanggan untuk suatu acara tertentu. Kemasan yang ditawarkan juga beragam, mulai dari yang paling sederhana dengan menggunakan plastik hingga kemasan dalam bentuk *box* yang ramah lingkungan.

Produk yang Dihasilkan

Pada awal berdirinya, Peppernik Batik hanya memproduksi satu jenis produk yaitu berupa sarung bantal. Untuk mengembangkan usahanya, Peppernik Batik memperbanyak pilihan jenis-jenis produk yang dihasilkan dengan menambahkan produk-produk berupa tas, baju, alas makan, bandana, dan lain-lain. Saat ini, Peppernik Batik telah berhasil memproduksi lebih dari 30 macam pilihan produk. Sebagian dari produknya berasal dari kain perca sisa produksi. Dengan demikian, perusahaan telah menjalankan tanggung jawab sosialnya dengan memanfaatkan limbah sisa produksi yang dapat mencemari lingkungan bila dibiarkan begitu saja.

Strategi

Strategi merupakan suatu langkah atau usaha yang dijalankan perusahaan atau organisasi bisnis untuk mencapai tujuan. Menurut Kenneth R. Andrews, perumusan strategi merupakan proses yang digunakan oleh para senior untuk mengevaluasi keunggulan dan kelemahan sehubungan dengan peluang dan ancaman yang ada di lingkungan sekitar organisasi bisnis. Untuk menghadapi persaingan pasar tersebut, Peppernik Batik melakukan inovasi terhadap produk yang dihasilkan yaitu dengan membuat motif batik sendiri untuk bahan dasar setiap produknya. Bahan dasar tersebut kemudian diserahkan kepada bagian produksi. Strategi ini adalah strategi yang cukup baik sebagai upaya untuk mencegah adanya plagiarisme atau pembuatan produk yang serupa. Adanya motif batik sendiri juga dapat menjadi ciri khas tersendiri yang tidak dimiliki oleh para pesaingnya. Meskipun strategi yang dijalankan saat ini sudah cukup baik, masih terdapat kelemahan dari penerapan strategi yang dilakukan. Salah satu kelemahan tersebut adalah adanya motif batik yang tidak mencerminkan visi dan tujuan produk Peppernik yang menggunakan batik khas Cirebon. Terdapat beberapa motif yang kurang mencerminkan batik khas Kota Udang, tetapi hanya menggunakan warna-warna kain yang mencerminkan batik khas Cirebon. Oleh karena itu, pelaku bisnis ataupun pemilik perlu mencari referensi lain dan memperdalam lagi pemahaman tentang corak khas dari batik Cirebon. Dengan demikian, diharapkan produk-produk yang dihasilkan dapat tetap sejalan dengan visi dan misi perusahaan.

Program

Saat ini, salah satu program yang sedang dijalankan oleh Peppernik yaitu melakukan ekspansi pasar dengan bergabung dalam forum UMKM se-DIY. Selain itu, Peppernik juga mengikuti berbagai macam pameran di Kota Yogyakarta. Peppernik juga mulai aktif dalam kegiatan *e-commerce* dengan memanfaatkan berbagai jenis sosial media dan platform *e-commerce* lainnya seperti Shopee.

E. Pengendalian Manajemen (Hasil Analisis Kelompok), Kendala dan Saran

Pengendalian Informal

Peppernik Batik belum memiliki system pengendalian formal. Saat ini, Peppernik Batik menekankan pada prinsip kekeluargaan dalam menjalankan bisnisnya. Pemilik memberi kepercayaan penuh kepada para karyawannya untuk menjalankan usaha. Selain itu, pemilik juga mengajarkan kepada karyawannya untuk menjunjung tinggi nilai kejujuran dan nilai-nilai keislaman. Usaha yang dijalankan Peppernik Batik dijalankan secara bersama-sama dan milik bersama.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik Peppernik Batik, dengan menggunakan beberapa alat analisis (Porter, SWOT, dan Boston Consultan Group), maka kelompok kami mengusulkan beberapa alat pengendalian yang dapat diimplementasikan oleh Peppernik Batik berikut ini:

Analisis Lingkungan "Porter"

Menurut Porter, struktur industri atau lingkungan harus dianalisis terkait dengan kekuatan kolektif dari 5 kekuatan persaingan sebagai berikut:

- Intensitas persaingan diantara para pesaing yang ada

Saat ini, sudah cukup banyak pelaku usaha yang bergerak di bidang kerajinan cenderamata dan souvenir dengan bahan dasar batik. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa intensitas persaingan di bidang industri ini cukup tinggi. Oleh karena itu, untuk menghadapi situasi ini, Peppernik Batik perlu melakukan terobosan dan inovasi terhadap produk-produk yang dihasilkan serta melakukan ekspansi pasar. Peppernik Batik sebaiknya tidak hanya berfokus pada satu target konsumen saja yaitu anak muda. Peppernik juga dapat berfokus pada kalangan lain seperti anak-anak dan orang tua dengan menciptakan produk yang sesuai.

- **Daya tawar pelanggan**
Daya tawar pelanggan terhadap produk-produk yang ditawarkan Peppernik masih cukup rendah. Hal ini terjadi karena Peppernik hanya berfokus pada satu kalangan konsumen saja, yaitu anak muda. Padahal saat ini banyak sekali produk-produk kekinian yang dapat meredupkan produk-produk yang ditawarkan oleh Peppernik Batik. Oleh karena itu, sebaiknya Peppernik Batik melakukan inovasi baru dengan menciptakan produk-produk yang dapat diterima oleh semua kalangan mulai anak-anak hingga orang dewasa. Beberapa produk yang dapat dihasilkan adalah baju anak kekinian seperti rompi, selendang, slayer, dan sebagainya.
- **Daya tawar pemasok**
Salah satu kelemahan yang dihadapi oleh Peppernik Batik adalah daya tawar pemasok yang rendah. Pemasok bahan baku memiliki kemampuan yang rendah untuk memasok bahan baku guna memenuhi permintaan konsumen. Untuk mengatasi hal tersebut, kami menyarankan Peppernik Batik untuk memiliki pabrik tekstil sendiri. Dengan memiliki pabrik tekstil sendiri, Peppernik dapat memperkirakan jumlah produksi yang diperlukan dengan mudah dan tepat. Selain itu, hal ini juga dapat menghemat biaya produksi yang dikeluarkan. Adanya pabrik sendiri juga menaikkan tingkat persaingan dengan kemampuan desain yang dimiliki oleh pemilik.
- **Ancaman dari Barang Substitusi**
Saat ini banyak sekali pelaku bisnis yang menjalankan bisnis yang serupa dengan Peppernik Batik. Mereka juga menawarkan barang substitusi yang memiliki biaya yang lebih rendah. Oleh karena itu, Peppernik Batik perlu melakukan inovasi yang lebih baik lagi dan memberikan ciri khas untuk setiap produk yang ditawarkan.
- **Ancaman Pendetatang Baru**
Meningkatnya daya beli dan antusiasme masyarakat terhadap kearifan lokal dan budaya Indonesia, seperti batik, mendorong para pelaku bisnis pendatang baru untuk melakukan usaha di bidang kerajinan tersebut. Oleh karena itu, Peppernik harus terus mengembangkan inovasi dan kreativitas agar tetap dapat bersaing di pasar.

Analisis SWOT

- **Strengths (S)**
 1. Desain batik yang sulit ditiru oleh pesaing karena berasal dari inovasi pemilik.
 2. Memanfaatkan kain perca untuk dijadikan produk tambahan.
 3. Memiliki ciri dan karakteristik yang unik untuk setiap produk sehingga berbeda dari para pesaing.
 4. Memiliki kualitas jahitan yang cukup bagus.
- **Weaknesses (W)**
 1. Biaya produksi yang tinggi sehingga tidak sesuai dengan kondisi pasar.

2. Lokasi yang tidak strategis.
 3. Kurang memiliki variasi produk yang menjadi ciri khas.
 4. SDM yang tidak memadai.
 5. Harga produk yang cenderung lebih mahal dari pesaingnya.
- *Opportunities (O)*
 1. Memperluas pangsa pasar dengan desain batik yang khas
 2. Menambah pendapatan dengan pemanfaatan kain perca
 3. Meminimalkan pesaing usaha yang menawarkan produk yang serupa
 4. Memperluas fokus usaha tidak hanya pada anak muda
 - *Threats (T)*
 1. Memiliki potensi untuk mengalami kerugian yang cukup tinggi
 2. Mempersempit pemasaran secara *offline* karena lokasi yang kurang strategis
 3. Adanya kemungkinan kekurangan produk
 4. Kalah bersaing dengan para pesaingnya

Analisis BCG

Model BCG merupakan model perencanaan yang dikembangkan oleh Boston Consulting Group. Model ini digunakan untuk mengembangkan misi yang paling tepat bagi berbagai unit bisnis. Model BCG ini memiliki empat perangkat misi yaitu bangun (*build*), pertahankan (*hold*), panen (*harvest*), dan divestasi (*divest*). Berikut gambaran BCG matriks dalam sebuah tabel.



Berdasarkan analisis BCG, Peppernik Batik berada pada posisi "**Question Mark**". Hal ini terlihat dari pengeluaran biaya yang cukup tinggi, tetapi disertai dengan pangsa pasar yang relatif rendah. Strategi yang dapat dilakukan oleh Peppernik Batik yaitu membangun bisnis atau menambah pangsa pasar dengan melakukan ekspansi pasar walaupun hal ini dapat mengorbankan laba jangka pendek dan arus kas.

Pengendalian Manajemen yang Dapat Diimplementasikan Peppernik Batik

Proses pengendalian manajemen merupakan suatu cara yang dilakukan pelaku bisnis untuk menentukan langkah-langkah atau strategi organisasi unit bisnis dalam rangka untuk mencapai tujuan. Adapun langkah-langkah penting dalam proses pengendalian manajemen dapat digolongkan ke dalam beberapa elemen berikut:

- a. Tujuan dan strategi
Tujuan dari Peppernik Batik yaitu menumbuhkan kembali rasa cinta akan budaya dan kearifan lokal seperti batik. Beberapa strategi yang dilakukan Peppernik Batik adalah bergabung ke dalam forum UMKM se-DIY, mengikuti berbagai macam pameran di Kota Yogyakarta, serta memanfaatkan media sosial sebagai sarana untuk memasarkan produknya.
- b. Penyusunan Program
Peppernik Batik belum memiliki susunan program yang nyata untuk mengembangkan bisnisnya. Oleh karena itu, kami menyarankan kepada Peppernik Batik untuk mulai menyusun program-program dan strategi dalam pengembangan bisnisnya. Beberapa hal yang perlu dilakukan adalah menyusun program jangka panjang yaitu inovasi produk baru yang terus diperbarui, menjalin kerja sama dengan berbagai instansi dalam rangka perluasan pangsa pasar, serta membuka gerai *offline* di lokasi-lokasi yang strategis seperti di lingkungan tempat wisata, pameran budaya, dan lain-lain.
- c. Penyusunan Anggaran
Peppernik Batik tidak melakukan pembaharuan anggaran secara berkala. Hal ini terjadi karena Peppernik Batik tidak menentukan jumlah target produk yang diproduksi dan produk yang dipasarkan. Oleh karena itu, kami menyarankan kepada Peppernik Batik untuk menetapkan target minimal yang harus dicapai setiap karyawannya. Hal ini dapat menciptakan semangat kerja yang tinggi sehingga dapat meningkatkan profit yang diperoleh. Selain itu, Peppernik Batik juga perlu melakukan pembaharuan anggaran minimal satu tahun sekali. Hal ini perlu dilakukan untuk melihat perkembangan usaha yang dijalankan dan mengikuti perkembangan harga pasar. Selain itu, pembaharuan anggaran juga dapat meminimalkan risiko kerugian yang mungkin dialami karena anggaran untuk biaya produksi dan pemasaran sudah jelas. Penyusunan anggaran juga dapat digunakan sebagai alat ukur dalam menentukan kinerja perusahaan.
- d. Penilaian Kinerja
Peppernik Batik telah melakukan penilaian kinerja terhadap para karyawannya serta menerapkan *reward & punishment*. Penilaian kinerja diukur berdasarkan kualitas dan banyaknya produk yang dihasilkan setiap satu kali produksi.
- e. Pelaporan dan Evaluasi
Peppernik Batik tidak membuat laporan pembukuan atas hasil produksi dan pemasaran. Hal ini membuat evaluasi terhadap perkembangan usaha sulit untuk dilakukan. Oleh karena itu, kami menyarankan kepada Peppernik Batik untuk membuat laporan pembukuan atas hasil produksi dan pemasaran minimal enam bulan sekali. Dengan demikian, Peppernik dapat melakukan analisis untuk menilai perkembangan usaha apakah mengalami kemajuan atau penurunan.

Alat Pengendalian Formal yang Dapat Diimplementasikan Peppernik Batik

- a. Aturan-Aturan
Aturan-aturan merupakan seperangkat tulisan yang memuat semua jenis instruksi dan pengendalian. Peppernik Batik tidak memiliki aturan formal secara tertulis

untuk setiap karyawannya. Oleh karena itu, kami menyarankan kepada Peppernik Batik untuk membuat seperangkat aturan tertulis sebagai salah satu standar operasional perusahaan yang wajib dipatuhi oleh semua karyawannya dan juga pemilik usaha. SOP dapat digunakan sebagai dasar evaluasi perilaku karyawan dan juga sebagai upaya pengendalian formal perusahaan untuk kelangsungan usahanya.

b. Pengendalian Fisik

Peppernik Batik tidak memasang CCTV sebagai upaya pengendalian dan penjagaan dari tindak kejahatan maupun kecurangan yang mungkin terjadi. Selain itu, para karyawan diperbolehkan membawa pulang bahan baku dan melakukan proses produksi di rumah masing-masing sehingga perlu dilakukan pencatatan terhadap nama, jenis bahan baku, dan jumlah yang dibawa. Peppernik Batik juga perlu memasang CCTV di bagian rumah yang menjadi gudang penyimpanan bahan baku maupun barang jadi sebagai upaya pengendalian.

c. Pemisahan Tugas dan Tanggung Jawab

Pemisahan tugas dan tanggung jawab perlu dilakukan untuk semua jenis usaha dan organisasi bisnis untuk memaksimalkan kinerja pada setiap pusat pertanggungjawaban. Pada Peppernik Batik, pemilik memegang tanggung jawab untuk keseluruhan aktivitas meliputi pembukuan, penggajian, pendapatan, pengeluaran, dan juga pemasaran. Pemisahan tugas yang dilakukan hanya sebatas pemilik dan staf pada bagian produksi. Untuk itu, kami menyarankan kepada Peppernik Batik untuk melakukan pemisahan tugas dan tanggungjawab tidak hanya sebatas pada bagian produksi saja. Pemisahan tugas dan tanggungjawab juga perlu diterapkan antara pemilik usaha dengan staf produksi dan pembukuan. Selain itu, pemisahan pemegang tanggungjawab sebaiknya juga dilakukan untuk masing-masing unit. Di samping itu, perlu juga dilakukan pemisahan antara staf yang bertanggung jawab terhadap pendapatan dan staf yang bertanggung jawaban terhadap juga pengeluaran.

Kendala

Salah satu kendala yang dialami oleh Peppernik Batik adalah biaya produksi yang cukup tinggi. Biaya ini tidak sebanding dengan permintaan pasar yang relatif rendah. Selain itu, Peppernik Batik juga mengalami kesulitan dalam menemukan pemasok yang sesuai dan memberikan biaya yang terjangkau. Kendala dari internal perusahaan yang sering terjadi adalah adanya miskomunikasi antara pemilik dengan karyawan di bagian produksi. Pemilik juga meminta saran mengenai bagaimana menyusun pembukuan secara baik dan benar.

Solusi

Solusi yang kami ajukan untuk menyelesaikan kendala yang dialami oleh Peppernik Batik yaitu dengan membuka pabrik atau tempat produksi sendiri secara khusus. Selain itu, Peppernik Batik juga perlu melakukan kerja sama dengan berbagai pemasok yang menawarkan biaya yang paling rendah di antara pemasok lainnya. Peppernik Batik juga perlu melakukan ekspansi atau perluasan pangsa pasar. Dengan demikian, Peppernik Batik tidak hanya berfokus pada anak muda tetapi juga berfokus pada semua kalangan, mulai dari anak-anak hingga orang dewasa. Untuk kendala internal, sebaiknya perusahaan membuat catatan untuk setiap bahan baku yang dibawa oleh bagian produksi serta barang jadi yang diserahkan dari bagian produksi. Untuk pembukuan, sebaiknya perusahaan melakukan perekrutan satu karyawan yang memahami dengan

baik praktik serta aturan pembukuan dan akuntansi. Selain itu, sebaiknya pemilik melakukan pemisahan antara karyawan yang bertanggung jawab terhadap pengeluaran dan karyawan yang bertanggung jawab terhadap pendapatan. Hal ini dilakukan untuk menghindari terjadinya kecurangan dan miskomunikasi.

F. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Peppernik Batik masih memerlukan banyak perbaikan dalam setiap aktivitas bisnis yang dijalankan. Beberapa hal yang perlu diperbaiki antara lain adalah pembuatan struktur organisasi, pemisahan tugas dan tanggung jawab, dan perluasan pangsa pasar. Selain itu, motif batik cap sebagai bahan baku perlu disesuaikan dengan inovasi dasar yaitu batik khas Cirebon. Perusahaan juga sebaiknya membuat pabrik sendiri yang secara khusus menangani pembuatan batik cap serta proses produksi. Di samping itu, perusahaan juga perlu membuat SOP secara tertulis sebagai upaya pengendalian internal secara formal.

Saran

Saran yang kami berikan untuk kelangsungan aktivitas bisnis dari Peppernik Batik yaitu:

1. Struktur organisasi Peppernik Batik perlu diperbaiki. Perbaikan antara lain mencakup pemisahan tugas antara bagian pembukuan, produksi, pemasaran, dan bagian yang bertanggung jawab mengurus SDM.
2. Peppernik Batik sebaiknya menetapkan target minimal yang harus diperoleh untuk setiap karyawannya untuk mendorong semangat dalam bekerja.
3. Aktivitas pembukuan sebaiknya dilakukan oleh orang yang mengerti dan memahami praktik dan teori akuntansi dengan baik.
4. Untuk menekan biaya yang dikeluarkan, kami menyarankan kepada pemilik untuk menggunakan penjahit borongan seperti konveksi. Pemilik juga dapat melakukan kerja sama dengan penyedia bahan baku serta membuat tempat produksi sendiri.
5. Peppernik Batik sebaiknya melakukan pemisahan pemegang tanggung jawab untuk masing-masing unit. Selain itu, Peppernik Batik juga perlu memisahkan karyawan yang bertanggung jawab terhadap pendapatan dan karyawan yang bertanggung jawab terhadap pengeluaran.
6. Peppernik Batik sebaiknya menyusun anggaran untuk masing-masing unit serta melakukan evaluasi anggaran minimal satu bulan sekali. Hal ini perlu dilakukan untuk memaksimalkan produksi dan penjualan.
7. Peppernik Batik sebaiknya melakukan pemisahan tugas untuk setiap aktivitas operasional perusahaan terutama bagian pembukuan dengan bagian yang bertanggung jawab atas pengeluaran dan pendapatan, serta bagian pemasaran.

G. Lampiran





BAB VI

Sistem Pengendalian Manajemen “BATIK SRI REDJEKI”

*Vira Dwi Maharani
Almaz Azizah
Faiz Ijlalludin
Labibah Arifiana
Rohmat Galih Aji P.*

Batik Sri Redjeki merupakan usaha turun temurun yang saat ini dikelola langsung oleh Ibu Wiwiek Sri Rejeki dan suaminya. Batik Sri Rejeki menjual berbagai jenis batik, seperti batik motif, batik cap, batik tulis, batik *printing*, tenun, dan juga lurik. Model Batik Sri Rejeki dapat digunakan oleh kalangan umum masyarakat, baik anak sekolah maupun pekerja kantoran. Batik Sri Redjeki juga mengakomodasi pesanan khusus dengan model sesuai dengan keinginan pelanggan. Oleh karena harganya yang cukup murah, Batik Sri Redjeki menjadi rujukan konsumen untuk membeli secara grosir.

Meskipun berdasarkan hasil analisis BCG Batik Sri Redjeki saat ini berada pada posisi star, pengendalian manajemen masih dilakukan secara informal. Bahkan *software* akuntansi sederhana pun belum diimplementasikan untuk membantu pemilik membuat laporan keuangan. Padahal, laporan keuangan dapat digunakan untuk melakukan evaluasi dan rencana perkembangan bisnis. Sehingga dalam bab ini, kelompok penyaji mencoba menawarkan alat pengendalian manajemen yang dapat diimplementasikan oleh Batik Sri Redjeki, baik alat pengendalian formal maupun informal.

Penyunting:

Dr. Mahmudi, S.E., M. Si., Ak., CA., CMA.
Herlina Rahmawati Dewi, S.E., M. Sc., CMA.
Anis Al Rosjidi, S.E., M.Sc.

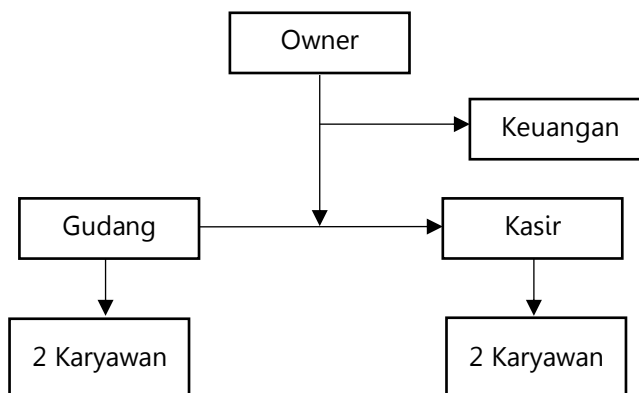
A. Profil Perusahaan

Sejarah

Batik Sri Rejeki dimiliki oleh Ibu Wiwiek Sri Rejeki. Batik Sri Rejeki didirikan pada tahun 1999 dengan *outlet* pertama terletak di Pasar Beringharjo. Nama Batik Sri Rejeki berasal dari nama pemilik batik itu sendiri. Setelah tiga tahun berdiri, Batik Sri Rejeki berkembang dan berpindah ke *outlet* baru yang terletak di Jl. KH Wahid Hasyim No. 53, Notoprajan, Ngampilan, Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta. Lokasi ini berdekatan dengan parkir bus Ngabean sehingga lokasi ini strategis untuk berbisnis. Setelah lima tahun merintis Batik Sri Rejeki, batik ini mempunyai outlet kedua yang terletak di seberang Pasar Ngasem. Cabang ini dikelola oleh anak pertama dari Ibu Wiwiek. Dari tahun 2009 hingga saat ini, telah hadir berbagai macam produk batik yang memiliki aneka ragam motif dan bentuk.

B. Struktur Organisasi Perusahaan

Dalam struktur organisasi Batik Sri Rejeki, pemilik berperan sebagai pengendali dan pengawas. Bagian keuangan dipegang oleh suami pemilik. Ibu Wiwiek membawahi 2 bagian yaitu gudang dan kasir yang masing-masing terdiri dari dua orang karyawan.



C. Visi, Misi, dan Nilai Perusahaan

Pada awalnya, Batik Sri Rejeki belum memiliki visi dan misi yang jelas. Prinsip yang digunakan adalah mencari rezeki yang halal dan berkah.

D. Proses Bisnis Perusahaan

Bentuk Usaha

Batik Sri Rejeki mulai berdiri pada tahun 1999. Batik Sri Rejeki didirikan oleh Ibu Wiwiek Sri Rejeki. Beliau mendirikan bisnis Batik Sri Rejeki karena bisnis batik adalah bisnis turun temurun di keluarganya. Bentuk usaha yang dijalani oleh Batik Sri Rejeki ini termasuk dalam bidang *fashion*. Pemilik juga melayani *custom* desain model untuk pelanggan yang menginginkan model baju batik sesuai dengan keinginannya. Untuk produksi batik sendiri, pemilik mengambil dari beberapa pemasok atau konveksi yang sudah menjadi langganan Batik Sri Rejeki.

Produk Usaha

Produk Batik Sri Rejeki terdiri dari beraneka macam jenis batik, seperti batik tulis, *printing*, lurik, sutra, dan cap. Selain itu, Batik Sri Rejeki juga menjual kain tenun dengan berbagai macam model. Model batik yang dijual oleh Sri Rejeki dapat digunakan untuk ke sekolah, kantor, maupun bepergian kemana pun. Pemilik Batik Sri Rejeki juga melayani *custom* untuk pelanggannya agar pelanggan dapat membuat model baju batik sendiri sesuai dengan keinginan pelanggan.

Strategi dan Program

Pemilik Batik Sri Rejeki mempunyai sejumlah perencanaan strategik untuk bisnis yang dirintisnya. Beberapa perencanaan jangka pendek, di antaranya:

- Kerja sama dengan travel
- Mengeluarkan desain baju tiap tahun
- Menerapkan strategi *low cost* atau harga rendah untuk produknya
- Menyiapkan stok/persediaan menjelang acara dan waktu tertentu
- Menjalankan *Corporate Social Responsibility* (CSR)

Pemasaran

Pemasaran yang dilakukan pemilik dalam bentuk *offline* dan *online* masih sangat kurang. Kelompok kami menyarankan pemilik untuk mengikuti bazar yang diadakan dalam bidang *fashion* agar Batik Sri Rejeki lebih dikenal oleh kalangan masyarakat. Selain itu, pemilik juga bisa mempromosikan produk batiknya melalui *e-commerce* seperti Lazada, BliBli, Tokopedia, dan sebagainya.

Penataan Toko

Terkait penataan toko, kelompok kami berpendapat bahwa banyak barang grosir yang menumpuk di toko sehingga toko terlihat sempit dan tidak tertata rapi. Hal ini terjadi karena gudang tidak cukup untuk menampung barang-barang grosir tersebut. Kelompok kami menyarankan pemilik untuk memperbesar gudang agar barang-barang grosir dapat disimpan di gudang. Apabila pemilik tidak ingin memperbesar gudang, pemilik dapat menjual stok lama di gudang dengan harga potongan/diskon. Dengan memberikan diskon, pemilik dapat mengurangi barang-barang yang menumpuk di gudang sehingga toko dapat terlihat lebih rapi dan lebih luas.

Hubungan dengan Pemasok

Pemilik mengatakan bahwa sering terjadi keterlambatan pengiriman batik dari pemasok. Hal ini tentu berdampak pada kepuasan pelanggan. Kelompok kami menyarankan pemilik untuk memiliki bagian produksi/konveksi sendiri. Dengan memiliki bagian produksi sendiri, pemilik dapat meminimalkan keterlambatan. Apabila pemilik tidak ingin memiliki bagian produksi sendiri, kelompok kami menyarankan pemilik untuk membuat perjanjian tertulis di awal dengan pemasok. Dalam perjanjian tersebut dapat dibuat klausul misalkan apabila terjadinya keterlambatan, pemilik dapat mengajukan komplain atas keterlambatan tersebut.

E. Pengendalian Manajemen

Proses pengendalian manajemen yang ada di Batik Sri Rejeki didasarkan pada peraturan yang dibuat oleh pemilik. Akan tetapi, dalam pelaksanaannya, pemilik Batik Sri Rejeki

berpedoman bahwa semua tindakan harus dilaksanakan berdasarkan keikhlasan mendapatkan keberkahan dari Allah. Hal ini terjadi karena perusahaan belum memiliki visi dan misi yang menjadi pedoman untuk usahanya. Pemilik juga membuat peraturan yang wajib ditaati oleh karyawannya dalam pelaksanaannya yaitu:

1. Niat ikhlas beribadah dengan bekerja di Batik Sri Rejeki
2. Surat izin orang tua
3. Fotokopi kartu keluarga
4. Fotokopi ijazah terakhir
5. Islam, berhijab, dan beribadah
6. Masa percobaan selama satu bulan dan karyawan menerima gaji selama masa percobaan
7. Masuk dengan baik, keluar dengan baik. Apabila terdapat ketidakcocokan dengan suasana kerja, karyawan dapat mengundurkan diri tanpa syarat tertentu.
8. Karyawan junior harus bisa menjaga sikap, bekerja sama, dan menyesuaikan diri dengan karyawan senior
9. Status lajang
10. Karyawan yang memiliki urusan di luar pekerjaan diminta untuk meminta izin secara langsung kepada pemilik
11. Jam kerja terdiri dari *shift* pagi dan *shift* malam. *Shift* pagi mulai pukul 07.30 sampai dengan pukul 17.00. Sedangkan, *shift* malam mulai pukul 13.00 sampai dengan pukul 22.00. Karyawan diberikan waktu istirahat untuk salat dan makan.

Peraturan tersebut menjadi panduan pemilik untuk melakukan pengendalian terhadap karyawannya. Dalam peraturan tersebut, pemilik menggabungkan syarat dan kriteria karyawan dengan SOP yang sangat singkat. Selain itu, tidak ada SOP khusus yang dibuat untuk setiap bagian dalam struktur organisasi. Pengendalian perencanaan strategi dalam penjualan terlihat dari seberapa banyak nota yang tercatat dan dibuat oleh karyawan kasir. Semakin banyak nota yang tercatat berarti semakin banyak pembeli yang datang pada hari tersebut. Karyawan yang menerima pesanan dan membuat nota paling banyak untuk pesanan akan diberi *reward* berupa bonus pada hari itu. Pengendalian manajemen yang dilakukan pemilik belum terorganisasi dengan baik. Hal ini dapat berakibat dalam pencapaian tujuan yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

Pengendalian Formal dan Informal

Batik Sri Rejeki telah memiliki beberapa alat pengendalian manajemen, yaitu:

1. CCTV untuk memantau kegiatan
2. Budaya organisasi yang coba diterapkan oleh pemilik.
 - Wajib menggunakan hijab
 - Wajib salat 5 waktu
 - Tadarus bersama selama bulan Ramadhan
 - Setoran hafalan Quran
 - Sikap jujur, saling menghormati, dan disiplin

F. Hasil Analisis Kelompok

Dalam proses pengendalian manajemen, kelompok kami menyarankan pemilik untuk merumuskan terlebih dahulu tujuan perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut, perlu dibuat visi dan misi berdasarkan analisis SWOT untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Kami juga melakukan analisis menggunakan matriks BCG untuk

mengetahui sampai fase manakah perusahaan saat ini. Berdasarkan analisis matriks BCG, perusahaan sudah berada pada fase *star*. Selanjutnya, kami membuat perencanaan strategik untuk mencapai visi dan misi perusahaan yaitu dengan membuat perencanaan jangka panjang dan jangka pendek. Strategi tersebut akan memunculkan biaya. Oleh karena itu, perlu dibuat proses penyusunan anggaran agar anggaran terencana dan tersusun secara teratur sesuai dengan strategi yang tepat. Kemudian, kami melihat struktur perusahaan. Kami menilai apakah karyawan sudah melaksanakan tugasnya sesuai dengan pembagian struktur organisasi. Apabila belum, maka struktur organisasi perlu diperbaiki. Berikut ini adalah penjelasan dari hasil analisis kelompok kami.

Analisis Lingkungan

Dilihat dari lingkungan yang ada di daerah Parkir Ngabean, Batik Sri Rejeki memiliki beberapa pesaing serupa dengan harga yang tidak jauh berbeda dengan Batik Sri Rejeki, yaitu pada kisaran Rp30.000 sampai dengan Rp200.000. Kompetitor Batik Sri Rejeki seperti Batik Murah Rejeki, Batik Wisnu dan Mirota Batik juga menawarkan harga pada kisaran yang serupa.

Data wisatawan yang berkunjung ke Yogyakarta pada tahun 2017 tercatat 5.229.298. Jumlah wisatawan mengalami kenaikan pada tahun 2018 menjadi 5.689.093. Jumlah tersebut terdiri dari wisatawan mancanegara sebanyak 416.374 orang dan wisatawan nusantara sebanyak 5.272.719 orang. Data tersebut menunjukkan bahwa jumlah wisatawan mengalami kenaikan di setiap tahunnya sehingga dapat menjadi peluang bagi Batik Sri Rejeki.

Analisis SWOT

Strengths	Weaknesses
<ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi yang strategis 2. Harga jual produk relatif murah 3. Mampu menerima pesanan dalam jumlah besar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lahan parkir sempit 2. Tidak memiliki kendali atas produksi 3. Belum memiliki pelaporan keuangan yang memadai
Opportunities	Threats
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelanggan mudah untuk mencari <i>outlet</i>-nya 2. Pelanggan dari berbagai kalangan dapat membeli 3. Mampu merambah ke instansi, organisasi, dan komunitas tertentu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelanggan enggan mengunjungi <i>outlet</i> karena lahan parkir yang sempit 2. Pelanggan berpotensi untuk berpindah ke toko lain 3. Kesulitan dalam memprediksi proyeksi di masa mendatang

Berdasarkan hasil analisis tersebut, maka kelompok kami mencoba untuk mengajukan beberapa usul terkait alat pengendalian manajemen. Berikut ini adalah usulan kami kepada Batik Sri Rejeki.

Visi

Menjadi toko batik yang memiliki daya saing tinggi dengan mengedepankan kepuasan pelanggan berlandaskan syariat Islam.

Misi

- Memberikan kepuasan bagi pelanggan
- Meningkatkan kualitas produk

- Menerapkan sikap disiplin, jujur, dan bertanggung jawab bagi seluruh pekerja
- Menjalankan bisnis sesuai dengan syariat Islam

Strategi dan Program

Untuk strategi jangka panjang, pemilik bisnis belum mempunyai perencanaan. Sehingga, kami mengajukan saran untuk perencanaan strategi berupa perencanaan jangka panjang dan pendek. Perencanaan jangka panjang terdiri dari:

- Memproduksi pakaian batik sendiri
- Melakukan revitalisasi *outlet*
- Membuka cabang baru
- Menggunakan sistem keuangan yang terkomputerisasi misalnya Zahir Accounting.

Adapun perencanaan jangka pendek yang kami usulkan adalah sebagai berikut:

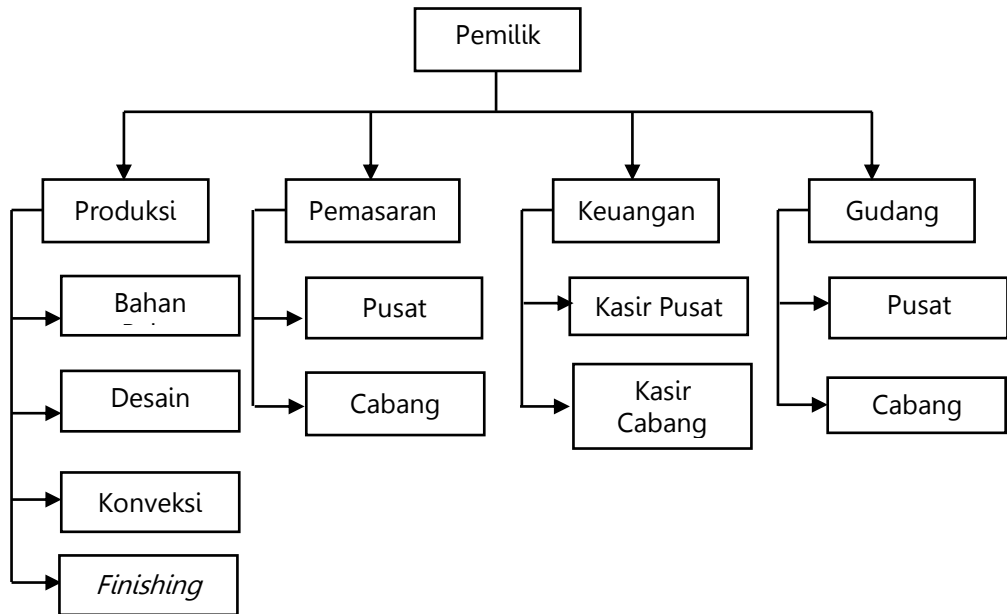
- Menerapkan sistem *membership*
- Mengikuti pameran dan bazar untuk ajang promosi
- Mengadakan pesta diskon untuk menarik pelanggan
- Kerja sama dengan instansi atau perkantoran
- Membuka *online shop*, seperti Shopee, Lazada, blibli.com, untuk memasarkan produknya secara lebih luas.

Struktur Organisasi

Berikut ini adalah saran SOP aktivitas untuk masing-masing bagian dalam struktur organisasi:

1. Umum
 - Berpakaian sesuai dengan syariat Islam.
 - Beribadah 5 waktu, tadarus bersama, dan setoran hafalan Al Quran.
 - Karyawan bekerja sesuai jam kerja yaitu pada pukul 07.30-17.00 untuk *shift* pertama dan pukul 13.00-22.00 untuk *shift* kedua kecuali karyawan memiliki alasan tertentu.
2. Produksi
 - Produksi harus dilakukan sesuai dengan permintaan dan selesai pada waktu yang telah disepakati.
 - Produk *custom* perlu diberikan perhatian khusus dari segi bentuk, warna, dan motif agar sesuai dengan permintaan pelanggan.
3. Pemasaran
 - Pemasaran dilakukan melalui media sosial seperti Instagram, Twitter, Facebook dan secara langsung dengan mendatangi tempat usaha.
 - Pemasaran melalui sosial media dilakukan secara berkala dengan unggahan dalam bentuk katalog dan testimoni pelanggan
4. Keuangan
 - Karyawan melakukan perencanaan anggaran yang diserahkan pada pemilik setiap bulan
 - Karyawan melaporkan keuangan setiap akhir bulan dan tutup buku setiap akhir tahun. Laporan keuangan diserahkan kepada pemilik.
5. Gudang
 - Karyawan melakukan penataan persediaan sesuai dengan jenis dan kronologis waktu pesanan.
 - Karyawan wajib menjaga kerapian dan keteraturan penataan persediaan.

Berikut adalah struktur organisasi saran dari kelompok kami:



Selain itu, kelompok kami juga memberikan saran yang dapat ditambahkan pada pengendalian di atas yaitu:

1. Pengendalian Formal

- Adanya pemisahan tugas sesuai SOP yang tertera di atas
- Adanya *fingerprint* bagi karyawan. Karyawan melakukan *fingerprint* pada pukul 07.30 untuk *shift* pagi dan pukul 13.00 *shift* malam.
- Penggunaan sistem laporan keuangan. Pemilik belum membuat anggaran dan laporan keuangan tertulis untuk menjalankan bisnis. Kelompok kami menyarankan pemilik untuk menyusun anggaran dengan pendekatan *bottom-up*. Dengan menggunakan pendekatan ini, anggaran yang dibuat bisa sesuai dengan kebutuhan masing-masing *outlet*. Selain itu, pemilik sebaiknya menggunakan aplikasi yang bisa membuat laporan keuangan dan bisa terintegrasi satu dengan yang lainnya. Contohnya adalah aplikasi Zahir yang mudah diaplikasikan pada bisnis UMKM.

2. Pengendalian Informal

- Nilai keislaman sebaiknya juga dilakukan dalam melakukan promosi di media sosial maupun media lainnya, misalnya dengan penggunaan hijab pada model wanita.

G. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Batik Sri Rejeki merupakan bisnis turun temurun dari keluarga dan dikembangkan sendiri oleh Ibu Wiwiek Sri Rejeki. Batik Sri Rejeki dikelola sendiri oleh Ibu Wiwiek Sri Rejeki dan suaminya. Batik Sri Rejeki menjual berbagai jenis, seperti batik motif, batik cap, batik tulis, batik *printing*, tenun, dan juga lurik. Model Batik Sri Rejeki dapat digunakan oleh kalangan umum masyarakat, baik anak sekolah maupun pekerja kantor. Pemilik juga melayani *custom* untuk pelanggan agar pelanggan dapat membuat model sesuai dengan keinginan pelanggan. Selain itu, harga Batik Sri Rejeki

ini relatif murah karena bisnis ini termasuk bisnis grosiran. Pemilik juga mengedepankan penerapan syariat islam dalam menjalankan bisnis Batik Sri Rejeki ini. Karyawan wajib menggunakan kerudung dan melaksanakan salat 5 waktu.

Dalam hal pemasaran, pemilik telah bekerja sama dengan agen travel. Pemilik juga melakukan pemasaran melalui media sosial seperti Instagram, atau melalui *online shop* seperti Shopee. Karyawan akan diberi *reward* apabila karyawan dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik. Apabila karyawan melakukan tindakan yang tidak baik, karyawan akan diberikan *punishment*.

Saran

1. Menambah kapasitas gudang, agar toko terlihat rapi.
2. Mengikuti bazar yang berkaitan dengan *fashion* agar masyarakat lebih mengetahui Batik Sri Rejeki.
3. Memiliki bagian produksi atau konveksi sendiri.
4. Membuat laporan keuangan menggunakan aplikasi Zahir agar semua sistem terkomputerisasi dengan baik.

H. Lampiran



BAB VII

Sistem Pengendalian Manajemen

“SABILA CRAFT”

*Muhammad Reiner
Irsyad Hanif
Ghulam Iman S.
Apri Surani*

Sabila Craft adalah usaha kerajinan yang memanfaatkan kerang sebagai bahan baku. Usaha ini baru berdiri pada tahun 2016, tetapi telah merambah pasar ekspor. Keterbatasan koneksi membuat pemilik bekerja sama dengan agen ekspor untuk mencari pelanggan. Namun, saat ini Sabila Craft mulai mencoba membuka pasar sendiri bekerja sama dengan Indonesian Trade Promotion Center (ITPC) dengan mengikuti berbagai pameran yang diselenggarakan pemerintah.

Sabila Craft saat ini fokus pada pemasaran dan produksi untuk mendapatkan pangsa pasar dan pelanggan produk-produknya. Hal inilah yang mungkin menjadi penyebab pemilik kurang memperhatikan pengendalian manajemen dalam proses bisnisnya. Sehingga, semua strategi dan tujuan perusahaan hanya diketahui pemilik. Karyawan hanya mengerjakan produk sesuai dengan permintaan dari pemilik. Mungkin saat ini hal tersebut tidak mengganggu proses bisnis. Namun, seiring dengan semakin besarnya usaha Sabila Craft, pemilik harus mulai memikirkan dan merencanakan sistem pengendalian manajemen yang dapat membantu usahanya. Misalnya, pemilik harus mulai menyusun strategi, program, dan anggaran yang dapat dikomunikasikan dengan seluruh karyawan sehingga tujuan yang telah direncanakan dapat tercapai.

Penyunting:

Dr. Mahmudi, S.E., M. Si., Ak., CA., CMA.

Herlina Rahmawati Dewi, S.E., M. Sc., CMA.

Anis Al Rosjidi, S.E., M.Sc.

A. Profil Perusahaan

Sejarah

Sabila Craft berdiri pada tahun 2016. Pemilik Sabila Craft terinspirasi pada saat melihat-lihat pusat kerajinan Gerabah di Kasongan, Bantul. Ia terpacu untuk melakukan usahanya sendiri agar dapat menambah uang sakunya. Pemilik Sabila Craft berpandangan bahwa limbah kerang dapat menjadi bahan baku yang bagus, mudah didapatkan, dan dapat bernilai tinggi.

B. Struktur Organisasi Perusahaan

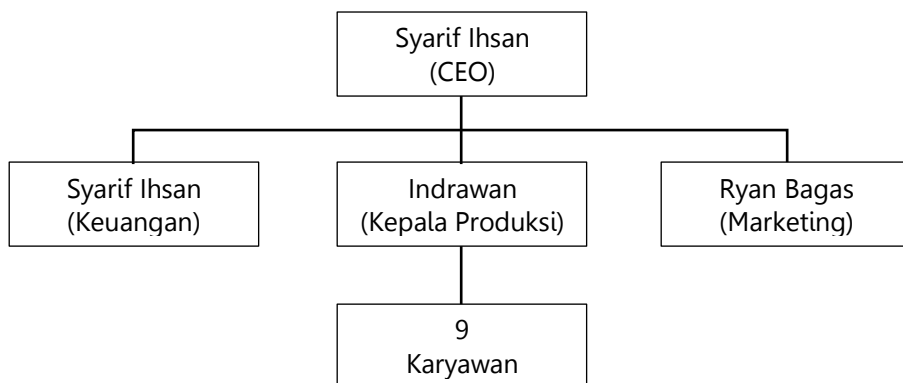
Pengelola Utama/CEO: Syarif Ihsan

Keuangan : Syarif Ihsan

Pemasaran : Ryan Bagas

Kepala Produksi : Indrawan

Operasional : 9 Karyawan



C. Nilai Perusahaan

Visi

Menciptakan produk yang berkualitas dan berdaya saing serta mampu menyejahterahkan masyarakat

Misi

- Menciptakan produk yang inovatif dan berdaya saing global
- Menjaga kualitas produk sebagai bentuk komitmen perusahaan kepada pelanggan
- Menciptakan peluang bisnis bagi masyarakat sekitar dengan semangat kebersamaan dan dedikasi yang tinggi

D. Proses Bisnis Perusahaan

Bentuk Usaha

Sabila Craft berjalan di bidang industri kreatif dengan memanfaatkan limbah kerang simping sebagai bahan baku. Bahan baku ini diolah menjadi berbagai macam produk.

Produk

Produk Sabila Craft sangat banyak jenisnya mulai dari mebel, piring, kerajinan tangan, vas, tempat lampu, dan lain-lain.

Strategi Pemasaran

Untuk memasarkan barangnya, Sabila Craft semulai bekerja sama dengan agen ekspor. Agen ekspor bertugas mencari pelanggan untuk Sabila Craft. Setelah Sabila Craft memiliki arus kas yang stabil, pemilik berusaha untuk mencari dan mengikuti berbagai pameran yang dibiayai oleh pemerintah, baik di luar negeri maupun dalam negeri. Dari pameran tersebut, pemilik Sabila Craft dapat bertemu langsung dengan pelanggannya. Baru-baru ini, Sabila Craft berusaha untuk bertemu pelanggan secara langsung tanpa perantara dengan dibantu oleh pegawai pemerintah ITPC. Hal ini bertujuan agar ITPC juga dapat memenuhi kuota ekspor Indonesia.

Proses Penerimaan Karyawan

Pemilik memilih Kepala Divisi. Bagian Kepala Produksi diberi tanggung jawab penuh untuk mengelola karyawan operasional.

E. Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen yang dijalankan Sabila Craft masing sangat sederhana. Berikut ini adalah penjelasan pemilik mengenai aktivitas pengendalian yang telah dilakukan.

Pengendalian Formal

- Perencanaan program. Pemilik Sabila Craft berharap dapat mengelola media sosialnya sebagai alat pemasaran.
- Pada saat memperoleh order, pemilik akan meminta karyawan untuk memproduksi barang sesuai dengan master produk.
- Sistem keuangan dari Sabila Craft masih sederhana. Pemilik tidak melakukan pencatatan yang detail terkait laporan keuangan. Penganggaran produk dilakukan saat adanya pesanan dari pelanggan. Untuk gaji karyawan, gaji kepala divisi dibayarkan menggunakan sistem gaji bulanan. Karyawan operasional digaji menggunakan sistem satuan berdasarkan jumlah unit barang yang mereka buat.
- *Reward and Punishment*. Untuk karyawan produksi tidak ada hadiah atau hukuman karena gaji yang diterima sesuai dengai jumlah unit yang mereka buat.

Pengendalian Informal

- Untuk memenuhi kuota pesanan, karyawan dapat membuat produknya sendiri di rumah masing-masing.

F. Hasil Analisis Kelompok

Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah analisis yang dilakukan untuk dapat mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis yang dapat menentukan strategi perusahaan yang diinginkan

sehingga mendapatkan keuntungan yang optimal. Analisis SWOT Sabila Craft berdasarkan hasil wawancara kami adalah sebagai berikut:

- *Strengths*
Sabila Craft memiliki kekuatan untuk pasar luar negeri. Barang ini masih sangat unik dan bahan bakunya dapat diproduksi menjadi barang apapun. Hal ini menjadikan produk-produk Sabila Craft dapat laku di pasar.
- *Weaknesses*
Sabila Craft memiliki kelemahan dalam hal keuangan. Mas Syarif selaku pemilik Sabila Craft belum menemukan pegawai yang cocok di Divisi Keuangan. Pemilik sering kewalahan mengatur jadwalnya karena merangkap tugas Divisi Keuangan, menjalankan peran pengambilan keputusan, serta mengikuti kuliah. Hal ini berdampak pada efisiensi Sabila Craft dalam melayani konsumen. Selain itu, kelemahan lainnya yang dimiliki oleh Sabila Craft adalah kurangnya penguasaan teknologi sehingga promosi melalui media sosial yang berpeluang tinggi menarik konsumen menjadi terlewatkan.
- *Opportunities*
Peluang yang dimiliki oleh Sabila Craft adalah adanya pasar yang sangat luas karena Sabila Craft dapat membuat berbagai macam produk sesuai dengan kebutuhan pelanggan.
- *Threats*
Ancaman yang dihadapi Sabila Craft yaitu adanya pemain besar dari Indonesia yang bisnisnya sama persis dengan Sabila Craft. Pemain besar ini memiliki kelebihan dalam hal kemampuan membuat barang dengan berbagai macam bahan baku.

Kendala dan Solusi

Kendala yang dihadapi Sabila Craft dalam hal pemasaran adalah penggunaan pihak ketiga sebagai perantara transaksi. Hal ini membuat transaksi menjadi lebih berisiko.

Solusi yang kami berikan kepada Sabila Craft adalah agar Sabila Craft lebih sering melakukan pemasaran melalui media sosial karena hal tersebut dapat membuat pasar Sabila Craft menjadi lebih besar lagi.

G. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Sabila Craft berdiri pada tahun 2016 karena pemiliknya terinspirasi setelah mengamati pusat kerajinan Gerabah di Kasongan, Bantul. Ia terpacu untuk memiliki usaha sendiri untuk menambah uang sakunya. Pemilik Sabila Craft berpandangan bahwa limbah karang merupakan bahan baku yang bagus serta mudah didapatkan namun bernilai tinggi. Sabila Craft bergerak di bidang industri kreatif dengan memanfaatkan limbah kerang simping sebagai bahan baku untuk diolah menjadi berbagai macam inovasi produk.

Sabila Craft memiliki kekuatan untuk pasar luar negeri. Barang ini masih sangat unik dan bahan bakunya dapat diolah menjadi barang apapun. Hal ini membuat produk-produk Sabila Craft dapat laku di pasar.

Solusi yang kami berikan kepada Sabila Craft yaitu agar Sabila Craft lebih sering melakukan pemasaran melalui media sosial karena hal tersebut dapat membuat pasar Sabila Craft menjadi lebih besar lagi.

Saran

- Mengaktifkan kembali akun Instagram yang sudah ada karena maraknya tren berbelanja daring melalui Instagram.
- Menunjuk seseorang untuk menangani bagian keuangan agar perusahaan dapat beroperasi lebih efisien.

H. Lampiran

Contoh produk yang dihasilkan oleh Sabila Craft:





BAB VIII

Sistem Pengendalian Manajemen

“BEELA CO.”

*Fierda Ayu Apralia Diptasary
Arum Sulistyorini
Viona Yola Amalia*

Beela Co. adalah *online shop* yang menjual berbagai macam jenis dompet. Sebagian besar produk dompet yang ditawarkan ditujukan untuk kaum perempuan. Beela Co didirikan pada tahun 2017. Saat ini, Beela Co. belum memiliki bagian produksi sendiri. Semua produknya masih dikerjakan oleh pihak ketiga. Sehingga, semua aktivitas proses bisnis hanya dilakukan oleh pemilik dan dibantu oleh seorang admin.

Proses bisnis Beela Co. masih sederhana. Akan tetapi, Beela Co. tetap membutuhkan alat pengendalian manajemen. Bahkan, dengan bantuan alat pengendalian manajemen yang tepat, Beela Co. dapat berkembang lebih besar. Penentuan tujuan, penyusunan program, dan strategi adalah alat pengendalian yang penting saat ini. Hal tersebut penting agar Beela Co. dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah disusun. Program-program yang disusun menjadi pedoman jalannya usaha, sehingga pemilik dapat melakukan tindakan yang dianggap perlu jika terdapat kendala dalam mencapai tujuan. Hubungan dengan pemasok dan konsumen juga sangat penting. Hal ini karena Beela Co sedang dalam tahap membangun bisnis, sehingga perlu kerja sama yang baik dengan pemasok dan/atau pengrajin produk untuk mencapai kepuasan konsumen dan ketersediaan produk yang sesuai dengan standar kualitas.

Penyunting:

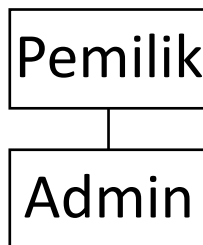
Dr. Mahmudi, S.E., M. Si., Ak., CA., CMA.
Herlina Rahmawati Dewi, S.E., M. Sc., CMA.
Anis Al Rosjidi, S.E., M.Sc.

A. Profil Perusahaan

Sejarah

Beela.Co adalah *online shop* yang berada di Yogyakarta. Beela.Co ini mulai berdiri pada tahun 2017. Sampai saat ini, Beela Co. sudah berjalan selama dua tahun. Pemilik Beela.Co ini bernama Lina Nabila. Beela.Co memiliki tempat transit barang yang terletak di Desa Nanggulan, Gang 2 No. 12 RT 18, Nayan, Maguwoharjo, Kecamatan Depok, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta.

B. Struktur Organisasi Perusahaan



Di Beela.Co, sebenarnya tidak hanya pemilik dan admin yang bekerja, tetapi juga terdapat kurir yang bertugas mengantarkan barang kepada konsumen dan pengerajin yang bertugas membuat produk-produk yang dijual. Akan tetapi, kurir dan pengrajin bukanlah pegawai tetap dari Beela.Co sehingga tidak dapat dimasukkan ke dalam struktur organisasi.

C. Nilai Perusahaan

Beela.Co masih belum memiliki visi dan misi. Seharusnya sebuah organisasi memiliki kedua hal tersebut agar kegiatan operasionalnya dapat terarah sesuai dengan tujuan yang tercermin di dalam visi dan misi tersebut.

Meskipun belum memiliki visi dan misi, Beela.Co memiliki slogan yang berbunyi, "memberikan yang terbaik kepada konsumen dengan ikut memeriahkan *lifestyle* anak remaja." Slogan ini disesuaikan dengan target pasar Beela.Co, yaitu anak remaja.

D. Proses Bisnis Perusahaan

Bentuk Usaha

Beela.Co menjalankan usahanya dengan *online shop* sehingga dalam proses penjualan produk dan pembelian oleh konsumen dilakukan dengan menggunakan layanan internet. Dalam hal ini, Beela.Co memanfaatkan Instagram, WhatsApp, dan Line untuk melakukan transaksi dengan konsumen. Dengan begitu, konsumen dapat melakukan pemesanan melalui berbagai media sosial yang dimiliki oleh Beela.Co tersebut.

Beela.Co tidak memiliki stok barang karena menggunakan sistem *pre-order* dalam penjualannya. Sistem tersebut dapat menguntungkan bagi Beela.Co karena tidak perlu membangun atau menyewa tempat untuk menyimpan stok barang. Dalam sistem *pre-order* ini, konsumen dapat memesan produk dengan melakukan *custom*. Artinya, konsumen dapat meminta untuk dibuatkan produk, baik itu *cardholder* atau produk

lainnya yang ditawarkan oleh Beela.Co sesuai dengan keinginan konsumen seperti pilihan warna dan aksesoris tambahan lainnya.

Beela.Co juga sangat terbuka bila konsumen juga ingin turut berbisnis *online* dengan cara *dropship* dan *reseller*. *Dropship* merupakan salah satu teknik penjualan yang penjualnya tidak mempunyai atau menyimpan stok barang. Ketika penjual mendapatkan pemesanan barang dari konsumen, penjual akan meneruskan pesanan tersebut kepada pemasok. Selanjutnya, pemasok akan mengirimkan barang tersebut kepada konsumen atas nama penjual. Cara inilah yang membuat seolah-olah penjual memiliki toko dan stok barangnya. Sementara itu, *reseller* merupakan orang yang membeli produk dari pemasok dengan harga yang lebih murah dari harga pasaran untuk kemudian dijual kembali dengan harapan mendapatkan keuntungan dari penjualan produk tersebut.

Produk

Produk yang dijual di Beela.Co terdiri dari *cardholder*, *keychain*, dan *lanyard (name tag)*. Produk berupa *cardholder* dapat berguna bagi konsumen untuk menyimpan kartu-kartu penting, seperti KTP, SIM, kartu kredit, dan lain-lain. Selain itu, produk lainnya yang ditawarkan Beela Co. adalah *keychain* atau gantungan kunci yang dapat digunakan untuk mengaitkan suatu benda kecil dengan lubang yang terdapat pada kunci. Selain itu, Beela.Co juga menjual *lanyard* atau *name tag* yang unik. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, produk tersebut dapat dipesan dengan *custom* oleh konsumen.

Produk *cardholder* yang dijual oleh Beela.Co terbuat dari bahan dasar kulit sintesis. Berbagai produk yang ditawarkan Beela.Co memiliki kisaran harga antara Rp30.000 sampai dengan Rp70.000.

Strategi

Strategi yang sangat gencar dilakukan oleh Beela.Co adalah strategi pemasaran. Pada awal berdirinya, strategi yang digunakan oleh Beela.Co masih sangat sederhana, yaitu dengan cara *mouth to mouth*. Ketika ada yang ingin melakukan pesanan, pelanggan dapat memesan secara langsung.

Strategi yang digunakan mulai berkembang dengan adanya akun Instagram @beela_co dan juga akun Line. Melalui kedua akun tersebut, Beela.Co dapat menjangkau konsumen yang lebih luas dan lebih banyak daripada sebelumnya.

Selain itu, Beela.Co juga menggunakan jasa *endorsement* yang ditawarkan oleh beberapa selebgram. Jasa tersebut dimanfaatkan oleh Beela.Co untuk dapat menarik konsumen. Tidak hanya itu, saat ini Beela.Co juga sudah bekerja sama dengan Shopee. Konsumen dapat melakukan pemesanan produk dan mendapatkan bebas ongkos kirim. Beela.Co juga bekerja sama dengan Bukalapak dan Tokopedia.

E. Hasil Analisis Kelompok

Analisis Lingkungan

a. Pesaing

Pesaing atau kompetitor merupakan ancaman yang harus dihadapi dengan bijak. Dalam bisnis, akan selalu ada pesaing apapun bisnisnya. Oleh karena itu, peningkatan kualitas produk dan layanan harus selalu dilakukan. Peningkatan kualitas produk harus menjadi karakteristik suatu usaha. Persaingan harus dijadikan motivasi tersendiri untuk terus maju dan mampu mempertahankan usaha dengan baik. Dalam bidang usaha Beela.Co, di daerah Yogyakarta terdapat pesaing yaitu

Agewallet.Co. Dari luar Yogyakarta, terdapat beberapa seperti Cornercardholder dan jungiekhhouse yang menjual produk serupa. Dilihat dari media sosial, antara pengikut Beela.Co masih jauh lebih banyak daripada Agewallet.co. Produk Beela.Co juga lebih bervariasi. Selain itu, harga produk Beela.Co juga lebih murah daripada Agewallet.Co.

b. Konsumen

Kelompok konsumen yang menjadi target pasar utama Beela.Co adalah kalangan pelajar sekolah menengah, mahasiswa, pekerja kantoran, pegawai swasta, dan pekerja lapangan, baik pria maupun wanita, dengan kisaran usia 17 tahun hingga 50 tahun. Kelompok konsumen yang menjadi target mencakup kalangan menengah dan kalangan atas di Yogyakarta dan sekitarnya. Target pasar dari produk Beela.Co ini merupakan orang-orang yang masih produktif dalam beraktivitas di luar rumah serta kalangan yang aktif mengikuti mode dan tren saat ini. Kelompok konsumen tersebut membutuhkan *cardholder* yang simpel dari segi ukuran dan desain serta memiliki banyak slot untuk menyimpan kartu-kartu mereka. Kebanyakan para pemakai *cardholder* ini adalah kalangan atas yang memiliki banyak kartu. Akan tetapi, mereka pasti lebih memilih merek yang lebih terkenal daripada Beela.Co karena kualitas dan daya tahannya tidak diragukan lagi. Di sisi lain, kalangan pelajar dan mahasiswa umumnya tidak memiliki banyak kartu penting, sehingga belum membutuhkan produk Beela.Co. Produk Beela.Co bagi mereka Beela.Co terbilang cukup mahal.

c. Pemasok

Beela.Co membeli bahan untuk pembuatan *cardholder* di toko kulit sintetis. Bahan tersebut kemudian diberikan kepada pengrajin untuk diproduksi menjadi *cardholder* yang sudah siap dijual.

Analisis SWOT

Strengths (Kekuatan)

1. Harga jual produk relatif murah daripada harga produk sejenis di pasaran
2. Produk memiliki kualitas yang bagus
3. Pilihan produk yang bervariasi
4. Promosi bisa dilakukan kapan saja

Weaknesses (Kelemahan)

1. Waktu pemesanan yang tidak sesuai estimasi
2. Penetapan harga yang salah
3. Modal yang dimiliki masih kurang
4. Belum mampu mengoptimalkan sosial media yang dimiliki untuk promosi

Opportunities (Peluang)

1. *Online shop* mudah beradaptasi karena lebih fleksibel
2. Respon dari konsumen terhadap produk sangat baik
3. Terus berkembang dengan teknologi baru
4. Pelanggan dapat melihat produk 24 jam

Threats (Ancaman)

1. Terdapat pesaing yang menawarkan produk yang sama di Kota Yogyakarta dan kota lain
2. Terdapat produk yang mirip dengan produk yang dihasilkan Beela.Co
3. Banyak penipuan yang terjadi di *online shop*

Analisis Matriks BCG

Beela.Co berada pada posisi "bangun". Posisi ini menyiratkan tujuan penambahan pangsa pasar. Dilihat dari matriks tersebut, sumber modal berupa kas Beela.Co masih rendah, sementara kas yang dibutuhkan untuk penggunaan produksi barang cukup tinggi. Tingkat pertumbuhan pasar dengan penjualan produk sejenis cukup tinggi, sementara pangsa pasar yang dapat diraih oleh Beela.Co masih rendah.

F. Pengendalian Manajemen

Berdasarkan analisis kelompok kami, Beela.Co dapat mengimplementasikan alat pengendalian manajemen berikut ini:

Visi

Menjadi toko *stuff online* yang mempermudah para konsumen dalam berbelanja dan mampu memberikan kesan puas dan nyaman di hati pelanggannya.

Misi

- Menjaga kualitas produk dan barang terjamin dengan harga kompetitif
- Mempermudah kalangan masyarakat yang mempunyai kesibukan dan kegiatan yang banyak sehingga memudahkan mereka dalam berbelanja
- Mampu menyediakan variasi pilihan produk yang selalu mengikuti tren masa kini
- Mengembangkan jaringan dan relasi untuk menarik konsumen agar berminat berbelanja di Beela.Co

Proses Pengendalian Manajemen

- Pemasaran Produk
Strategi pemasaran yang dilakukan oleh Beela.Co dimulai dengan yang kecil, yaitu pemasaran dari mulut ke mulut dengan mengenalkan produk Beela.Co kepada teman-teman dekat, teman kampus, dan rekan di sekitar rumah. Pemasaran dari mulut ke mulut termasuk metode yang cepat dan tepat untuk pemasaran produk. Metode kedua yang digunakan adalah pemasaran produk melalui media sosial seperti Instagram dan Line untuk memperkenalkan variasi *cardholder* kepada konsumen serta memperluas pangsa pasar dan cakupan konsumen Beela.Co. Metode ketiga yang digunakan adalah dengan mengikuti berbagai ajang pameran produk dan bazar yang ada di Kota Yogyakarta.
- Gaya Manajemen
Beela.Co menerapkan sistem manajemen yang bersifat kekeluargaan, *heart to heart*, dan *friendly*. Dalam pengambilan keputusan, pemilik dan admin Beela.Co ini akan bermusyawarah. Admin akan memberikan masukan dan disetujui oleh pihak pemilik.

Pengendalian Formal dan Informal

Terkait pengendalian formal, Beela.Co harus meningkatkan produksi sehingga dapat menjual produk sesuai pesanan dan tepat waktu. Selain itu, Beela.Co harus berani mengembangkan modalnya sehingga dapat meningkatkan produksi dan penjualannya. Promosi di media sosial harus dioptimalkan melalui penggunaan *endorsement* selebgram sebab hal ini mempunyai pengaruh besar dalam penjualan.

Terkait pengendalian secara informal, Beela.Co harus menerapkan kedisiplinan walaupun budaya organisasi perusahaan lebih mengedepankan kekeluargaan. Pemilik memegang peranan penting dalam pengendalian informal. Sifat ketegasan pemilik sangat dibutuhkan dalam menjalankan proses perusahaan ini karena pemilik memberikan pengaruh kuat bagi bawahan seperti admin dan pengerajin.

Masalah dan Solusi

Masalah yang dihadapi Beela.Co antara lain modal yang masih kurang, penetapan *cost of product* yang kurang tepat, dan strategi pemasaran yang belum optimal.

Solusi yang dapat dilakukan oleh Beela Co. adalah sebagai berikut:

1. Pemilik seharusnya selalu meningkatkan pengetahuannya agar bisa memperoleh modal dari investor luar atau meminjam modal dari bank. Langkah pertama yang harus dilakukan pemilik adalah mengurus NPWP. Meskipun Beela.Co belum dikenai pajak, tetapi Beela.Co harus tetap melapor. Selain itu, Beela.Co dapat juga membuka mitra dengan pihak eksternal.
2. Menurut Beela.Co, biaya pengiriman produk dianggap terlalu mahal, padahal biaya tersebut ditanggung oleh konsumen. Beela.Co harus mengestimasi *cost of product* dengan tepat dan harga jualnya sehingga tidak menanggung biaya pengiriman tersebut.
3. Mengoptimalkan media sosial untuk promosi dengan cara membuat konten yang menarik. Konten tersebut berupa konten tentang foto produk yang bagus dan unik serta deskripsi yang menarik bagi konsumen.

G. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Beela.Co adalah *online shop* yang berada di Yogyakarta. Beela.Co berdiri pada tahun 2017. Beela.co memproduksi *cardholder*, *key chain*, dan *lanyard/name tag*. Produk Beela.Co berbahan dasar kulit sintetis dengan kisaran harga yang bervariasi antara Rp35.000 sampai Rp75.000. Beela.Co ingin memajukan *lifestyle* anak muda dengan memperkenalkan *cardholder*.

Untuk saat ini, produk *cardholder* sudah banyak berkembang dengan berbagai merek di Indonesia dan di luar negeri. *Cardholder* biasanya digunakan oleh orang yang berpenghasilan besar. Akan tetapi, mereka lebih memilih *cardholder* yang berbahan dasar kulit asli daripada *card holder* yang berbahan sintetis. Harga yang ditawarkan Beela.Co tidak jauh berbeda, sehingga *cardholder* Beela.Co memiliki banyak pesaing dengan kualitas yang lebih bagus. Untuk itu, Beela.Co perlu melakukan pengembangan produk dengan meningkatkan kualitas produk agar tidak kalah dengan pesaing lain.

Saran

1. Memaksimalkan sumber daya manusia yang dimiliki.
2. Membuka toko karena tidak semua orang senang berbelanja melalui *online shop*.
3. Menambah modal supaya bisa memproduksi lebih banyak produk.
4. Meningkatkan promosi melalui media sosial dan bazar/expo untuk memperkenalkan produk Beela.co.
5. Meningkatkan inovasi pembuatan produk.

H. Lampiran

Contoh Produk-Produk Beela Co.





Dokumentasi Wawancara dengan Kak Aisyah (Admin Beela.Co)



BAB IX

Sistem Pengendalian Manajemen

“LEONARDO ARTVISUAL”

*Ahmad Reza F.
Indriana Wijaya
Nadhila Mediazha Y.*

Leonardo Art Visual telah berdiri sejak tahun 1987 bergerak di bidang pembuatan, desain, dan perencanaan produk dari bahan *fiberglass* dan material sejenis lainnya, seperti perunggu, tembaga, batu. Perusahaan saat ini berbentuk persekutuan dengan nama CV. Prasasti Pulung Pratama pada tahun 2000. Sejak saat itu telah bekerja sama dengan *Spectrum Furniture*, SDN, BHD, Malaysia, dan mulai mengekspor untuk McDonald's Internasional, serta menjadi pemasok utama untuk beberapa restoran *franchise*, seperti McDonald's, KFC, A&W, Texas *Chicken*, Burger King.

Bisnis Leonardo Artvisual cukup besar dan telah memiliki beberapa alat pengendalian manajemen, misalnya struktur organisasi dengan tugas dan wewenang masing-masing bagian yang cukup jelas. Namun, beberapa alat pengendalian penting, seperti perencanaan (program dan anggaran) yang seharusnya telah diterapkan untuk usaha sebesar Leonardo Artvisual, masih dilakukan secara sederhana berdasarkan pesanan dari konsumen yang masuk. Umpan balik kepada karyawan diberikan berdasarkan hasil kerja karyawan. Jika terdapat hal-hal yang tidak sesuai maka teguran akan diberikan. Hal ini menunjukkan bahwa pengendalian informal berupa budaya kekeluargaan juga menjadi salah satu kunci sukses Leonardo Artvisual dalam menjalankan bisnisnya.

Penyunting:

Dr. Mahmudi, S.E., M. Si., Ak., CA., CMA.

Herlina Rahmawati Dewi, S.E., M. Sc., CMA.

Anis Al Rosjidi, S.E., M.Sc.

A. Profil Perusahaan

Sejarah

Prasasti Pulung Pratama adalah perusahaan yang bergerak di bidang pembuatan, desain, dan perencanaan produk dari bahan *fiberglass* dan material sejenis lainnya, seperti perunggu, tembaga, batu. Usaha ini berdiri sejak tahun 1987. Saat itu, usaha ini masih berbentuk skala *home* industri dengan nama Leonardo Art Visual. Adapun produk utama yang dihasilkan adalah kerajinan tangan atau *handicraft* dan patung dari bahan *fiberglass*. Pada tahun 1994, perusahaan mulai bekerja sama dengan McDonald's Indonesia untuk pembuatan Patung Ronald dan Patung McDonald's lainnya (Birdie, Frygirl, dan Hamburglar). Leonardo Artvisual berlokasi di Jl. Mohammad Yamin No.34 RT06, Bantul, Yogyakarta.

Kemudian, perusahaan ini mulai mengembangkan usaha mereka dengan mendirikan perseroan komanditer/*Commanditaire Vennootschap* (CV) bernama Prasasti Pulung Pratama pada tahun 2000. Sejak saat itu, perusahaan ini bekerja sama dengan *Spectrum Furniture*, SDN, BHD, Malaysia, dan mulai mengekspor untuk McDonald's Internasional. Menjadi pemasok utama untuk beberapa restoran *franchise*, seperti McDonald's, KFC, A&W, Texas *Chicken*, Burger King. Produk lain yang dikerjakan selain patung maskot adalah Diorama sejarah untuk museum, *Monument Playland*, dan *furniture* dari *fiberglass*. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang pembuatan *fibreglass products*, Prasasti mengutamakan beberapa hal berikut.

- Produk dengan standar kualitas terbaik sehingga tidak mengecewakan konsumen, baik yang berada di dalam maupun di luar negeri.
- Material/Bahan baku produksi yang dipakai terdiri dari bahan-bahan berkualitas, mulai dari proses pencetakan hingga proses *clear/finishing*. Untuk pengecatan, material cat yang dipakai adalah cat bakar oven.

Profil Perusahaan

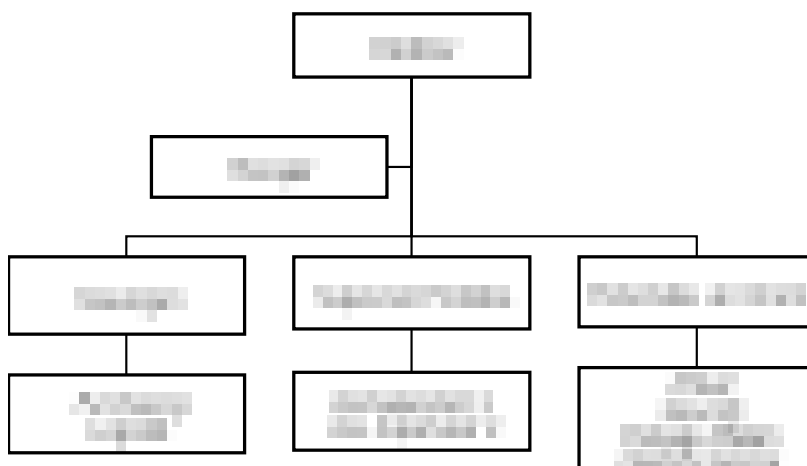
- Direktur : Hery Maizul, S.Sn
- Jenis Usaha : kerajinan patung & maskot fiber glass
- Produk : produk dari *fiberglass* & bahan sejenis (perunggu, batu, dll)
- Minimal order : dapat dinegoisasikan
- Kapasitas produksi : dapat dinegoisasikan
- Cara pembayaran : 50% *down payment* dan pelunasan setelah barang dikirim/dapat dinegoisasikan
- Kualitas produk : bahan baku produksi berkualitas mulai dari proses pencetakan hingga proses *clear/finishing*
- Service & garansi : garansi untuk kesalahan produksi

B. Struktur Organisasi Perusahaan

Leonardo Artvisual menerapkan struktur organisasi fungsional, yakni setiap bagian bertanggung jawab terhadap salah satu dari beberapa fungsi yang ada dalam organisasi. Semua fungsi dalam organisasi secara kolektif dilibatkan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Bentuk struktur organisasi fungsional mempunyai potensi yang besar untuk bekerja secara efisien. Struktur organisasi fungsional dapat mendorong kualitas supervisi dan pelayanan teknis yang lebih baik. Para manajer pada organisasi fungsional

dapat mengoordinasikan beberapa kegiatan dan bawahannya secara lebih efektif karena garis pertanggungjawaban lebih tegas.



Tugas dan wewenang masing-masing bagian dalam struktur organisasi:

- Direktur
 - a. Sebagai penasihat dalam perusahaan.
 - b. Mengangkat dan memberhentikan karyawan.
 - c. Mempunyai wewenang untuk menyelesaikan atau mengambil keputusan dalam perusahaan yang sifatnya strategis.
 - d. Memutuskan kebijakan dalam hal pembelian.
 - e. Mengusahakan sumber-sumber pembelian yang paling ekonomis dan tepat waktu.
 - f. Menyelenggarakan pekerjaan di bidang produksi.
 - g. Mengusahakan fasilitas produk yang efektif.
- Bagian Keuangan dan Akuntansi:
 - a. Mempersiapkan dan mengelola buku kas, buku bank, serta membuat bukti kas masuk dan kas keluar.
 - b. Menulis buku cek dan giro.
 - c. Mencatat dalam buku-buku pembantu, seperti buku utang, buku piutang, dan lain-lain.
- Bagian Produksi:
 - a. Membantu direktur dalam:
 - menyusun jadwal rencana produksi sesuai pesanan yang masuk;
 - pengusahaan fasilitas produksi yang efektif.
 - b. Menyusun perencanaan dan pelaksanaan produksi untuk mencapai tingkat yang paling efisien.
 - c. Membantu direktur dalam memantau hasil produksi, termasuk kualitas yang memenuhi standar sesuai dengan pesanan.
- Bagian Pembelian:

Melaksanakan kebijakan-kebijakan direksi dalam bidang perencanaan, pembinaan, pelaksanaan koordinasi, dan pengendalian tugas-tugas yang menyangkut bidang pembelian.
- Bagian Logistik:

Memimpin dan mengoordinasi pengaman persediaan bahan baku, bahan penolong, produk dalam proses dan produk jadi, serta aset perusahaan lainnya.

C. Visi, Misi, dan Nilai Perusahaan

Visi

Menjadikan Leonardo Artvisual sebagai tempat yang dicari dan dibutuhkan dalam segala bentuk kreatif seni yang baik.

Misi

- Menjadi perusahaan besar yang menghasilkan produk berkualitas dan bermutu.
- Mengembangkan inovasi dengan sumber daya yang profesional.
- Meningkatkan kedisiplinan, kejujuran, dan ketekunan bersama.

Nilai-Nilai Perusahaan

Nilai dasar yang diterapkan adalah kedisiplinan, kejujuran, dan ketekunan dalam bekerja. Ketiga nilai tersebut berperan penting dalam kemajuan dan perkembangan bisnis untuk ke depannya.

D. Proses Bisnis Perusahaan

Bentuk Usaha

Leonardo Artvisual adalah perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur pembuatan desain dan perencanaan produk. Usaha ini sudah terbilang cukup besar.

Produk Usaha

Leonardo Artvisual membuat produk-produknya dari bahan *fiberglass* dan material sejenis lainnya, seperti perunggu, tembaga, batu, dan lain sebagainya. Untuk lebih lengkapnya kami memberikan beberapa lampiran mengenai produk usaha yang dihasilkan berikut.

Brand, Logo, dan Moto Perusahaan



Pemilik memilih nama "LEONARDO ARTVISUAL" karena nama ini diambil dari nama putra pertama pemilik, Leonardo. Nama ini diadopsi dari seniman ternama, Leonardo Da Vinci. Pemilik ingin mengambil semangat dan jejak karier dari seniman tersebut.

Logo perusahaan bergambar wanita. Menurut pemilik, wanita adalah misteri keindahan dalam kehidupan dan cinta. Wanita memiliki sifat indah, luwes, dan menarik untuk divisualkan dalam karya seni.

Moto pemilik perusahaan adalah "Orang harus sabar dan tenang tanpa tergesa-gesa dalam memikirkan sesuatu, tetapi harus cepat dalam melaksanakannya"

Proses Produksi

- Membuat produksi patung dari bahan mentah sampai barang jadi.
- Mencampur bahan-bahan yang akan digunakan untuk proses pembuatan patung fiber.

- c. Mengontrol patung dalam proses pencetakan supaya patung yang dihasilkan sesuai dengan yang diinginkan.
- d. Menambahkan bagian yang berlubang dengan bahan dempul supaya lebih kelihatan halus dan rata.
- e. Memperhatikan bentuk struktur patung apakah sudah sesuai dengan sketsa atau belum.
- f. Membuang atau menggosok minyak dari patung supaya dalam pengecatan bagus.
- g. Melakukan proses penyemprotan yang fungsinya untuk pelapisan dasar cat atau untuk mengetahui anatomi patung sekaligus memantau lubang pori.
- h. Melakukan penambalan pada bagian patung yang berlubang supaya terlihat lebih sempurna.
- i. Mengecat seluruh bagian patung menggunakan kuas atau cat semprot dengan berbagai macam warna sesuai contoh patung yang dipesan oleh konsumen.
- j. Melakukan pengecekan serta penyempurnaan pada bagian patung yang belum mendapat sentuhan cat atau memeriksa bagian keseluruhan patung apakah sudah memenuhi standar atau belum.
- k. Melakukan pembuatan tempat untuk pengepakan produk patung supaya produk tidak mengalami kerusakan di dalam perjalanan. Hal ini dilakukan dengan mengukur besar patung dan mengepak produk dengan menggunakan kayu, triplek, dan sebagainya.

Sistem Penggajian

Ada dua sistem penggajian yang diterapkan di perusahaan ini, yaitu bulanan dan mingguan. Berikut penjelasan singkatnya.

- Bagian Produksi: upah diberikan per 2 minggu setiap hari sabtu.
- Bagian Staf: upah diberikan per bulan.

Sistem penggajian dilakukan melalui transfer bank atau tunai. Namun kebanyakan dilakukan melalui sistem tunai.

Fasilitas Karyawan

Perusahaan ini menyediakan fasilitas berikut.

- Tunjangan Hari Raya (THR) dengan minimal kerja 1 bulan.
- Tunjangan Kesehatan dilakukan berupa program BPJS.
- Uang makan.

Strategi Pemasaran

Dalam memasarkan produk, Leonardo Artvisual aktif mengikuti kegiatan pameran seni untuk mendapatkan eksistensi. Sejak awal berdiri, Leonardo Artvisual memasarkan produk mereka menggunakan cara tersebut.

E. Pengendalian Manajemen

Reward & Punishment

Reward yang diberikan oleh perusahaan untuk karyawan adalah sebagai berikut.

- Apabila perusahaan membutuhkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang melebihi jam kerja maka akan diberikan uang tambahan (upah lembur).
- Dalam proses produksi, ada beberapa tahap yang dilakukan, seperti pengecatan, pembentukan, dan *finishing* produk. Pemilik akan melihat

kinerja yang dilakukan para karyawannya. Apabila hasil kerja karyawan bagus, ia akan mendapatkan promosi jabatan. Dengan demikian, gajinya pun akan meningkat. Misalnya, seorang karyawan bagian pencetakan apabila kerjanya bagus, posisinya akan naik ke bagian pembentukan produk.

Punishment yang diterapkan oleh Leonardo Artvisual hanya berupa teguran yang dilakukan oleh pemilik apabila ada karyawan yang melakukan kesalahan, seperti telat datang bekerja. Adapun pelanggaran yang fatal, seperti pencurian, akan mendapatkan *punishment* berupa pemberhentian kerja dan wajib mengganti kerugian. Selain itu, ia tidak akan menerima pesangon atau gaji. Jika pencurian atau penggelapan uang dalam jumlah besar, akan dilakukan akumulasi dengan kompensasi yang karyawan dapatkan pada masa kerja. Jika masih tidak mencukupi, akan dibuat perjanjian mengenai pelunasan yang akan dilakukan oleh karyawan akibat perbuatannya.

Proses Pengendalian Manajemen

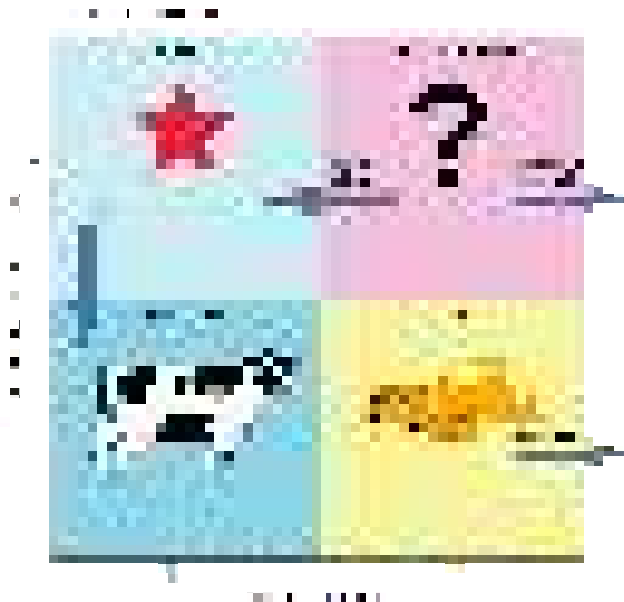
- a. Perumusan Tujuan dan Strategi
 - Tujuan
Membuat desain atau produk sesuai kesepakatan kontrak yang dibuat agar tidak menimbulkan ketidakpuasan pembeli.
 - Strategi
Memberikan beberapa miniatur kecil ketika akan mempresentasikan suatu tender agar dapat memberikan gambaran yang lebih luas terhadap produk.
- b. Perencanaan Strategi
 - Proses Penerimaan Karyawan
Penerimaan karyawan dilakukan melalui iklan di media massa dan melalui Departemen Tenaga Kerja (Depnaker). Kemudian, akan dilakukan seleksi surat lamaran, tes wawancara, serta tes praktik sesuai *jobdesk* yang dilamar.
 - Inovasi
Saat ini inovasi yang dilakukan oleh Leonardo Artvisual adalah mengembangkan beberapa produknya dengan membuat mekanik robot pada produk-produk tertentu. Pengembangan produknya sudah dilakukan sejak 4 tahun terakhir.
- c. Penganggaran
Penganggaran yang dilakukan Leonardo Artvisual bergantung kepada besar kecilnya produk dan bahan baku yang digunakan pada setiap produk.
- d. Implementasi
Untuk mewujudkan perencanaan perusahaan, implementasi yang dilakukan adalah dengan cara memberikan tugas, wewenang, dan tanggung jawab untuk pelaksanaan produksi proyek yang sedang dikerjakan kepada masing-masing bagian yang membawahi karyawan.
- e. Pengukuran kinerja
Quality control terhadap proses produksi dilakukan secara berkala untuk memberikan pembinaan kepada karyawan.
- f. Evaluasi Kinerja dan Feedback
Evaluasi dilakukan 3 bulan sekali untuk mengukur kinerja pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Evaluasi ini diberikan kepada setiap individu. Selain itu, dilakukan evaluasi tahunan yang biasanya dilakukan pada akhir tahun. Adapun hal yang dibahas meliputi rencana kerja selama satu tahun ke depan dan evaluasi langsung dari direktur mengenai perusahaan.

F. Hasil Analisis Kelompok

Analisis SWOT

- *Strenght*
Selalu membuat inovasi kreatif dengan mengembangkan beberapa produknya sehingga akan selalu ada produk yang menarik untuk dijual.
- *Weakness*
Perusahaan tidak memiliki CCTV sehingga rawan terhadap tindak pencurian. Selain itu, tidak adanya *finger print* untuk presensi para karyawan sehingga sulit untuk memantau kedisiplinan karyawan.
- *Opportunity*
Adanya hubungan baik dengan perusahaan besar (A&W, Jasa Raharja, POLRI, dan Instansi Pemerintah) membuat perusahaan ini memiliki peluang untuk mendapatkan proyek.
- *Threat*
Munculnya pesaing dari luar negeri untuk produk *animatronik*.

Analisis BCG



Jika dilihat dari analisis BCG, Leonardo Artvisual berada pada kategori Star/bintang, yaitu memiliki pasar yang dominan dan pertumbuhannya cepat dalam menghasilkan uang. Namun, perusahaan ini tetap harus melakukan inovasi-inovasi untuk mendukung pertumbuhan perusahaan lebih lanjut.

Masalah dan Solusi Dalam Menyelesaikan Masalah

- a. Masalah yang sering timbul
 - Karyawan yang datang terlambat.
 - Keterlambatan dalam pembayaran termin yang sudah disepakati.
 - Pencurian bahan baku.

b. Solusi

- Karyawan yang sering datang terlambat hanya diberikan sanksi berupa teguran terus-menerus sampai dengan 3 kali. Setelah karyawan diberikan teguran 3 kali, karyawan akan dipanggil oleh manajer untuk dilakukan evaluasi perihal alasan keterlambatannya. Jika alasan tidak masuk akal, karyawan akan dikeluarkan.
- Keterlambatan pembayaran akan diatasi dengan mediasi antara perusahaan dan konsumen untuk mendapatkan mufakat terbaik. Namun, apabila mediasi dirasa belum cukup untuk menyelesaikan masalah, perusahaan akan melakukan teguran berupa somasi lisan sebanyak 3 kali melalui pengacara perusahaan.
- Karyawan yang mencuri akan langsung dikeluarkan dan wajib mengganti nominal kerugian yang dia curi tanpa diberi pesangon dan gaji.

G. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Prasasti Pulung Pratama yang memiliki studio bernama Leonardo Artvisual adalah perusahaan yang bergerak di bidang pembuatan, desain, dan perencanaan produk dari bahan *fiberglass* dan material sejenis lainnya, seperti perunggu, tembaga, batu. Perusahaan Leonardo Artvisual berlokasi Jl. Mohammad Yamin No.34 RT06, Bantul, Yogyakarta. Adapun visi dari perusahaan ini adalah menjadikan Leonardo Artvisual sebagai tempat yang dicari dan dibutuhkan dalam segala bentuk kreatif seni.

Nilai dasar yang diterapkan perusahaan ini adalah kedisiplinan, kejujuran, dan ketekunan dalam hal bekerja karena nilai dasar ini berperan penting dalam perkembangan bisnis untuk ke depannya.

Saran

1. Seharusnya perusahaan Leonardo Artvisual menggunakan *fingerprint* untuk mendata presensi karyawan supaya lebih tertib dalam menjalankan pekerjaan.
2. Seharusnya perusahaan Leonardo Artvisual memasang CCTV agar dapat terus memantau keadaan yang ada di dalam studio.

H. Lampiran

Contoh hasil karya Leonardo Artvisual.



Gambar 1 dan 2. Patung McDonalds



Gambar 3. Patung A&W



Gambar 4. Saloka Park



Gambar 5. Patung Surya Paloh



Gambar 6. Patung Polisi



Gambar 6. Patung Karya



Gambar 7. Patung KFC

BAB X

Sistem Pengendalian Manajemen

“CV. ALAS GEMBOL”

*Naziatul Asri
Triana Linggasari
Yurisy Nuriski*

CV. Alas Gembol adalah perusahaan yang bergerak di bidang furnitur dan memiliki ciri khas mebel antik bernuansa pedesaan. Karena ciri khas inilah, perusahaan telah berhasil menembus pasar internasional dengan memenuhi permintaan ekspor dari Inggris, Kanada, Spanyol, Jerman, Italia, Afrika, Amerika Serikat, dan Arab Saudi. Saat ini, perusahaan juga telah bergabung sebagai anggota ASMINDO (Asosiasi Mebel Indonesia) dan sering bergabung di berbagai pameran seperti IFFINA (*International Furniture and Craft Fair Indonesia*).

Strategi CV Alas Gembol untuk fokus pada *furnicraft* dan pangsa pasar tertentu menjadikannya unggul karena tidak memiliki kompetitor langsung. Selain kejelian membaca pasar, pengendalian manajemen baik pengendalian formal maupun informal menjadi kunci sukses perusahaan. Pengendalian formal misalnya anggaran, pemisahan tanggung jawab dalam struktur organisasi, serta SOP pekerjaan. Selain itu, perusahaan juga menerapkan pengendalian informal dengan menginisiasi budaya organisasi seperti disiplin dan toleransi kerja.

Penyunting:

Dr. Mahmudi, S.E., M. Si., Ak., CA., CMA.
Herlina Rahmawati Dewi, S.E., M. Sc., CMA.
Anis Al Rosjidi, S.E., M.Sc.

A. Profil Perusahaan



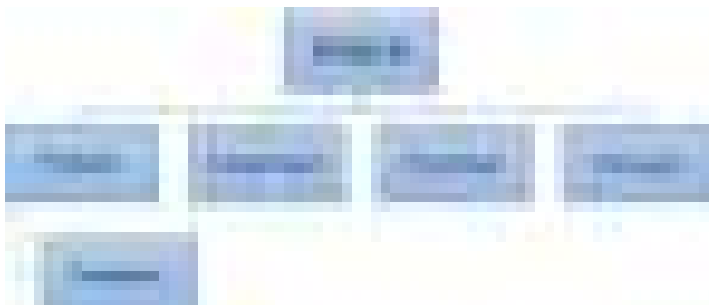
Nama Perusahaan : CV Alas Gembol
Pemilik : Ir. Faisal M.M
Alamat : Jl. Purimas Citra Gemilang, Bangunharjo, Sewon, Bantul, DIY
Telp : (0274) 4396317
Facebook : CV Alas Gembol
Email : alagembolfurniture@gmail.com
Website : <http://www.alasgembol.com/>

Berawal dari menjadi karyawan di salah satu anak perusahaan Bakrie Grup yaitu Pipe Industries, membuat Bapak Faisal ingin menjadi wirausahawan karena *passion* yang dimilikinya dalam bidang kewirausahaan. Bapak Faisal merasa jenuh jika harus berlama-lama bekerja di dalam ruangan dengan banyaknya tekanan. Oleh karena Bapak Faisal menganggap bahwa berwirausaha adalah sesuatu yang cocok untuk dirinya, maka beliau memutuskan untuk berhenti dari perusahaan tersebut. Bapak Faisal kemudian merintis usaha sebagai kontraktor dan menekuninya sampai sukses. Namun, pada tahun 1998 saat terjadinya krisis moneter, nilai rupiah semakin ambruk sehingga usaha Bapak Faisal pun terkenal imbasnya dan membuat usahanya tersebut gulung tikar. Akan tetapi, kejadian itu tidak membuat Bapak Faisal putus asa, karena semangat dan *passion* yang dimilikinya, Bapak Faisal kembali membuka usaha baru di bidang furnitur. Usaha furnitur ini beliau tekuni hingga saat ini dengan nama CV Alas Gembol.

CV Alas Gembol merupakan perusahaan mebel yang berdiri pada tahun 2000. CV Alas Gembol memproduksi mebel antik bernuansa pedesaan dan dapat dipesan sesuai keinginan pelanggan. CV Alas Gembol sudah memiliki pembeli dari berbagai negara seperti Inggris, Kanada, Spanyol, Jerman, Italia, Afrika, Amerika Serikat, Arab Saudi, dan lain-lain.

CV Alas Gembol merupakan anggota dari ASMINDO (Asosiasi Mebel Indonesia) dan sering bergabung dalam berbagai pameran seperti IFFINA (*International Furniture and Craft Fair Indonesia*).

B. Struktur Organisasi Perusahaan



C. Nilai Perusahaan

Visi

Menghasilkan produk furnitur yang pesaingnya rendah

Misi

Membuat produk furnitur dengan sentuhan seni yang bermargin besar

Tujuan

Berkontribusi untuk membuka lapangan pekerjaan di daerah Sewon, Bantul.

D. Proses Bisnis Perusahaan

Jaringan Informasi dan Komunikasi

Pak Faisal selalu melakukan komunikasi dengan beberapa pegawainya, bahkan Pak Faisal kadang melakukan kontrol secara langsung. Hal tersebut dilakukan Pak Faisal agar semua produk dan bisnisnya berjalan sesuai dengan yang diinginkannya.

Perencanaan Strategik

Pak Faisal memiliki visi dan misi yaitu membuat produk yang memiliki pesaing yang sedikit dan menghasilkan produk yang memiliki seni dan bermargin besar. Oleh karena itu, Pak Faisal bertekad menjual produknya ke berbagai negara dan masuk ke pasar asing. Dalam penjualan barangnya, Pak Faisal memberlakukan sistem pembelian secara massal per satu jenis produk dengan harga jual mata uang asing.

Penyusunan Strategi

Strategi yang dilakukan oleh CV Alas Gembol ini yang pertama yaitu mengambil target pasar kelas tertentu dan negara tertentu. Perusahaan mengaku tidak pernah kekurangan order karena perusahaan lebih fokus di bidang yang telah dikuasainya yakni *furnicraft*. Perusahaan tidak mencoba untuk mengambil model furnitur jenis lain seperti model kolonial dan Jepara. Perusahaan berusaha untuk menghindari kompetitor-kompetitor yang telah memenuhi pasar furnitur di model tersebut. Pada intinya, strategi yang dijalankan perusahaan lebih fokus di bidang *furnicraft* karena perusahaan juga telah melihat dan mempelajari keadaan kondisi pasar. Banyak sekali kompetitor di bidang bisnis furnitur lain tetapi masih sedikit kompetitor yang menyediakan furnitur yang semodel dengan yang dimiliki CV Alas Gembol ini.

Kedua, perusahaan juga mengintip *expo-expo* internasional, produk-produk apa yang sedang naik permintaannya, dan juga varian apa yang sering dipakai untuk kombinasi model saat ini.

Ketiga, oleh karena perusahaan bergerak di bidang ekspor, perusahaan tidak menerima penjualan satuan. Perusahaan hanya menerima penjualan per kontainer sehingga perusahaan dapat lebih mendapatkan keuntungan yang tinggi dalam satu kali penjualan.

E. Pengendalian Manajemen

Pusat Pertanggungjawaban

- a. Pusat pendapatan pada CV Alas Gembol berada pada bagian Penjualan. Bagian penjualan bertanggung jawab atas semua pendapatan dari CV Alas Gembol.
- b. Pusat biaya pada CV Alas Gembol berada pada bagian Produksi.

Reward and Punishment

- a. Imbalan yang diberikan CV Alas Gembol yaitu insentif jangka pendek dalam bentuk bonus yang diberikan kepada karyawan yang melaksanakan kerja lembur.
- b. Hukuman yang berlaku pada CV Alas Gembol yaitu:
 - Jika ada karyawan yang melanggar aturan, karyawan akan mendapatkan teguran secara bertahap, mulai dari teguran pertama hingga teguran ketiga.
 - Jika sampai teguran ketiga karyawan yang bersangkutan masih melanggar aturan, pemilik akan melakukan kompromi dan negosiasi.

Penyusunan Anggaran

CV Alas Gembol selalu memperhitungkan semua produk yang akan dijualnya.

Pengukuran kinerja

CV Alas Gembol selalu melakukan pengukuran kinerja dan membandingkan kinerja saat ini dengan kinerja sebelumnya atau kinerja saat ini dengan standar kinerja yang seharusnya.

Evaluasi

CV Alas Gembol selalu melakukan evaluasi pada akhir tahun. Pak Faisal dan beberapa karyawannya akan berdiskusi untuk melakukan perbaikan seperti apabila terdapat standar atau kontrol internal yang kurang baik atau penjualan yang di bawah target.

F. Hasil Analisis Kelompok

Kendala

- a. Aturan pemerintah terkadang masih labil dan abu-abu. Aturan pemerintah tersebut mencakup perizinan, peraturan, dan implementasi dari kementerian. Kadangkala, aturan tersebut menyulitkan bagi perusahaan.
- b. Keterbatasan bahan baku.
- c. Pengendalian kualitas (*quality control*) karena manusia terkadang tidak mampu luput dari kelalaian dalam proses produksi. Hal tersebut menjadi kendala bagi penyesuaian hasil akhir barang produksi.

Solusi

- a. Perusahaan disarankan untuk selalu mengikuti perkembangan dari kebijakan pemerintah yang berlaku sehingga tidak akan ada masalah yang berkaitan dengan aturan-aturan pemerintah yang selalu berubah-ubah.
- b. Perusahaan disarankan untuk melakukan perputaran pemasok. Pemasok dalam satu proses produksi selalu berbeda dengan pemasok pada proses produksi berikutnya. Hal ini bertujuan agar saat bahan baku di salah satu pemasok kurang, maka

perusahaan masih memiliki cadangan-cadangan pemasok yang belum mengirim bahan baku.

- c. Perusahaan melebihi jumlah barang sebesar 10% dari permintaan di awal tahun pertama untuk cadangan. Cadangan ini digunakan sebagai antisipasi apabila terjadi kendala yang memengaruhi proses bisnis dan keuangan perusahaan. Apabila perusahaan menemui kendala, perusahaan akan menggunakan cadangan yang telah disiapkan tersebut.

G. Kesimpulan dan Saran

CV. Alas Gembol adalah perusahaan mebel yang fokus pada mebel antik dan telah merambah pasar internasional, seperti Inggris, Kanada, Spanyol, Jerman, Italia, Afrika, Amerika Serikat, dan Arab Saudi. Keberhasilan ini salah satunya terjadi karena perusahaan telah melakukan pengendalian manajemen, baik formal maupun informal berikut ini:

Pengendalian Formal

Perusahaan telah mengacu pada ketentuan dan peraturan yang telah ditetapkan Dinas Tenaga Kerja (Disnaker) terkait gaji, jam kerja, dan SOP.

Pengendalian Informal

Perusahaan menetapkan metode "tarik ulur". Perusahaan terkadang bersikap keras terhadap para pegawai dan karyawan untuk menjaga ketertiban dan kedisiplinan. Akan tetapi, di sisi lain perusahaan juga tidak menghilangkan rasa kemanusiaan untuk para pekerja. Pekerja diberikan keringanan dalam jam kerja apabila terdapat sesuatu yang mendesak. Pekerja juga diberikan bonus dan tunjangan-tunjangan lainnya.

H. Lampiran

Contoh Produk





Proses Produksi



Proses Pengiriman Barang



Wawancara dengan Pak Faisal



Daftar Order dari Klien



BAB XI

Sistem Pengendalian Manajemen “HAYYANA COSMETICS”

*Adetia Resa Saputri
Rahmatunisa Mauludiah
Ahmad Rizky Noor A.*

Strategi efektif Hayyana untuk memenangkan persaingan di dunia *skin care* adalah melalui kualitas produk dan harga. Hayyana menggunakan bahan baku utama berupa kepompong emas dan bahan-bahan alami lainnya, dengan harga yang masih dapat dijangkau. Selain itu, untuk meyakinkan konsumen akan kualitas produk, Hayyana telah mendapatkan izin BPOM dan sertifikat halal MUI untuk seluruh produknya.

Sistem pengendalian manajemen Hayyana didasarkan pada tujuan perusahaan untuk memenuhi kepuasan konsumen. Dengan demikian, strategi dan program perusahaan dirancang dan direncanakan untuk mencapai tujuan tersebut. Misalnya, program edukasi tanya jawab mengenai produk dengan dokter yang berkompeten dan program diskon produk untuk menjangkau konsumen lebih luas. Selain program yang ditujukan untuk konsumen, Hayyana juga menyadari bahwa proses bisnis internal merupakan kunci produk yang berkualitas. Hal ini harus didukung sumber daya manusia yang terlatih. Oleh karena itu, saat ini Hayyana berfokus pada program perusahaan untuk meningkatkan kemampuan karyawan melalui pelatihan-pelatihan.

Penyunting:

Dr. Mahmudi, S.E., M. Si., Ak., CA., CMA.

Herlina Rahmawati Dewi, S.E., M. Sc., CMA.

Anis Al Rosjidi, S.E., M.Sc.

A. Profil Perusahaan

Sejarah

Hayyana cosmetics didirikan pada 15 juni 2015 di Yogyakarta. Lokasinya berada di Jalan Kaliurang Km 7,3 Yogyakarta. Hayyana adalah produk kosmetik untuk perempuan yang menggunakan bahan baku berupa kepompong ulat sutera yang dibudidayakan di daerah Bantul. Mereka memadukan ramuan asli keraton, yaitu kepompong emas, dengan memanfaatkan teknologi nano, *encapsulation*, dan *non irritation formula* yang canggih. Dengan ramuan ini, kosmetik dapat merasuk ke dalam kulit wajah tanpa iritasi. Hayyana diproduksi oleh PT Nur Hayu Nindyan di bawah pimpinan Gusti Kanjeng Ratu Bendara.

Hayyana adalah sebuah kata dari bahasa sansekerta yang mengandung arti sangat dalam tentang rahasia kecantikan putri keraton. Lima putri keraton sudah sejak 25 tahun lalu memanfaatkan khasiat kepompong emas untuk perawatan kecantikannya. Hal ini menginspirasi PT Nur Hayu Nindyan untuk menghadirkan ramuan rahasia cantik muda dari kepompong emas melalui tiga produk kecantikan alami Hayyana Royal Golden Cocoon. Dengan menggunakan produk ini, perempuan Indonesia akan memiliki kulit wajah yang halus, sehat, dan bersih bercahaya. Produk Hayyana Royal Golden Cocoon merupakan kombinasi ramuan tradisional dengan teknologi canggih yang telah diproduksi oleh PT Dion Farma Abadi. Perusahaan tersebut merupakan satu-satunya produk kecantikan yang menggunakan bahan dasar kepompong emas di Indonesia.

B. Proses Bisnis Perusahaan

Brand dan Logo

Dalam logo Hayyana terdapat 2 unsur, yaitu mahkota dan sayap kupu-kupu. Arti dari mahkota tersebut adalah kecantikan bagaikan putri keraton. Sementara itu, kupu-kupu mencerminkan bahan Hayyana yang terbuat dari kepompong emas. Kepompong tersebut berasal dari kepompong ulat sutera liar yang ditinggalkan kupu-kupu. Di situlah inspirasi dari logo Hayyana.



Bentuk Usaha/Bisnis

Hayyana cosmetics sudah berdiri sejak 2015. Perusahaan ini didirikan oleh Gusti Kanjeng Ratu Bendara bersama dengan saudara-saudaranya yang lain. GKR Bendara tertarik pada bahan yang biasa mereka gunakan di keraton untuk merawat kecantikan mereka, yaitu kepompong emas. Putri bungsu Sri Sultan Hamengku Buwono X, GKR Bendoro selaku Direktur Utama PT Nur Hayu Nindyan mengungkapkan, untuk menjaga keberadaan kepompong emas tersebut, jauh sebelum produk Hayyana Royal Beauty diluncurkan, Keraton Yogyakarta sudah melakukan penangkaran ulat sutera di Bantul. GKR Bendara mengatakan, penangkaran tersebut dirahasiakan pihak keraton demi

menjaga kondisi agar tetap konduktif bagi ulat sutera liar untuk memproduksi kepompong emas. Menurutnya, pembentukan kepompong emas akan terganggu dalam suasana gaduh. Kemudian, produksi Hayyana dilakukan oleh PT Dion Farma Abadi yang juga memproduksi produk kecantikan lain, seperti Natasha, Aishaderm, Naavagreen, dan lain lain. Sejauh ini, karyawan yang ada di PT Nur Hayu Nindyan atau Hayyana ini ada 8 orang karyawan tetap.

Proses pemesanan/pembelian produk Hayyana melalui sistem daring dan luring. Pemesanan daring biasanya bisa dilakukan melalui media sosial, seperti Facebook, atau *marketplace*, seperti Shopee, Tokopedia, Lazada, dan lain lain. Sementara itu, pemesanan luring bisa dilakukan melalui toko-toko kosmetik, seperti Mutiara. Namun, semenjak tahun 2017—2018, distribusi ke toko kosmetik mulai dihentikan. Hayyana pun sekarang memilih berfokus pada pemesanan daring. Setelah produk dipesan, perusahaan akan mengirimkan barang tersebut ke pelanggan. Pelanggan pun bisa memilih sistem pengiriman barang, yakni melalui metode *cash on delivery* (COD) atau jasa ekspedisi. Dalam praktiknya, perusahaan menerapkan sistem *FOB shipping point*, yakni membebaskan ongkos kirim kepada pembeli. Adapun omzet penjualan produk Hayyana setiap bulannya mencapai 1,3 miliar rupiah untuk sistem daring dan 400 juta rupiah per bulan untuk sistem luring.

Produk perusahaan

Produk dari Hayyana Cosmetics terdiri dari 7 produk yaitu sebagai berikut.

1. Royal golden cocoon deep cleanser

Produk ini mengandung *asam amino sericin* dan *sun flower oil* yang berfungsi sebagai *anti-aging botanical moisturizer* dan pencerah kulit. Kombinasi sempurna yang menjadikan kulit wajah tampak lebih bersih, cerah, segar, terawat, dan terjaga kelembapannya. Produk Royal Golden Cocoon Deep Cleanser telah resmi tercatat dengan nomor: BPOM RI NA 18151201685



2. Royal golden cocoon brightening cream

Produk ini mengandung *asam amino sericin* yang berfungsi sebagai *anti-aging, brightening, dan moisturizer*. Dikombinasikan dengan *antioksidan botanical ekstrak kakadu* yang berfungsi sebagai *anti-aging* dan pencerah kulit. Kandungan ekstrak bunga asternya efektif mencerahkan, mengurangi spot hitam, dan memperbaiki efek buruk yang disebabkan oleh sinar ultraviolet. Kulit jadi terasa bersih, lembut, dan bercahaya. Produk Royal Golden Cocoon Brightening Cream telah resmi tercatat dengan nomor: BPOM RI NA 18151900130



3. Royal Golden Cocoon Rejuvenation Cream

Produk ini merupakan *anti-wrinkle* yang mengandung *asam amino sericin* yang berfungsi sebagai *anti-aging*, *botanical moisturizer*, dan pencerah kulit. Dikombinasikan dengan *bifida ferment lysate* yang dapat mencegah terjadinya kerusakan kulit oleh sinar ultraviolet. Ekstrak *centella*-nya membantu pembentukan kolagen sehingga efektif sebagai *anti-aging*. Produk Royal Golden Cocoon Rejuvenation Cream telah resmi tercatat dengan nomor: BPOM RI NA 18152000087



4. Royal Golden Cocoon CC Cream

Produk ini mengandung *asam amino* yang berfungsi sebagai *anti-aging*, *moisturizer*, dan pencerah kulit. Hayyana Royal Golden Cocoon CC Cream membantu menyamarkan noda hitam, bekas jerawat, serta kerutan seketika. Seperti layaknya *foundation*, produk ini dapat melembabkan kulit wajah dan membantu melindungi kulit wajah dari sinar matahari. Produk Royal Golden Cocoon CC Cream telah resmi tercatat dengan nomor: BPOM RI NA 18150301122



5. Royal golden cocoon hydroprotection cream

Produk ini mengandung *asam amino* yang berfungsi sebagai *anti-aging, moisturizer*, dan pencerah kulit. Kandungan *Beet Root Extract*-nya dapat menjadi *Natural Moisturizing Factor* (NMF) yang dapat meningkatkan kelembapan kulit. *Cream* ini sangat tepat untuk kulit sensitif. Produk Royal Golden Cocoon Hydroprotection Cream telah resmi tercatat dengan nomor: BPOM RI NA 18150102361



6. Royal golden cocoon moist acne cream

Produk ini mengandung *asam amino* yang berfungsi sebagai *anti-aging, moisturizer* dan pencerah kulit. Paduan ekstrak *blueberry* sebagai *antibactery, tea tree oil*, dan *herbal extract* sebagai *antiacne* dapat membantu merawat kulit berjerawat. Diperkaya dengan *moisturizing* herbal untuk menjaga kelembapan kulit wajah. Produk Royal Golden Cocoon Moist Acne Cream telah resmi tercatat dengan nomor: BPOM RI NA 18150102440



7. Royal Golden Cocoon UV Protection Cream

Mengandung *asam amino* yang berfungsi sebagai *anti-aging, moisturizer*, dan pencerah kulit. *Bifida Ferment Lysate*-nya dapat mencegah terjadinya kerusakan kulit yang disebabkan oleh sinar UV dengan SPF 30. Produk Royal Golden Cocoon Uv Protection Cream telah resmi tercatat dengan nomor: BPOM RI NA 18151700342



Strategi dan Pemasaran

Strategi yang dilakukan oleh Hayyana adalah dengan melakukan berbagai promosi di media sosial, seperti di Facebook, Instagram, dan lain lain. Mereka juga memberikan potongan diskon untuk hari-hari tertentu dan *event* tertentu, seperti contoh di bawah ini.



Selain itu, Hayyana juga menarik pelanggan dengan unggahan-unggahan informatif mengenai kecantikan dan perawatan wajah. Mereka juga memberikan layanan *live streaming Q&A* dengan dokter kecantikan tentang permasalahan kesehatan kulit wajah.

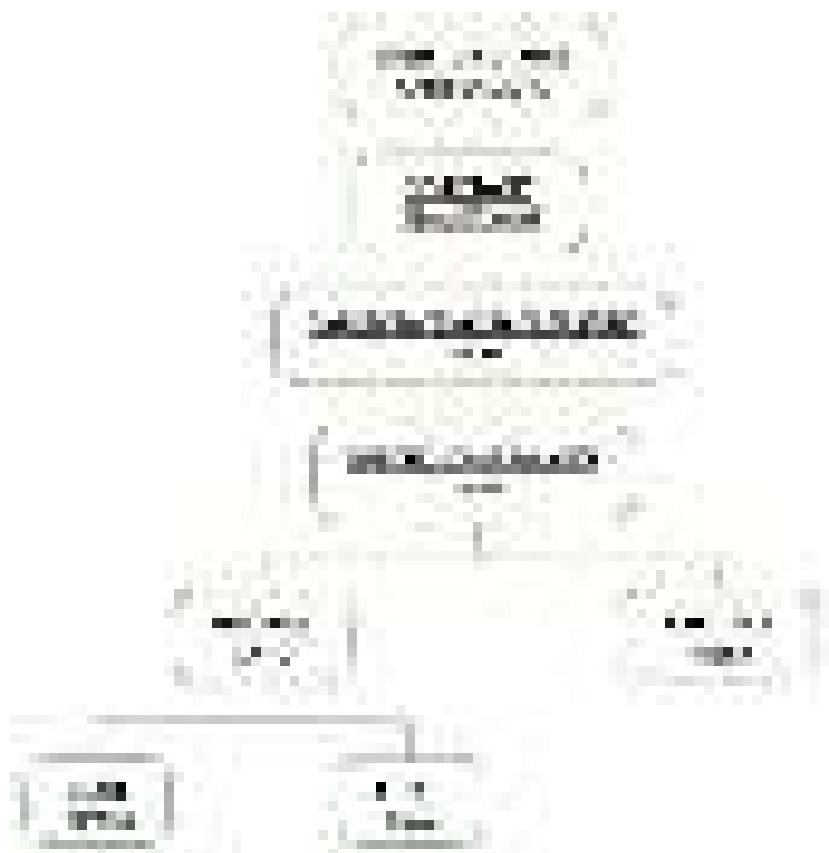
Pemasaran Produk

Strategi pemasaran dilakukan oleh Hayyana Cosmetics melalui berbagai media sosial, seperti Facebook, Instagram, Youtube, dan web resmi Hayyana. Iklan melalui media sosial saat ini sangat efektif karena hampir semua kalangan masyarakat mengakses media sosial. Hayyana Cosmetics dapat menjual produk mereka sekitar 100 pcs per harinya.

Mereka menerapkan konsep *friendly* dan *humble*, baik dengan konsumen baru maupun konsumen lama. Hayyana Cosmetics juga melakukan strategi pemasaran era digital dengan membuat konten video Youtube yang menarik sehingga pelanggan tertarik dengan produk Hayyana.

C. Sistem Pengendalian Manajemen

Struktur Organisasi Perusahaan



Visi, Misi, dan Nilai Perusahaan

Visi

- Menciptakan produk unggulan yang berkualitas tinggi, aman, dan halal.
- Memiliki jaringan distributor nasional dan internasional

Misi

- Terus berkreasi dan berinovasi untuk kesempurnaan produk.
- Meningkatkan kepercayaan konsumen dengan menghasilkan produk yang baik tanpa efek samping
- Meningkatkan kerja sama dan kepercayaan dengan jaringan distributor
- Menerapkan sistem promosi yang tepat untuk memperkuat tim dan sistem pemasaran.

Nilai Perusahaan

Hayyana adalah produk yang dibuat dari bahan alami, yaitu kepompong emas. Sejak puluhan tahun yang lalu, kepompong emas adalah rahasia kecantikan para putri keraton. Namun, sekarang dengan adanya Hayyana, masyarakat pun bisa menggunakan produk kecantikan yang biasanya digunakan oleh putri keratin ini.

Gaya Manajemen

Hayyana menerapkan sistem manajemen kekeluargaan. Hal ini tecermin dari cara pengambilan keputusan di dalam proses bisnis yang dilakukan secara musyawarah. Jadi, semua Karyawan berhak memberikan saran dan pendapatnya.

D. Hasil Analisis Kelompok

Analisis Lingkungan

- a. Pesaing
Berkembangnya tren kecantikan dan *skin care* sekarang ini menyebabkan pesaing Hayyana pun dapat dikatakan banyak. Terlebih lagi, saat ini tren *skin care* yang berasal dari Korea Selatan sedang membanjiri pasar Indonesia dan berhasil menarik para konsumen. Selain *skin care* impor, pesaing juga datang dari *skin care* produksi lokal, seperti Aishaderm, Natasha, Naavagreen, dan lain sebagainya. Meski demikian, Hayyana memiliki keunikan tersendiri daripada produk pesaingnya, yakni satu-satunya produk yang menggunakan kepompong emas di Indonesia. Hal inilah yang menjadi daya tarik Hayyana.
- b. Konsumen
Konsumen dari produk Hayyana kebanyakan adalah wanita, terutama ibu rumah tangga yang sudah berusia di atas 30 karena produk ini yang berfokus pada *antiaging*. Namun, ada juga produk lain yang dapat digunakan oleh remaja, seperti *deep cleanser*, *UV protection* dan *brightening cream*.
- c. Pemasok
Untuk pemasok, produk Hayyana mengambil bahan dari sekitar Yogyakarta dan luar negeri. Untuk produksinya, Hayyana bekerja sama dengan PT Dion Farma Abadi yang sudah memiliki sertifikat CPOB (cara pembuatan obat yang baik) dan CPKB (cara pembuatan kosmetik yang baik).

Analisis SWOT

- a. *Strengths* (Keunggulan)
 - Kualitas: Kepompong emas menjadi bahan utama dalam produk Hayyana. Selain itu, ada pula bahan alami yang terkandung dalam komposisi produk Hayyana, seperti *soybean oil*, *palm oil*, *cotton oil*, *sunflower oil*, dan bahan lainnya yang bermanfaat untuk perawatan kulit. Semua bahan-bahan alami ini diproses dengan teknologi nano agar nutrisinya lebih mudah terserap kulit.
 - Harga produk: Hayyana memiliki harga yang terjangkau dari tingkat kelas ekonomi B sampai dengan A. Mereka cenderung menyasar remaja hingga dewasa sehingga menyesuaikan *budgeting* konsumen kelompok tersebut.
 - Pelayanan: dari segi pelayanan, Hayyana sangat mementingkan pelanggan, contohnya mereka menerapkan *fast response* terhadap pesanan pelanggan. Dengan menerapkan sistem komunikasi ini, barang pun akan dapat cepat dikirim dan segera sampai ke tangan konsumen.

- Karyawan: Untuk karyawan, Hayyana menggunakan sistem pengendalian dengan menerapkan beberapa aturan. Salah satunya, karyawan tidak diperbolehkan untuk bersikap tidak sopan kepada konsumennya, seperti membicarakan konsumen di belakang. Apabila aturan ini dilanggar, karyawan akan dikenakan sanksi.
- b. *Weaknesses* (Kelemahan)
Hayyana selain memiliki keunggulan juga memiliki sisi kelemahan, yaitu lokasi *warehouse* yang jauh dari pusat kota, yakni berada di jalan Kaliurang km 7. Selain itu, perusahaan ini juga masih bergabung dengan Natasha.
 - c. *Opportunities* (Peluang)
Peluang yang dapat dibidik Hayyana dalam industri *skincare* adalah mengeluarkan produk-produk lain dengan bahan-bahan alami, berkualitas, dan harga terjangkau.
 - d. *Threats* (Ancaman)
Saat ini, banyak sekali *skincare* yang ada di Indonesia sehingga membuat persaingan semakin meningkat. Namun, ancaman utama *skincare* Hayyana mungkin terjadi ketika para konsumen mengalami ketidakcocokan. Hal ini menjadikan konsumen harus berpindah dari produk Hayyana ke produk lainnya.

Kendala

Kendala sistem pengendalian manajemen dari Hayyana adalah kurang adanya *training* untuk karyawannya. Selain itu, juga kurang ada seleksi dalam pemilihan karyawan baru karena perekrutan karyawan dilakukan secara *close recruitment* atau berdasarkan kedekatan karyawan. Selain itu, kendala lain yang harus dihadapi adalah penyimpanan barang yang berada jauh dari pusat kota sehingga dapat mengganggu sistem distribusi produk. Promosi secara luring juga tidak dilakukan oleh perusahaan ini sehingga banyak masyarakat yang belum mengenal produk Hayyana.

Solusi

Kelompok kami menawarkan solusi dari beberapa kendala di atas, yakni sebagai berikut.

1. Melakukan *training* setiap bulannya untuk meningkatkan kinerja karyawan.
2. Melakukan perekrutan karyawan secara terbuka untuk umum.
3. Menambah gudang maupun toko resmi untuk Hayyana.
4. Melakukan promosi lewat bazar/expo yang berkaitan dengan kecantikan agar masyarakat mengetahui secara langsung mengenai produk Hayyana.

E. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Hayyana cosmetics didirikan pada 15 juni 2015 di Yogyakarta. Lokasinya berada di Jalan Kaliurang Km 7,3 Yogyakarta. Hayyana adalah produk kosmetik untuk perempuan yang menggunakan bahan baku berupa kepompong ulat sutera yang dibudidayakan di daerah Bantul. Mereka memadukan ramuan asli keraton, yaitu kepompong emas, dengan memanfaatkan teknologi nano, *encapsulation*, dan *non irritation formula* yang canggih. Dengan ramuan ini, kosmetik dapat merasuk ke dalam kulit wajah tanpa iritasi. Hayyana diproduksi oleh PT Nur Hayu Nindyan di bawah pimpinan Gusti Kanjeng Ratu Bendera.

Untuk saat ini, produk *skin care* lokal sudah mulai menyaingi *skin care* produksi luar negeri. Hal ini dapat dilihat dari teknologi yang digunakan dalam proses

produksinya. Meski demikian, produk *skin care* lokal masih kurang peminat karena adanya anggapan bahwa *skin care* impor lebih bagus daripada lokal. Oleh karena itu, untuk mengatasinya, Hayyana melakukan berbagai inovasi untuk mengembangkan produknya agar dapat bersaing dengan produk dalam negeri.

Saran

1. Memaksimalkan sumber daya manusia dengan melakukan *training* yang lebih rutin, mengadakan waktu bersantai/liburan untuk berdiskusi, serta meningkatkan *reward and punishment system* agar lebih memotivasi manajer dan karyawan untuk bekerja lebih baik sehingga target dapat tercapai.
2. Melakukan perekrutan karyawan dari luar agar mendapatkan karyawan yang lebih potensial.
3. Menambah gudang dan toko resmi untuk Hayyana.
4. Melakukan promosi lewat bazar/expo yang berkaitan dengan kecantikan agar masyarakat mengetahui secara langsung mengenai produk Hayyana.

F. Lampiran

Instagram Hayyana



Website Hayana



Talkshow edukasi produk



Wawancara dengan Manajemen Hayyana



Persediaan produk yang siap dipasarkan



BAGIAN II

Sistem Pengendalian Manajemen Usaha Jasa

Perusahaan kategori UKM yang bergerak di sektor jasa semakin banyak jumlahnya. Kontribusi sektor jasa terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) juga menunjukkan peran yang signifikan. Pengelolaan usaha yang bergerak di sektor jasa membutuhkan model pengendalian manajemen yang spesifik, karena sektor jasa memiliki karakteristik yang berbeda dengan usaha manufaktur dan perdagangan. Perusahaan yang bergerak di sektor jasa sangat mengandalkan kreativitas, inovasi, pelayanan, dan ketepatan dalam pemilihan strategi pengelolaan bisnis. Proses bisnis pada perusahaan jasa juga sangat berbeda dengan usaha manufaktur maupun perdagangan. Begitu pula dengan pengelolaan sumber daya manusia, perusahaan jasa sangat tergantung dengan talenta dan keahlian spesifik dari karyawan yang dimilikinya. Bagian ini menampilkan beberapa contoh penerapan sistem pengendalian manajemen pada perusahaan UMKM yang bergerak di bidang jasa. Terdapat lima perusahaan yang menjadi objek analisis, yaitu: Basic Cleaner, Undersole, Kedai Digital, PT. Gamatechno Indonesia, dan PT. Jogja Tugu Trans.

BAB XII

Sistem Pengendalian Manajemen

“BASIC CLEANER”

*Sylvia Nur Safitri
M. Rizky R. Sitepu
Umu Hanif Khairiyah
Yusuf Ardiansyah
Arsyita Niam Fajrina*

Basic Cleaner merupakan usaha kecil dan menengah yang bergerak di bidang jasa cuci sepatu. Basic Cleaner berkembang cukup pesat. Hal ini dibuktikan dengan kemampuan perusahaan membuka beberapa cabang di Yogyakarta. Salah satu keunggulan Basic Cleaner dibandingkan usaha cuci sepatu lainnya adalah kemampuan Basic Cleaner untuk memproduksi sendiri sabun dan bahan-bahan yang diperlukan untuk cuci sepatu. Hal ini membuat Basic Cleaner tidak bergantung pada pemasok sabun, bahkan Basic Cleaner bisa menjadi pemasok bagi usaha cuci sepatu yang lain. Dalam menjalankan usahanya, Basic Cleaner telah menerapkan pengendalian manajemen. Untuk mengendalikan karyawan agar bekerja dengan baik, Basic Cleaner telah memiliki mekanisme pemberian *reward* atau kompensasi. Dalam menjalankan operasinya, Basic Cleaner sudah menggunakan pencatatan akuntansi dengan aplikasi DIS sebagai salah satu alat pengendalian. Basic Cleaner juga sudah menetapkan struktur organisasi meskipun masih cukup sederhana. Pengendalian manajemen Basic Cleaner sudah mengombinasikan pengendalian formal dan informal untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Akan tetapi, pengendalian informal cenderung masih lebih dominan dibandingkan pengendalian formal. Hal ini wajar bagi UMKM yang bergerak di sektor informal.

Penyunting:

Dr. Mahmudi, S.E., M. Si., Ak., CA., CMA.
Herlina Rahmawati Dewi, S.E., M. Sc., CMA.
Anis Al Rosjidi, S.E., M.Sc.

A. Latar Belakang Masalah

Usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) banyak kita temukan di lingkungan kita. UMKM menjalankan usaha dengan modal terbatas, tetapi mampu mendapat hasil yang tidak kecil. Banyak pengusaha UMKM yang menganggap bahwa usaha yang dibangun dari hal terkecil akan membuahkan hasil yang lebih baik.

Salah satu contoh UMKM adalah usaha "Basic Cleaner". Usaha tersebut didirikan oleh Perwira Aji. Ia memilih bisnis cuci sepatu karena belum banyak jasa cuci sepatu di Yogyakarta pada lima tahun yang lalu. Oleh karena itu, ia memutuskan untuk membuka bisnis cuci sepatu. Usaha tersebut diberi nama "Basic Cleaner" agar mudah dikenal karena nama yang khas dan berbeda dari yang lain.

Perwira Aji telah mengelola modal usaha tersebut dengan sebaik mungkin dan mampu menghasilkan pendapatan yang cukup besar. Pengelolaan yang baik telah diterapkan dalam usaha ini. Usaha yang maju akan menghasilkan keuntungan lebih banyak dan memberi peluang kerja bagi para pencari kerja (*job seeker*).

B. Profil Perusahaan

Sejarah

Basic Cleaner merupakan sebuah usaha yang bergerak di bidang jasa cuci sepatu. Usaha ini didirikan oleh Perwira Aji pada tahun 2015, tepatnya pada tanggal 11 Juli 2015. Pada awal merintis usaha, pemilik memperoleh dana dari pinjaman bank dan tabungan pribadi dengan nilai total Rp25.000.000. Toko pertama yang didirikan berada di Jalan Selokan Mataram, Yogyakarta.

Setelah meraih keberhasilan pada tahun pertama dan kedua, usaha ini diteruskan dengan membuka beberapa cabang di Yogyakarta. Beberapa cabang tersebut di antaranya adalah cabang Jalan Kaliurang Km. 5,8, cabang Jalan Seturan, dan cabang Jalan Wahid Hasyim No. 58. Pemilik Basic Cleaner beberapa kali ingin membuka cabang di luar kota, tetapi tidak sukses cabang yang berada di Yogyakarta. Akhirnya, toko yang berada di luar kota terpaksa harus ditutup.

Pada awalnya, Basic Cleaner hanya menjual jasa cuci sepatu. Akan tetapi, beberapa tahun belakangan ini, Basic Cleaner mulai membuat beberapa produk. Produk tersebut di antaranya sikat pembersih, sabun pembersih, dan cat sepatu. Omzet dari penjualan produk-produk tersebut cukup besar.

Selain itu, Basic Cleaner juga mempunyai laboratorium untuk pembuatan sabun dan peralatan untuk mencuci sepatu sehingga produk yang dikeluarkan oleh Basic Cleaner dapat dipertanggungjawabkan kualitasnya.

C. Proses Bisnis di Basic Cleaner

Bentuk Usaha

Basic Cleaner merupakan sebuah toko yang bergerak pada bidang jasa cuci sepatu. Basic Cleaner juga menyediakan ruang untuk siapa saja yang ingin menitipkan sejumlah sepatunya untuk dijual di tokonya (konsinyasi). Sebagai contoh, cabang Toko Basic Cleaner x UD MITRA juga menjual produk-produk sepatu.

Produk Perusahaan

Basic Cleaner menjual beberapa produk, seperti cat, sabun, dan sikat. Akan tetapi, Basic Cleaner tetap fokus pada jasa cuci sepatu. Berikut daftar harga jasa cuci sepatu di Basic Cleaner.

Pricelist Treatment Basic Cleaner			
Kategori	Harga	Kategori	Harga
Cleaning Treatment		Colour & Pattern Treatment	
Fast Cleaning	Rp 25.000	Standard Material	Rp 125.000
Basic Cleaning	Rp 35.000	Special Material	Rp 175.000
Deep Cleaning	Rp 45.000	Midsole	Rp 200.000
Deep Cleaning for Leather	Rp 50.000	Customize Your Shoes	Rp 250.000
Deep Cleaning for White Shoe	Rp 55.000	Re-Glue & Sole Repair	
Women Shoe Cleaning	Rp 35.000	Re-Glue	Rp 60.000
Baby Shoe Cleaning	Rp 20.000	Swap Sole	Rp 250.000
Bag Cleaning	Rp 20.000	Turnaround	
Hat Cleaning	Rp 35.000	Standard	Rp 5.000
Watch Cleaning	Rp 10.000	Expedited	Rp 10.000
Special Cleaning Treatment		Next Day	Rp 15.000
Stains Removal	Rp 55.000	Same Day Service	Rp 20.000
Yellowing Removal	Rp 65.000		

D. Sistem Pengendalian Manajemen

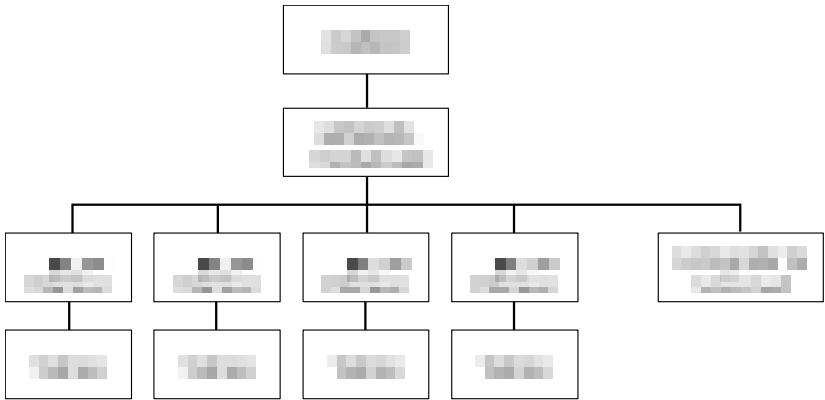
Visi, Misi, dan Nilai-Nilai Perusahaan

Basic Cleaner belum memiliki visi dan misi sehingga kami berinisiatif menyusun visi dan misi. Kami menyarankan Basic Cleaner untuk menggunakan visi dan misi yang kami buat untuk mendorong kinerja dan program yang ada. Saran terkait visi dan misi kami cantumkan pada subbab Kendala dan Solusi.

Sementara itu, nilai yang diterapkan di Basic Cleaner adalah:

- memberikan kepuasan pada pelanggan;
- kejujuran dalam penanganan;
- inovasi;
- *teamwork*;
- produktivitas yang selalu dijaga.

Struktur Organisasi



Basic Cleaner telah memiliki struktur organisasi yang telah ditetapkan dengan beberapa divisi untuk menunjang kinerja pada perusahaan. Berikut adalah struktur organisasi Basic Cleaner.

Meskipun sudah ada struktur organisasi, kami menilai bahwa struktur tersebut kurang efisien dan efektif jika diterapkan pada perusahaan tersebut. Oleh karena itu,

kami menyarankan Basic Cleaner untuk membuat struktur organisasi perusahaan yang memberikan dampak lebih maksimal terhadap kinerja perusahaan. Terkait struktur organisasi, saran yang kami tawarkan tercantum pada subbab Kendala dan Solusi.

Strategi dan Program

Strategi dan program Basic Cleaner cukup beragam apabila dilihat dari cara pemasaran, penentuan tempat, dan cara mendapatkan pemasok yang berkualitas. Dilihat dari persaingan yang semakin ketat, Basic Cleaner harus mengoptimalkan pemasaran jasanya. Berikut cara pemasaran Basic Cleaner:

- *door to door*;
- Instagram (@basiccleaner);
- Facebook (basiccleaner); dan
- brosur.

Untuk pemilihan lokasi toko, Basic Cleaner memilih tempat dengan biaya sewa yang murah dan berada di tempat keramaian. Barang yang diperlukan untuk operasional Basic Cleaner adalah bahan baku yang dibeli dari pemasok, seperti sikat. Akan tetapi, untuk sabun dan cat, Basic Cleaner memproduksi sendiri. Hanya ada satu pemasok yang digunakan oleh Basic Cleaner. Basic Cleaner tidak melakukanantisipasi dengan menggunakan pemasok lain.

Proses Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen memiliki urutan tahapan proses pelaksanaan. Setiap tahapan yang dilakukan akan berpengaruh dan dipengaruhi oleh tahapan proses lainnya. Oleh karena beberapa tahap yang saling terkait itulah, pengendalian manajemen dapat disistemkan. Untuk menghasilkan sebuah sistem pengendalian manajemen yang baik, setiap tahapan yang dilakukan harus baik pula.

Tahapan proses pelaksanaan sistem pengendalian manajemen terdiri dari empat bagian, yaitu sebagai berikut.

1) Pemrograman (*Programming*)

Dalam tahap ini, perusahaan menentukan program-program yang akan dilaksanakan dan memperkirakan sumber daya yang akan alokasikan untuk setiap program yang telah ditentukan.

2) Penganggaran (*Budgeting*)

Pada tahap penganggaran, program direncanakan secara terperinci dan dinyatakan dalam satuan moneter untuk suatu periode tertentu, biasanya satu tahun. Anggaran ini berdasarkan pada kumpulan anggaran dari pusat pertanggungjawaban.

Strategi-strategi dan target dari usaha Basic Cleaner belum dituangkan dalam sebuah anggaran (rencana jangka pendek) perusahaan yang disusun setiap tahunnya secara rinci dan terstruktur. Namun Basic Cleaner sudah memiliki tujuan jangka pendek dalam hal penjualan, yaitu target penjualan setiap minggu.

Untuk meningkatkan pengendalian manajemen, sebaiknya Basic Cleaner membuat anggaran secara tertulis setiap bulannya dalam jangka waktu satu tahun. Adapun langkah pertama yang dilakukan adalah, pada level unit, setiap departemen atau manajernya—seperti departemen pembelian, pemasaran, HRD, penjualan, atau departemen lain yang ada dalam perusahaan—membuat anggaran-anggaran pengeluaran sesuai dengan kebutuhan masing-masing departemen setiap bulannya. Setelah itu, langkah selanjutnya adalah merapatkan anggaran tersebut bersama manajer-manajer lain dan pimpinan organisasi. Setelah dirapatkan

bersama, tahap selanjutnya adalah pembuatan anggaran untuk level keseluruhan perusahaan, yaitu level organisasi.

3) Operasi dan Akuntansi (*Operating and Accounting*)

Pada tahap ini dilaksanakan pencatatan berbagai sumber daya yang digunakan dan penerimaan yang dihasilkan. Catatan dan biaya-biaya tersebut digolongkan sesuai dengan program yang telah ditetapkan dan pusat pertanggungjawaban. Penggolongan yang sesuai program dipakai sebagai dasar untuk pemrograman di masa yang akan datang, sedangkan penggolongan yang sesuai dengan pusat pertanggungjawaban digunakan untuk mengukur kinerja para manajer.

Untuk pencatatan kegiatan operasi perusahaan terkait sumber daya, pemilik melakukan pengendalian dengan menggunakan dokumen laporan penerimaan oleh bagian pengadaan barang dan dokumen pengiriman yang didapat dari pemasok. Dalam mengontrol sumber dayanya, karyawan juga perlu membuat laporan kepada pemilik melalui grup *WhatsApp* terkait waktu pengadaan bahan dilakukan. Hal ini perlu dilakukan sebab, pada awal proses operasi, pemilik sudah memperkirakan jumlah kebutuhan bahan baku dalam jangka waktu tertentu.

Selain itu, dalam hal operasi, Basic Cleaner juga sudah melakukan pencatatan transaksi akuntansi sebagai suatu langkah pengendalian. Pencatatan transaksi tersebut dilakukan melalui aplikasi yang bernama DIS. Aplikasi ini juga dapat menciptakan sebuah laporan keuangan sederhana berbentuk Excel sesuai transaksi yang dicatat. Laporan keuangan yang dihasilkan oleh aplikasi DIS tersebut dibuat setiap minggu. Untuk pengendalian keuangan lainnya, penyetoran keuangan hasil penjualan jasa ke pemilik dilakukan setiap minggu melalui ATM.

4) Laporan dan Analisis (Reporting and Analysis)

Tahap ini paling penting karena menutup suatu siklus dari proses pengendalian manajemen agar data untuk proses pertanggungjawaban akuntansi dapat dikumpulkan. Laporan Keuangan memang sangat diperlukan, selain sebagai pertanggungjawaban, laporan keuangan juga dapat digunakan untuk menilai perusahaan. Selain itu, manajemen juga perlu melakukan analisis atau evaluasi terhadap tujuan, strategi, program, anggaran, dan hal lain, termasuk semua jenis pengendalian manajemen yang sudah dilakukan sebelumnya. Analisis atau evaluasi dilakukan terhadap semua proses pengendalian dari awal hingga akhir.

Analisis laporan manajemen meliputi hal berikut.

- a. Perlu tidaknya strategi perusahaan diperiksa kembali.
- b. Perlu tidaknya dilakukan penghapusan, penambahan, atau perubahan program di tahun yang akan datang.
- c. Dari analisis penyimpangan dapat disimpulkan perlunya perubahan anggaran apabila sudah tidak realistis.
- d. Dari laporan-laporan dapat diambil kesimpulan perlu adanya perbaikan-perbaikan untuk masalah yang tidak dapat diantisipasi

Pengendalian Formal dan Informal

Menurut Marciariello, ada dua bentuk sistem yang berlaku, yakni sistem formal dan informal. Sistem formal adalah sistem yang memungkinkan pendelegasian otoritas karena sistem formal memperjelas struktur, kebijakan, dan prosedur yang harus diikuti oleh anggota organisasi. Pendokumentasian struktur, kebijakan, dan prosedur secara formal ini membantu anggota organisasi dalam menjalankan tugas-tugasnya. Sistem struktur, prosedur, dan respons yang terpola membantu manajemen dalam merencanakan dan mengelola strategi demi memenuhi tujuan organisasi dengan tetap memperhatikan faktor lingkungan yang ada. Sementara itu, sistem informal adalah

sistem yang lebih berdimensi hubungan antarpribadi yang tidak ditunjukkan dalam struktur formal.

1) Pengendalian Formal

Adapun pengendalian formal yang diciptakan oleh Basic Cleaner sudah cukup lengkap dan baik untuk level UMKM. Pengendalian tersebut antara lain sebagai berikut.

- Adanya SOP yang tertulis di setiap toko
- Terdapat *finger print*
- Pengawasan langsung oleh pemilik
- Kontrak kerja karyawan
- Terdapat syarat atau standar saat rekrutmen
- Terdapat sistem perizinan
- Terdapat evaluasi kegiatan bisnis dua kali dalam sebulan

2) Pengendalian Informal

Pengendalian informal yang ada dalam Basic Cleaner saat ini adalah sebagai berikut.

- Budaya Manajemen
Basic Cleaner mengutamakan kedisiplinan, kebersihan, dan kerapian dalam bekerja. Salah satu ciri khasnya dapat dilihat dari para karyawan yang harus selalu bersepatu bersih, baik di dalam maupun di luar tempat bekerja. Dengan demikian, Basic Cleaner dapat menarik dan meningkatkan kepercayaan konsumen.
- Gaya Manajemen
Pemilik merupakan tipe yang sangat dekat dengan dengan para karyawan. Ia selalu menanyakan kendala yang dihadapi karyawan, baik yang berkaitan dengan pekerjaan maupun pribadi, sehingga mereka akan lebih terbuka dan loyal kepada pemilik. Hal ini dapat dibuktikan dari para karyawan tetap yang rata-rata sudah lebih dari 4 tahun.

E. Hasil Analisis Kelompok

Analisis Lingkungan

1. Analisis Lingkungan Internal

a. Manajemen

Lingkungan internal suatu perusahaan pasti memiliki sebuah manajemen meskipun biasanya dalam UMKM mereka belum menyadari definisi dan peran manajemen. Salah satu kegiatan atau peran manajemen adalah melakukan perencanaan, pengorganisasian, pemberian motivasi, penempatan staf, dan pelaksanaan kontrol. Manajemen Basic Cleaner sebenarnya telah menyadari apa yang dimaksud dengan manajemen dan peranan manajemen. Hal tersebut terlihat dari beberapa peran dari manajemen yang sudah dijalankan oleh Basic Cleaner.

b. Perencanaan

Perencanaan masuk dalam perumusan strategi dan merupakan tugas dari manajemen. Perencanaan terdiri dari semua aktivitas manajerial terkait persiapan masa depan. Aktivitas tersebut meliputi penetapan tujuan, sasaran, atau target, penetapan strategi, dan peramalan. Tujuan suatu perusahaan biasanya tertuang dalam sebuah visi dan misi perusahaan. Tujuan perusahaan terbagi menjadi dua, yaitu jangka panjang yang biasanya setiap lima tahun, dan

jangka pendek kurang dari satu tahun. Kemudian, disusunlah strategi-strategi yang didasarkan pada tujuan tersebut. Strategi-strategi dan target kemudian dituangkan dalam sebuah alat yang dinamakan anggaran.

Di dalam perusahaan Basic Cleaner, visi dan misi perusahaan belum ditetapkan. Tujuan dari perusahaan masih berasal dari keinginan pribadi pemilik di masa depan. Memang sudah terpikirkan dalam benak pemilik beberapa tujuan, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Namun hal tersebut sifatnya masih belum terencana dan belum terkonsep dengan baik. Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik, berikut beberapa rencana di masa depan yang ingin ia lakukan.

- Rencana jangka pendek
 - Dibuat oleh pemilik dalam bentuk target penjualan jasa per minggu.
- Rencana jangka panjang
 - Membuka cabang baru
 - Meningkatkan target/pasar konsumen untuk orang-orang yang memiliki gaya hidup tinggi (orang-orang kantoran, pengoleksi sepatu *branded*)
 - Membuka *franchise*

Tujuan perusahaan yang baik menurut pengendalian manajemen adalah tujuan yang tercipta selaras antara tujuan pemilik dan tujuan para karyawannya. Sebenarnya visi dan misi ditetapkan pada saat awal berdirinya perusahaan. Visi berkaitan dengan cara pandangan atau tujuan jangka panjang perusahaan. Sementara itu, misi terkait dengan cara-cara atau aktivitas yang dilakukan agar visi tersebut tercapai. Belum terlambat bagi Basic Cleaner untuk menciptakan visi dan misi perusahaan. Visi dan Misi dapat membantu Basic Cleaner dalam menyusun rencana-rencana yang ingin dicapai selanjutnya, baik jangka panjang maupun jangka pendek, agar tetap dalam koridor untuk mencapai visi perusahaan Basic Cleaner. Adapun saran untuk visi dan misi kami cantumkan pada bagian Kendala dan Solusi.

c. Pengorganisasian

Menurut Schermerhorn (1996), pengorganisasian adalah proses mengatur orang-orang dan sumber daya lainnya untuk bekerja ke arah tujuan bersama. Dalam pengorganisasian, penyusunan struktur organisasi merupakan hal yang sangat penting agar setiap orang yang berada dalam organisasi tersebut mengetahui dengan jelas tugas atau pekerjaan, tanggung jawab, hak, dan wewenang mereka.

Di Basic Cleaner, sudah terdapat struktur organisasi dan beberapa tugas beserta wewenangnya. Hal ini menandakan bahwa Basic Cleaner sudah menyadari pentingnya sebuah struktur organisasi dalam pengendalian manajemen untuk memudahkan dalam menjalankan tugas-tugas guna mencapai tujuan perusahaan.

d. Pemberian Motivasi

Pemberian motivasi mencakup upaya-upaya menuju pembentukan perilaku manusia. Topik-topik spesifiknya mencakup kepemimpinan, komunikasi, kelompok kerja, modifikasi perilaku, delegasi otoritas, pengayaan pekerjaan, kepuasan kerja, pemenuhan kebutuhan, perubahan organisasional, semangat kerja karyawan, dan semangat kerja manajerial. Dalam tahap proses manajemen strategis, pemberian motivasi termasuk dalam penerapan strategi.

Pemilik usaha memiliki motivasi yang tinggi untuk mengembangkan usahanya. Untuk mewujudkan cita-cita tersebut tentunya sangat memerlukan bantuan dari karyawan-karyawannya. Namun apabila karyawan tidak memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja, keinginan tersebut mustahil dicapai.

Di dalam Basic Cleaner, terdapat *reward & punishment system* untuk menjadi motivasi karyawan dalam bekerja. Dengan adanya sistem ini, diharapkan karyawan lebih termotivasi dalam bekerja sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Aturan *reward & punishment system* adalah sebagai berikut.

Reward:

- Terdapat bonus apabila melampaui target penjualan.
- Jika kinerja dianggap bagus, ada kenaikan status dari karyawan paruh waktu menjadi karyawan tetap.

Punishment:

- Jika terlambat, potong gaji Rp5 000/5 menit.
- Jika ada komplain konsumen yang menjadikan berkurangnya pendapatan, karyawan ikut menanggung ganti rugi.

e. Pengelolaan Karyawan

Pengelolaan karyawan pada Basic Cleaner, seperti pada tahap perekrutan karyawan, terdapat standar-standar yang ditetapkan. Sebagai contoh, bagi seseorang yang ingin melamar kerja paruh waktu sebagai teknisi cuci sepatu, syarat-syarat yang harus dipenuhi antara lain: membuat CV, berusia antara 18—35 tahun, menyukai sepatu, tidak gagap dalam menggunakan teknologi, dapat bekerja di bawah tekanan, serta memiliki semangat dan etos kerja yang tinggi. Adapun untuk karyawan tetap, pemilik juga sudah menetapkan beberapa persyaratan yang harus dipenuhi. Namun, untuk saat ini, Basic Cleaner memilih karyawan tetap dengan mengambil karyawan paruh waktu yang memiliki prestasi baik.

f. Pengontrolan/Pengendalian

Pengontrolan dan pengendalian memiliki tujuan agar aktivitas manajerial sejalan dengan yang direncanakan. Aktivitas pengendalian pada Basic Cleaner dilakukan sendiri oleh pemilik. Pemilik mengunjungi toko tiap-tiap cabang setiap harinya. Dengan kunjungan yang dilakukan, pemilik dapat memantau kondisi karyawan, kondisi toko, kondisi penjualan, dan masalah-masalah yang ada pada setiap cabang.

g. Sumber Daya/Bahan Baku

Dalam proses pengadaan bahan baku, Basic Cleaner memproduksi sendiri sabun cuci sepatu. Dengan demikian, tidak ada pesaing yang dapat menyamai produk Basic Cleaner. Tidak hanya itu, sabun cuci yang dimiliki Basic Cleaner menjadi produk unggulan dalam usaha cuci sepatu ini. Namun untuk bahan-bahan pendukung lainnya, Basic Cleaner mencari pemasok yang memiliki produk dengan harga murah, tetapi kualitasnya terjamin. Sampai saat ini, Basic Cleanser masih mengandalkan satu pemasok tetap. Sementara itu, untuk pengendaliannya, Basic Cleaner memiliki dokumen-dokumen dan laporan *online* yang digunakan untuk memantau *stock*/bahan baku. Laporan ini biasanya disusun oleh karyawan dan disampaikan langsung kepada pemilik.

h. Keahlian utama perusahaan

Berbeda dengan perusahaan jasa cuci sepatu lainnya, Basic Cleaner memiliki beberapa keunggulan, di antaranya sabun cuci yang digunakan lebih berkualitas karena terbuat dari *jojoba oil* yang memiliki banyak manfaat. Karena

produksi sendiri, sabun yang dimiliki oleh Basic Cleaner ini tidak dimiliki oleh pesaing-pesaingnya. Selain itu, Basic Cleaner sangat mengutamakan kualitas pencucian sepatu, terutama sepatu berwarna putih.

2. Analisis Lingkungan Eksternal

a. Produk Serupa dan Ancaman Produk Pengganti

Oleh karena Basic Cleaner bergerak di bidang jasa cuci sepatu, masih sulit menemukan jasa pengganti terkait usaha ini, seperti mesin cuci sepatu atau alat modern lainnya. Hal ini disebabkan, untuk melakukan *treatment* cuci sepatu dengan baik, masih perlu tenaga manusia.

Namun, untuk pesaing di bidang jasa cuci sepatu, saat ini Basic Cleaner telah memiliki banyak sekali pesaing, khususnya di Yogyakarta, baik pesaing yang sudah memiliki nama terkenal maupun pendatang baru. Akan tetapi dengan terus melakukan introspeksi dan evaluasi kinerja perusahaan, khususnya dalam bagian pengendalian manajemen, serta terus membangun inovasi-inovasi, Basic Cleaner diharapkan dapat terus bersaing dan mengembangkan usahanya.

b. Pelanggan

Basic Cleaner memiliki pasar yang cukup baik. Basic Cleaner tetap menjalin komunikasi dengan pelanggannya. Hal ini dilakukan dengan membuat data pelanggan. Dari data pelanggan tersebut, pemilik dapat terus melakukan berbagai penawaran-penawaran yang dibuat oleh perusahaan. Adapun cara unik yang dimiliki Basic Cleaner dalam hal menarik pasar pelanggan adalah mendekati *supporter* sepak bola dan mengampanyekan kebiasaan berpenampilan rapi dan bersih dari ujung kepala hingga ujung kaki saat menonton bola, termasuk dalam hal bersepatu. Strategi ini cukup unik untuk menarik minat pelanggan.

c. Pemasok

Bahan-bahan yang diperlukan untuk melakukan pencucian sepatu tidaklah sebanyak perusahaan manufaktur karena Basic Cleaner memang bergerak di bidang jasa. Basic Cleaner memiliki dua jenis pemasok, yaitu pemasok untuk penyediaan sabun cuci sepatu dan pemasok untuk keperluan lain, seperti kantong plastik, sikat, semir, dan lain sebagainya. Pemasok sabun merupakan rekan dari pemilik yang memiliki keahlian dalam hal membuat sabun. Dengan adanya hal tersebut, Basic Cleaner dapat menjadikannya sebagai keunggulan yang tidak dimiliki oleh pesaing. Namun risikonya, apabila pemasok tidak dapat memproduksi, Basic Cleaner hendaknya perlu mencari dan mempertimbangkan sejak dini alternatif pemasok penyedia sabun cuci sepatu lain. Sementara itu, untuk keperluan bahan yang lain, Basic Cleaner memiliki pemasok tetap yang menawarkan harga murah dengan kualitas baik.

Analisis SWOT

SW OT	<p><u>STRENGTH</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Pelayanan khusus kepada pelanggan - Menggunakan sabun berkualitas - Mampu mempertahankan loyalitas pelanggan (sudah memiliki pasar) - Memiliki banyak cabang - Karyawan yang loyal - Pengendalian internal cukup baik 	<p><u>WEAKNESS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Kurangnya inovasi - Tidak melakukan investasi di bidang lain - Karyawan masih belum disiplin - Lokasi cabang terlalu dekat satu sama lain - Cakupan pasar yang belum merata
<p><u>OPPORTUNITY</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Teknologi selalu <i>update</i> - Meningkatnya pelanggan berada di wilayah strategis dengan penduduk produktif (karyawan, mahasiswa) 	<p><u>STRATEGI S-O</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan target penjualan - Menambah karyawan yang dibutuhkan di bidangnya - Memotivasi karyawan secara lebih - Meningkatkan pengendalian 	<p><u>STRATEGI W-O</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mengoptimalkan fasilitas yang dimiliki - Memperbanyak investasi - Memotivasi karyawan dengan <i>reward</i> dan <i>punishment</i> yang diukur berdasarkan target penjualan - Memanfaatkan penduduk yang setiap tahun meningkat
<p><u>THREAT</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Semakin bertambahnya pesaing - Bahan dasar sabun cuci masih bergantung kepada satu pemasok - Kekuatan pelanggan yang semakin sensitif terhadap harga - Mudah ditiru 	<p><u>STRATEGI S-T</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan daya saing - Meningkatkan pelayanan agar pelanggan puas dan loyal - Peningkatan iklan dan promosi - Memperbaiki <i>image</i> perusahaan 	<p><u>STRATEGI W-T</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Melakukan Inovasi - Mencari alternatif pemasok yang lebih banyak - Meningkatkan kemampuan dan <i>skill</i> karyawan - Membuka cabang baru, atau salah satu cabang yang berdekatan pindah ke tempat yang lebih jauh. - Menjaga hubungan baik dengan pelanggan

F. Kendala dan Solusi

Struktur organisasi

Struktur organisasi yang diterapkan Basic Cleaner menurut kami terlalu membebankan segalanya ke *general manager*. Dengan demikian, kami memberikan solusi untuk struktur organisasi fungsional berikut.



Tugas & Wewenang

- 1) Pemilik:
 - Memberi arahan dan informasi penting terkait usaha cuci sepatu Basic Cleaner
 - Mengambil keputusan penting untuk kemajuan usaha cuci sepatu Basic Cleaner
- 2) General Manager:
 - Memimpin perusahaan dan menjadi motivator bagi karyawannya
 - Mengelola operasional harian perusahaan
 - Merencanakan, melaksanakan, mengoordinasi, mengawasi, dan mengalisis semua aktivitas bisnis perusahaan
 - Mengelola perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan
 - Merencanakan, mengelola, dan mengawasi proses penganggaran di perusahaan
 - Merencanakan dan mengontrol kebijakan perusahaan agar dapat berjalan dengan maksimal
 - Memastikan setiap departemen melakukan strategi perusahaan dengan efektif dan optimal
 - Mengelola anggaran keuangan perusahaan
 - Memutuskan dan membuat kebijakan untuk kemajuan perusahaan
 - Membuat prosedur dan standar perusahaan
 - Merencanakan dan mengeksekusi rencana dan startegis perusahaan jangka menengah dan jangka panjang untuk kemajuan perusahaan
- 3) Pengadaan:
 - Bertanggung jawab menyediakan barang-barang yang dibutuhkan oleh perusahaan
 - Melakukan seleksi para calon pemasok
 - Menjalin kontrak kerja sama untuk jangka panjang dengan pemasok
- 4) Akuntansi:

Bertanggung jawab untuk membantu perencanaan bisnis dan pengambilan keputusan dengan memberi nasihat keuangan yang sesuai serta membuat laporan keuangan perusahaan.
- 5) Pemasaran:

Bertanggung jawab terhadap perolehan hasil penjualan dan penggunaan dana promosi.
- 6) HRD:

Bertanggung jawab penuh pada pengembangan sumber daya manusia dalam perusahaan mulai dari persiapan perekrutan karyawan hingga mengatur kontrak kerja.
- 7) Store Manager:
 - Berwenang penuh mengelola toko dan SDM seluruh karyawan toko
 - Bertanggung jawab penuh terhadap pencapaian target, kehilangan barang, dan pengendalian biaya operasi.
 - Dalam operasional toko bertanggung jawab penuh terhadap keuangan toko kepada pemilik
- 8) Fotografer & Sosial media:

Bertanggung jawab melakukan dokumentasi dan promosi melalui media sosial.
- 9) Teknisi:

Bertugas melakukan eksekusi jasa pencucian sepatu di toko.

Visi dan Misi

Visi dan Misi yang kami sarankan untuk Basic Cleaner adalah sebagai berikut.

Visi

- Menjadi perusahaan terkemuka yang menyediakan jasa dan produk perawatan sepatu berkualitas dan inovatif yang akan memberikan kenyamanan dalam keseharian

Misi

- Menyediakan produk dan jasa yang paling sesuai dengan kebutuhan dan sektor pasar
- Menjadikan salah satu perusahaan kompetitif di pasar lokal dan nasional

Perumusan strategi

Di Basic Cleaner, pemilik tidak merencanakan strategi lain yang dilakukan dalam jangka pendek, hanya membuat patokan minimal target penjualan jasa tersebut.

Solusi kami adalah pemilik menciptakan strategi yang lebih bervariasi agar dapat digunakan sebagai acuan peningkatan kinerja karyawan, baik jangka panjang maupun jangka pendek.

Strategi:

1. Toko yang lokasinya berdekatan, bisa dipindah lebih jauh agar dapat menjangkau pasar yang lebih luas.
2. Basic Cleaner dapat menambah pemasok alternatif untuk berjaga-jaga.
3. Basic Cleaner dapat melakukan penentuan batasan jumlah stok bahan baku dan waktu pembelian yang tepat sehingga sirkulasi stok bahan-bahan bisa lebih baik.

Penyusunan anggaran dan pelaporan keuangan

Basic Cleaner tidak membuat rencana anggaran jangka pendek secara tertulis. Namun terdapat target penjualan untuk setiap minggunya. Dengan demikian perlu dilakukan penyusunan anggaran tertulis jangka pendek dengan model *bottom-up* untuk masing-masing toko yang disahkan oleh pemilik. Anggaran yang disusun tersebut memuat estimasi potensi laba yang ditargetkan dalam bentuk moneter, anggaran pengeluaran untuk pemasok, dan keperluan yang digunakan dalam melakukan jasa.

G. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Setiap usaha atau organisasi memiliki strategi dan pengendalian yang berbeda-beda, sedangkan Sistem pengendalian manajemen yang di terapkan di Basic Cleaner menurut kami cukup baik untuk tingkat UMKM. Meski demikian, masih harus ditingkatkan lagi penerapan beberapa aspek sistem pengendalian manajemennya.

Saran

Adapun saran yang kami buat selama pembuatan laporan ini untuk kemajuan Basic Cleaner di antaranya perlunya sertifikasi untuk laboratorium pembuatan sabun cuci sepatu. Selain itu, Basic Cleaner perlu memperkuat struktur pengendalian dan proses pengendalian. Hendaknya juga memperkuat pengendalian formal meskipun pengendalian informal juga masih perlu dijalankan secara efektif.

BAB XIII

Sistem Pengendalian Manajemen

“UNDERSOLE”

*Amanda Shofi A
Shavira Pangastuti
Evana Beltika Raharjo*

Undersole merupakan usaha kecil yang bergerak di bidang jasa, yaitu *laundry* sepatu. Bisnis *laundry* sepatu merupakan suatu usaha baru yang mengambil ceruk pasar khusus. Sampai saat ini, belum banyak pemain memasuki bisnis tersebut. Jika *laundry* pakaian sudah menjamur, *laundry* sepatu relatif masih jarang. Modal yang dibutuhkan untuk membuat bisnis *laundry* sepatu relatif murah. Selain itu, bisnis ini juga tidak begitu rumit untuk dijalankan. Hal utama yang diperlukan adalah promosi dan pemasaran, pelayanan yang memuaskan, dan kemampuan mengelola karyawan. Kendala yang dihadapi bisnis *laundry* sepatu pada dasarnya hampir sama dengan bisnis *laundry* pada umumnya. Salah satu kendala tersebut adalah tingkat perputaran karyawan yang tinggi. Pengendalian manajemen diperlukan terutama untuk memastikan bahwa karyawan bekerja sesuai standar kerja yang ditentukan, tingkat perpindahan karyawan rendah, serta kesalahan rendah. Untuk itu, pemberian kompensasi yang memadai perlu dilakukan agar karyawan lebih termotivasi dan bekerja dengan baik. Selain itu, perencanaan keuangan meliputi penyusunan anggaran juga penting untuk pengendalian dan evaluasi kinerja. Bisnis *laundry* sepatu cocok dilakukan oleh mereka yang tidak memiliki modal yang cukup besar. Bisnis ini juga tidak menuntut keahlian khusus.

Penyunting:

Dr. Mahmudi, S.E., M. Si., Ak., CA., CMA.
Herlina Rahmawati Dewi, S.E., M. Sc., CMA.
Anis Al Rosjidi, S.E., M.Sc.

A. Profil Perusahaan

Undersole didirikan pada tahun 2017 oleh seorang mahasiswa FK UII bernama Anya Roffey. Anya Roffey terinspirasi oleh salah satu lulusan terbaik FK UGM yang memiliki usaha cuci sepatu "Shoes and Care". Usaha cuci sepatu ini berdiri karena keisengan Anya Roffey untuk membeli satu paket alat cuci sepatu di acara Sole Vacation vol 1. Paket alat cuci sepatu itu lalu digunakan untuk memulai usahanya.

Pada awalnya, usaha cuci sepatu ini dilakukan Anya di indekosnya dengan dibantu oleh dua orang teman. Modal awal yang dikeluarkan sebesar Rp200.000 yang berasal dari uang pribadi. Pada tahun 2019, Anya mulai mengembangkan usahanya dengan menyewa kios. Kios tersebut berada di Jalan Kaliurang Km 13,5, tepatnya depan Intan Sarana.

B. Visi, Misi dan Nilai-Nilai Dasar

1. Visi

Menjadi tempat cuci sepatu yang berhasil dan membantu serta berguna bagi orang lain.

2. Misi

- Memaksimalkan kepuasan pelanggan
- Memberikan pelayanan yang terbaik
- Membantu dan mempermudah pelanggan
- Meningkatkan kinerja karyawan

Undersole ingin menjadi jasa cuci sepatu yang dapat memudahkan konsumen untuk membersihkan sepatunya. Undersole memberikan harga terjangkau dan mempunyai layanan gratis ongkos kirim. Undersole juga memberikan cuci sepatu gratis dengan syarat tertentu. Selain itu, Undersole memberikan manfaat bagi orang lain dengan membagikan sebagian hasil pendapatannya.

C. Proses dan Strategi Bisnis Usaha

Proses Bisnis

Undersole beroperasi mulai pukul 08.00 hingga pukul 16.00. Selanjutnya, operasional dilanjutkan oleh pemilik. Setelah pukul 16.00, jam kerja karyawan akan dihitung sebagai waktu lembur. Karyawan yang dimiliki saat ini berjumlah empat orang karyawan tetap dan tiga orang karyawan paruh waktu. Karyawan tetap memiliki jatah membersihkan sepatu sebanyak maksimal empat sepatu per hari. Sementara, karyawan paruh waktu bebas menentukan jumlah sepatu yang akan dibersihkan.

Brand dan Logo

Undersole berasal dari kata *under* yang berarti di bawah dan *sole* yang memiliki arti di bawah. Undersole memiliki makna bahwa apabila usaha yang dijalankan sudah sukses, seseorang harus tetap selalu melihat ke bawah.

Strategi Bisnis

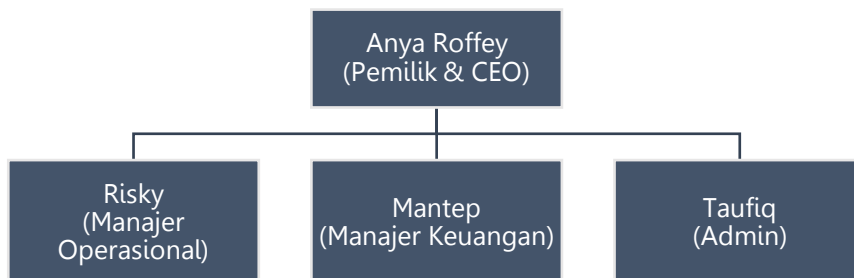
Strategi yang dilakukan oleh Undersole untuk menarik konsumen yaitu dengan melakukan berbagai promosi. Promosi yang dilakukan menggunakan media sosial seperti Instagram. Promosi di Instagram dilakukan dengan memasang iklan pada *story* Instagram. Undersole juga memiliki akun Youtube yang berisi video mengenai Undersole.

Untuk menarik minat konsumen, Undersole memberikan layanan gratis ongkos kirim. Layanan ini dapat berupa pengambilan sepatu kotor dari konsumen, pengantaran kembali sepatu bersih, atau pengambilan sekaligus pengantaran kembali.

Strategi lain yang dilakukan Undersole adalah melakukan promosi dengan membuka *stand* di acara kampus dan memberikan promo seperti cuci dua sepatu gratis cuci satu sepatu. Undersole juga memberikan gratis cuci sepatu bagi *hafidz* Al Quran dan konsumen yang menjalankan puasa Senin Kamis.

D. Sistem Pengendalian Manajemen

Struktur Organisasi



- Anya Roffey : Mengatur, mengawasi jalannya usaha, serta merekrut karyawan
- Risky : Membeli bahan dan alat yang diperlukan
- Mantep : Mengelola uang masuk dan keluar
- Taufiq : Mengelola media sosial dan menjalankan tugas sebagai *customer service*

Proses Perekrutan Karyawan

Karyawan yang direkrut sebagian berasal dari teman pemilik Undersole dan sebagian direkrut melalui iklan di media sosial. Syarat yang harus dipenuhi calon karyawan adalah lulus SMA, jujur, dan dapat membaca Al Quran.

Keuangan

Dalam sehari, Undersole dapat mencuci sepatu kurang lebih 30 sepatu. Peralatan yang digunakan untuk membersihkan sepatu diganti setiap enam bulan sekali. Cairan pembersih yang digunakan berasal dari produksi sendiri dengan tujuan untuk meminimalkan biaya.

Pendapatan per bulan	Rp7.000.000
Sewa ruko (Rp15.000.000/12)	(Rp1.250.000)
Gaji karyawan (Rp1.000.000 × 4)	(Rp4.000.000)
Cairan pembersih	(Rp50.000)
Alat pembersih (Rp400.000:6)	(Rp67.000)
Pendapatan Bersih	Rp1.633.000

Analisis SWOT

a. *Strengths*

Kekuatan yang dimiliki oleh Undersole adalah harga yang lebih murah dibandingkan dengan harga yang ditawarkan oleh pesaing di daerah sekitar usaha. Selain itu, Undersole juga menawarkan gratis ongkos kirim. Undersole juga terletak di daerah strategis yaitu daerah kampus.

b. *Weaknesses*

Kelemahan Undersole terletak pada kurangnya promosi yang dilakukan serta kurangnya karyawan. Kurangnya karyawan menyebabkan keterlambatan penyelesaian cuci sepatu.

c. *Opportunities*

Kesempatan yang dimiliki muncul karena adanya promo yang diberikan oleh Undersole.

d. *Threat*

Ancaman yang dihadapi oleh Undersole berasal dari munculnya tempat cuci sepatu di daerah tersebut.

E. Kendala dan Solusi

Kendala yang dihadapi oleh Undersole adalah masih minimnya promosi yang dilakukan. Hal ini menyebabkan masih banyak konsumen yang belum mengetahui keberadaan Undersole di daerah sekitar tempat usaha. Kurangnya karyawan juga menjadi salah satu kendala yang dimiliki. Hal ini sangat dirasakan terutama pada saat banyak sepatu yang harus dicuci.

Solusi yang diterapkan Undersole adalah dengan berusaha menambah promosi agar dapat dikenal masyarakat sekitar. Solusi untuk kurangnya karyawan adalah dengan menambah waktu kerja dan mencari karyawan paruh waktu.

F. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Undersole merupakan usaha cuci sepatu yang didirikan oleh mahasiswa FK UII yang terinspirasi dari salah satu mahasiswa FK UGM. Anya selaku pemilik Undersole memulai bisnis cuci dengan bermodal uang pribadi. Usaha ini semula dilakukan di indekos. Pemilik kemudian mengembangkan usahanya dengan membuka kios sendiri. Saat ini, Undersole memiliki empat karyawan tetap dan tiga karyawan paruh waktu. Dalam menjalankan Undersole, pemilik menghadapi beberapa kendala seperti minimnya masyarakat yang mengetahui Undersole dan kurangnya tenaga kerja yang membantu membersihkan sepatu.

Saran

Saran yang diberikan oleh kelompok kami yaitu:

- Meningkatkan strategi pemasaran dengan cara lebih aktif dalam promosi menggunakan media sosial
- Memaksimalkan pelayanan agar konsumen kembali untuk mencuci sepatunya di Undersole
- Memaksimalkan tugas karyawan agar tidak terjadi keterlambatan proses pencucian

BAB XIV

Sistem Pengendalian Manajemen

“KEDAI DIGITAL”

*Widya Ayu Ningrum
Wening Destryna Damayanti
Firda Nurul Lisdiana
Adelia Widya Fitriana*

Kedai Digital merupakan perusahaan kategori UKM yang bergerak di bidang jasa pembuatan desain berbagai aksesoris, seperti mug, gantungan kunci, keramik, bantal, jam dinding, *tumbler*, dan kaos. Salah satu keunikan Kedai Digital adalah perusahaan ini memberikan peluang bagi calon wirausahawan untuk bekerja sama dalam bentuk *franchise*, kemitraan berbentuk *Business Opportunity* (BO), dan kerja sama *event*. Kedai Digital telah memiliki badan hukum berupa CV. Adapun pengendalian manajemen yang diterapkan dari sisi struktur pengendalian sudah cukup memadai, sudah ada struktur organisasi yang jelas dan sistem kompensasi. Sementara itu, untuk proses pengendalian manajemen sudah ada proses penganggaran, pengukuran kinerja, dan evaluasi kinerja melalui pelaporan keuangan. Kedai Digital juga telah memiliki beberapa cabang dan anak usaha. Salah satu strategi yang digunakan oleh Kedai Digital adalah dengan menerapkan sistem ATM (Amati, Tiru, Modifikasi). Strategi ATM ini menjadikan Kedai Digital mampu membuat inovasi dan mengembangkan bisnis. Kedai Digital juga telah membuat SOP, baik untuk internal maupun untuk mitra independen. Pengendalian formal dan informal juga telah dilakukan secara memadai. Hal inilah yang menjadikan Kedai Digital mampu bersaing dengan usaha sejenis di Yogyakarta.

Penyunting:

Dr. Mahmudi, S.E., M. Si., Ak., CA., CMA.

Herlina Rahmawati Dewi, S.E., M. Sc., CMA.

Anis Al Rosjidi, S.E., M.Sc.

A. Profil Kedai Digital

Nama Perusahaan : Kedai Digital
Tanggal Berdiri : 28 Maret 2005
Alamat Kantor : Jalan Anggajaya 182 Condongcatur, Yogyakarta
Nomor telepon : 085729360000
Alamat website : www.kedaidigital.com
Alamat e-mail : kedaidigital@yahoo.com
Akun instagram : @kedai_digital



Sejarah

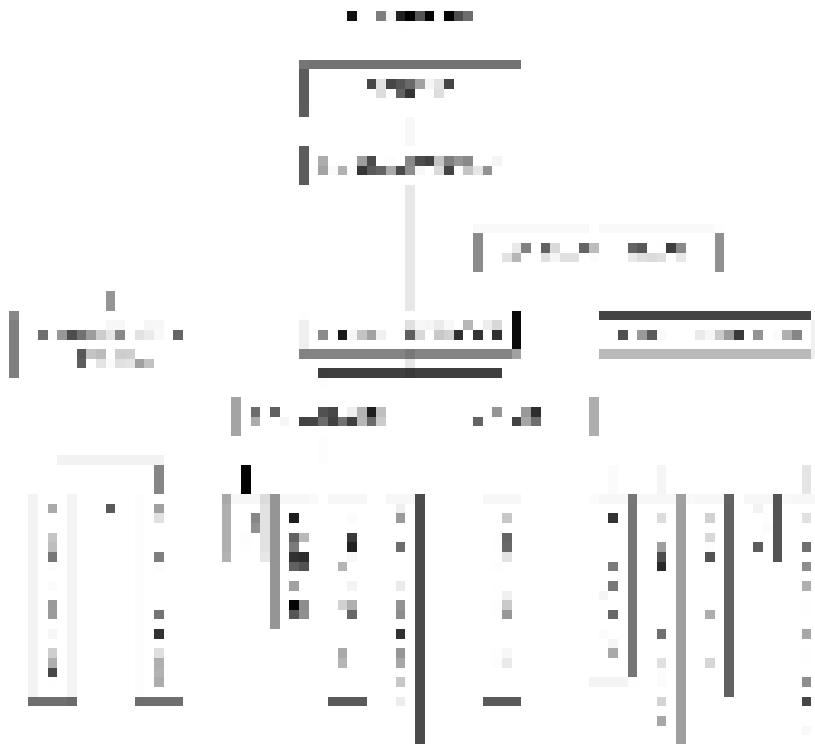
Kedai Digital adalah perusahaan perseorangan yang didirikan pada 28 Maret 2005 di Yogyakarta oleh Saptuari Sugiharto, S.Si. Kedai Digital pada awalnya hanya menempati sebuah kios kecil berukuran 2x7 m di Jl. Cenderawasih 3C Demangan Yogyakarta, dengan 3 orang karyawan. Konsep bisnis yang diperkenalkan adalah "Usaha *Personal Merchandising*". Produk yang pertama diproduksi adalah mug, pin, poster, dan jam, yang semua bisa dibuat satuan. *Tagline* pertama yang diperkenalkan dan masih terus dipertahankan adalah "Bikin Mug Satoe Sadja" dengan menjadikan mug sebagai "*core product*" yang menjadi pemancing dan pemasaran produk-produk lainnya.

Pada 14 Februari 2006, Kedai Digital membuka cabang ke-2 di Jalan Gambir No. 6 Deresan Yogyakarta. Banyak produk baru yang dikembangkan sehingga semakin banyak pilihan yang bisa didapatkan oleh konsumen. Cabang berikutnya dikembangkan dengan sistem kemitraan.



Foto 1: Kedai Digital 1 di tahun 2005

Struktur Organisasi



Kedai Digital Corporate adalah induk perusahaan dari berbagai divisi usaha, baik yang sudah ada dan masih dalam proses perencanaan. Kedai Digital Corporate merupakan manajemen tertinggi dalam perusahaan Kedai Digital, yang mana berhak mengatur dan membuat sistem kerja di semua divisi usaha dengan melihat dan menganalisis berbagai masalah yang muncul selama pengelolaan perusahaan ini.

Kedai Digital Corporate ke depannya diharapkan memiliki tempat dan ruang sendiri, yang mengawasi seluruh divisi usaha Kedai Digital. Komponen manajemen yang

ada di dalamnya adalah *General Manager*, Manajer HRD dan Manajer Pemasaran, serta staf-staf yang mendukung kinerja seluruh divisi usaha Kedai Digital.

B. Visi dan Misi

Visi Kedai Digital

Menjadi perusahaan *merchandise* nomor 1 di Indonesia.

Misi Kedai Digital

1. Melakukan penjualan *merchandise* yang inovatif dan unik untuk semua kalangan.
2. Membangun *network* kerja yang konsisten ada di setiap kota di Indonesia
3. Membangun jalur distribusi bahan baku yang terstruktur dan berorientasi pelayanan.
4. Melakukan inovasi produk kapan pun dan di mana pun.
5. Pengelolaan SDM yang professional, tetapi berlandaskan pada sistem kekeluargaan yang saling menguatkan.

C. Proses Bisnis

Bentuk Usaha

Perusahaan Kedai Digital merupakan perusahaan perseorangan yang dipimpin oleh seorang direktur, yaitu Saptuari Sugiharto, S.Si. Kedai Digital sampai saat ini bentuk badan usaha CV:

Badan Hukum (Legalitas) : CV Kedai Kreasi Digital

SIUP : 8031 / 14 /0038/PK/XI/2008

Hak Merk Dagang : (111) IDM0001975585

Produk Perusahaan

Produk yang dihasilkan oleh Kedai Digital merupakan berbagai jenis *merchandise* yang dapat didesain secara *custom* dan dapat dipesan secara satuan. Produk tersebut terdiri dari, mug, gantungan kunci, keramik custom, bantal, jam dinding, *tumbler*, kaos, dll.





D. Strategi dan Program

a. Target dan Segmentasi Pasar & Lokasi

- Usia umum : 0 tahun – Tidak Terbatas
Usia prospektif : 15 – 40 Tahun
Pendidikan : SMP – S1
Pekerjaan : Pelajar, Mahasiswa, Karyawan Swasta

Latar belakang : Perorangan - 60 % Perusahaan - 40 %

Lokasi Kedai Digital:

- Jalan raya dalam kota (*Load* 25-100 kendaraan yang lewat per menit)
 - Dekat dengan kampus dan sekolah
 - Dekat dengan tempat nongkrong anak muda
 - Memiliki tempat parkir yang cukup (minimal 5 Motor & 1 mobil bisa parkir bersama)
 - Memiliki akses telepon & Internet (bila perlu untuk promosi & layanan pesan *online*)
- b. "Bikin Mug Satoe Sadja"
Sejak awal berdiri, Kedai Digital telah menerapkan strategi pemasaran yang sesuai dengan *tagline* "Bikin Mug Satoe Sadja", yaitu produk *custom* bisa dipesan dalam satuan. Hal ini bisa memberikan nilai lebih pada Kedai Digital sehingga lebih memudahkan pelanggan. Selain itu, hal ini merupakan salah satu diferensiasi dari Kedai Digital dibanding pesaingnya.
- c. Facebook *Ads* dan prestasi Direktur
Facebook *Ads*, pengelolaan pemasaran ini dilakukan sendiri oleh direktur, Saptuari Sugiharto, karena ia telah memiliki pengaruh besar dalam dunia bisnis UMKM. Beberapa prestasi telah diraihinya di bidang wirausaha, sehingga namanya memiliki pengaruh terhadap keberlangsungan bisnisnya. Salah satu prestasi yang pernah ia raih adalah "*Indonesia Small Medium Bisnis Entrepreneur Award*" pada tahun 2008. Saptuari juga merupakan *entrepreneur* yang menerapkan bisnis tanpa riba sehingga ia tidak melakukan pinjaman kepada pihak mana pun, sepenuhnya modal usaha berasal dari operasional dan modal sendiri.
- d. Kemitraan (*Business Opportunity*)
Untuk mewujudkan salah satu misi dari Kedai Digital, yaitu "Membangun *network* kerja yang konsisten ada di setiap kota di Indonesia", Kedai Digital memiliki program kemitraan. Program Kemitraan adalah sistem *Business Opportunity* (BO) yang diberikan kepada seseorang atau badan yang ingin memiliki usaha seperti

Kedai Digital. Dalam program ini, seseorang/badan tersebut harus membayar Rp19.900.000,- dengan fasilitas mesin *press mug*, pin, *id card*, *all in one*, printer, *template*, *tutorial*, dan *training*.

Perusahaan yang telah membentuk kerja sama kemitraan dengan Kedai Digital tidak perlu membayar royalti atas penggunaan merk dagang karena merk dari perusahaan kemitraan ini tidak harus memakai nama "Kedai Digital". Namun, perusahaan harus melakukan *repeat order* atas pasokan ke Kedai Digital Supply di Yogyakarta.

e. *Franchise*

Kedai Digital juga memberikan peluang untuk calon wirausahawan bekerja sama bukan dalam bentuk BO atau kemitraan, melainkan *franchise*. Perbedaannya, calon wirausaha hanya memiliki hak atas nama merek dagang Kedai Digital sehingga harus membayar royalti sebesar 25% atas penghasilan.

f. Kerja sama *event*

Salah satu pemasaran yang dilakukan oleh Kedai Digital adalah dengan melakukan kerja sama dengan berbagai *event*. Kedai Digital mengajukan proposal untuk menawarkan produk-produk *merchandise* Kedai Digital dan harga yang ditawarkan.

Penganggaran

Proses penganggaran untuk 3 cabang inti di Yogyakarta dilakukan oleh pihak *corporate* bersama dengan manajer. Proses ini bertujuan untuk menentukan harga setiap produk dan untuk mendistribusikan target penjualan bagi setiap cabang.

Sementara itu, proses penganggaran kemitraan dan *franchise* sepenuhnya diserahkan pada setiap cabang kemitraan dan *franchise*. Karena kemitraan dan *franchise* tersebar di berbagai kota di Indonesia, akan berbeda penetapan anggarannya.

Transfer Pricing

Selain kemitraan dan *franchise*, Kedai Digital juga memiliki anak usaha yang memproduksi kaos, *snack*, buku dengan desain khas dan unik ala Kedai Digital. Bahan baku dari anak usaha ini diperoleh dari Kedai Digital Supply dengan menerapkan *transfer pricing*, yaitu sesuai dengan biaya pokok bahan baku.

Manajemen Kompensasi

Kedai Digital memiliki sistem kompensasi berupa gaji tetap yang diperoleh dari akumulasi kedatangan di setiap *shift* kerja. Saat ini, kompensasi diberikan langsung oleh manajer *outlet* sesuai kinerja dari masing-masing karyawan yang sudah ditangani langsung oleh manajer outlet.

Selain berupa gaji pokok, kompensasi yang diperoleh karyawan akan disesuaikan dengan faktor pengukuran kinerja karyawan, seperti omzet, kedatangan (kedisiplinan), dan kinerja yang penilaiannya dilakukan oleh manajer *outlet*.

Analisis SWOT

Strengths

- Perusahaan memiliki cabang usaha untuk pasokan bahan baku.
- Perusahaan memiliki cabang usaha untuk konveksi.
- Pemilik usaha (direktur) memiliki peran dalam bisnis UMKM dan telah dikenal banyak masyarakat.
- Penerapan strategi penjualan merchandise custom dalam satuan.

Weaknesses

- Produk yang dijual merupakan produk pecah belah.
- Modal sepenuhnya dari pemilik dan operasional (karena pemilik menerapkan bisnis tanpa utang dan riba).

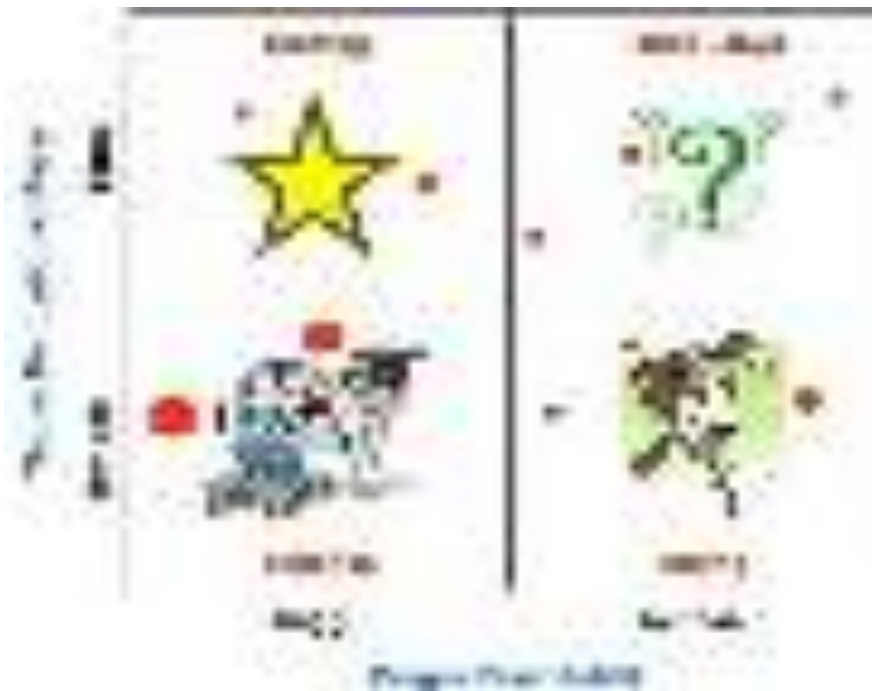
Opportunities

- Perusahaan meminimalisasi harga pokok pembelian.
- Perusahaan dapat memanfaatkan bahan baku untuk dijual kembali ke usaha lain atau kemitraan.
- Perusahaan mudah dikenal oleh masyarakat karena pengaruh dari pemilik.
- Pelanggan memiliki kemudahan pemesanan *merchandise* dalam satuan.

Threats

- Produk perusahaan sulit untuk bergabung pada *e-commerce*.
- Kurang ada inovasi atau promo yang dilakukan karena keuangan perusahaan yang hanya mengandalkan modal pemilik dan operasional.

Analisis BCG



Kedai Digital termasuk ke dalam “Harvest” menurut analisis sistem pengendalian manajemen karena beberapa alasan berikut.

- Pangsa pasar relatif tinggi, tetapi pertumbuhan pasar ke depan akan terbatas.
- Pendapatan yang diperoleh lebih tinggi dari biaya yang dikeluarkan.
- Perusahaan mengalami kendala dalam pengembangan pasar melalui *e-commerce* karena kesulitan dalam penentuan berat produk. Selain itu, produk yang dipasarkan adalah produk pecah belah sehingga rawan dalam *packaging* pengiriman. Jika pun diatasi, hal ini akan memakan biaya yang mahal sehingga dapat menghambat pertumbuhan pasar perusahaan.

E. Pengendalian Manajemen

Analisis Pengendalian atas Cabang Perusahaan

Cabang-cabang yang tersebar di berbagai kota di Indonesia ada yang menerapkan sistem *franchise* dan kemitraan. Untuk cabang yang menerapkan program *franchise*, pengendalian perusahaan tersebut harus melakukan pelaporan keuangan pada Kedai Digital untuk menentukan besaran royalti atas penggunaan merek dagang “Kedai Digital”. Seluruh proses produksi diberikan kebebasan oleh Kedai Digital. Tiap cabang boleh melakukan desain sesuai keinginan dan inovasi masing-masing. Kedai Digital menerapkan sistem ATM (Amati, Tiru, Modifikasi).

Sementara itu untuk program kemitraan, pengendalian yang dilakukan adalah dengan memberikan *training* usaha. Setiap mitra independen akan mendapat pembekalan bisnis yang sesuai dengan Kedai Digital. Selain itu ada SOP yang diberikan Kedai Digital pada setiap mitra independen. Kedai Digital menerapkan komunikasi berkelanjutan, yaitu apabila ada permasalahan terkait mitra independen dalam pelaksanaannya, Kedai Digital akan memberikan bantuan solusi. Dalam program kemitraan ini, mitra independen tidak wajib untuk membayar royalti, hanya biaya modal untuk pembelian peralatan dan persediaan. Keuntungan yang diperoleh dari program ini adalah dengan mewajibkan mitra independen untuk membeli inventaris ke Kedai Digital Supply. Hanya saja, perusahaan belum memiliki bagian legal yang berguna untuk perjanjian bisnis agar mitra independen benar-benar mengambil pasokan ke Kedai Digital. Hal ini bisa menjadi penguat di pengadilan saat terjadi gugatan atau *fraud* atas perjanjian.

Pengukuran Kinerja Karyawan

Pengukuran kinerja karyawan pada tingkat *corporate* dilakukan langsung oleh direktur. Sementara itu, pada tingkat cabang/*outlet* yang melakukan pengukuran kinerja adalah manajer *outlet*. Pengendalian dalam kinerja karyawan ini dengan dipasang *fingerpint* sebagai wujud kedisiplinan tiap karyawannya.

Beberapa faktor yang menjadi dasar pengukuran kinerja karyawan adalah sebagai berikut.

- Omzet, setiap karyawan akan mendapatkan bonus tambahan sesuai omzet yang dihasilkan tiap *outlet*-nya. Hal ini memicu tiap karyawan untuk meningkatkan omzet agar mendapatkan penghasilan lebih.
- Kedatangan, hal ini merupakan penghasilan tambahan yang bisa diperoleh karyawan apabila ia hadir tepat waktu. Pengendaliannya menggunakan *fingerpint* yang diawasi oleh manajer *outlet*.
- Kinerja, kinerja tiap karyawan yang lebih baik disetiap bulannya akan mendapatkan bonus tambahan. Pengawasan atas kinerja ini dilakukan oleh manajer setiap *outlet*.

Pelaporan Keuangan

Pelaporan Keuangan perusahaan dilakukan guna mengetahui kesesuaian realisasi kinerja perusahaan dengan strategi dan penganggaran. Kedai Digital melakukan pelaporan keuangan dalam 3 periode, yaitu sebagai berikut.

- Laporan harian: setiap hari *front office* di masing-masing *outlet* melakukan rekap penjualan lalu dilaporkan melalui grup *WhatsApp* untuk selanjutnya dilakukan analisis internal *outlet*.
- Laporan bulanan: dilaporkan oleh manajer *outlet* ke *corporate* untuk melihat kinerja dan membuat kebijakan yang diperlukan.

- Laporan tahunan: akumulasi dari seluruh *outlet* ke *corporate* untuk ditentukan besar pajak terutang dan untuk menyusun strategi dan keputusan di masa depan.

Pengendalian Formal dan Informal

- Pengendalian Formal
 - Menggunakan *fingerprint*
 - Menggunakan CCTV
- Pengendalian Informal
 - Menggunakan prinsip kekeluargaan

F. Masalah dan Solusi

Masalah

- Pemilik modal/direktur menerapkan bisnis antiutang dan riba sehingga memungkinkan keuangan perusahaan menjadi tidak stabil karena perusahaan hanya mengandalkan modal pemilik dan pendapatan operasional.
- Kurangnya pihak legal yang seharusnya memiliki peranan penting terkait perjanjian bisnis Kedai Digital, seperti perjanjian pembelian inventori di cabang kemitraan dan pembagian royalti di cabang *franchise*.
- Kedai Digital sulit untuk masuk dalam *e-commerce* karena sebagian besar produk adalah barang pecah belah sehingga berisiko tinggi saat pengiriman.
- Pemasaran perusahaan yang kurang efektif karena dirangkap jabatan oleh direktur. Walaupun direktur telah memiliki nama besar di dunia UMKM, tetap diperlukan pemasaran yang menarik dan selalu mengikuti pasar.
- Desain yang digunakan untuk produk-produknya terkesan monoton dan malah mengandalkan desain *custom* dari pelanggannya.
- Kedai Digital bekerja berdasarkan *job order* yang dibuat oleh FO, sehingga desainer tidak bertemu langsung dengan customer yang memesan produk tersebut. Terkadang hal ini menyebabkan perbedaan persepsi antara *customer*, *front office*, dan desainer yang membuat hasil desain tidak maksimal.
- Permintaan pasar yang tidak menentu dan tidak melakukan analisis tingkat konsumen.

Solusi

- Sebaiknya perusahaan melakukan inovasi pemasaran dan produk agar mendapatkan omzet yang tinggi, tanpa menggunakan utang.
- Sebaiknya perusahaan membuka lowongan untuk mahasiswa hukum yang dirasa bisa menangani perjanjian dan hukum sebagai bagian legal.
- Sebaiknya perusahaan membuat perjanjian dan SOP yang mampu menjamin keselamatan barang-barang yang mereka kirimkan ke pembeli *online*.
- Sebaiknya pemasaran memanfaatkan media sosial yang sekarang penggunaanya sangat banyak, atau memasang iklan-iklan di internet sehingga masyarakat mengetahui eksistensi Kedai Digital ini.
- Sebaiknya memperkaya bagian kreatif dengan referensi desain yang disesuaikan dengan minat desain masyarakat pada era ini, sehingga Kedai Digital memiliki ciri khas desain sendiri.
- Sebaiknya perusahaan membuat format pemesanan yang rinci dan jelas sehingga tidak terjadi kesalahpahaman antara desainer dan pelanggan.

- Sebaiknya melakukan riset analisis pasar demi mengembangkan usaha dalam segi produk.

G. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Kedai Digital merupakan industri kreatif bidang desain yang memilih strategi 'industri tunggal' dengan berfokus pada produk *merchandise*. Strategi penjualan yang diterapkan sudah sangat bagus dari segi pelayanan, yakni memberikan layanan 'satu hari jadi' tanpa minimal pemesanan.

Secara keseluruhan, sistem pengendalian manajemen Kedai Digital cukup baik walaupun terdapat beberapa yang harus lebih diperbaiki dan dikembangkan. Sebagai contoh, karyawan yang rangkap jabatan, keterlibatan direktur dalam operasional perusahaan secara langsung pada bagian pemasaran, sulitnya bergabung di *e-commerce*, hingga ketidakstabilan pendapatan. Untuk mempertahankan tingkat pertumbuhan pasar, sebaiknya Kedai Digital melakukan riset untuk pengembangan produk baru yang lebih aman dan bisa menanggulangi permasalahan pengiriman produk agar visi dari perusahaan agar menjadi perusahaan *merchandise* nomor 1 di Indonesia dapat terwujud.

Saran

Untuk dapat mempertahankan pasar produk di era digital, sebaiknya memaksimalkan pemasaran *online* melalui *e-commerce* dan media sosial untuk menjaga eksistensi dan mampu menjangkau pasar lebih luas. Selain itu, juga perlu melakukan riset untuk produk baru yang serupa atau melakukan pengembangan terhadap produk tersebut agar lebih aman dikirim dan dapat dipasarkan melalui *online*.

BAB XV

Sistem Pengendalian Manajemen “PT. GAMATECHNO INDONESIA”

*Salsabila Nur Aini S
Umi Mahfiyah
Handhika Bimantara*

Sistem pengendalian manajemen organisasi dimungkinkan memiliki variasi yang unik dan khas dibandingkan organisasi lain. Meskipun secara umum terdapat prinsip-prinsip yang sama, dalam praktiknya sering kali diperlukan penyesuaian untuk jenis organisasi tertentu. Organisasi jasa memiliki sedikit perbedaan dibandingkan perusahaan manufaktur atau perdagangan. PT Gamatechno Indonesia merupakan perusahaan jasa yang bergerak di bidang teknologi informasi yang fokus pada pengembangan produk dan solusi teknologi informasi. Perusahaan jasa memiliki karakteristik spesifik, yaitu ketiadaan persediaan, membutuhkan tenaga kerja dengan pengetahuan dan keahlian spesifik, serta penghitungan biaya dan penentuan harga produk yang unik. Perusahaan seperti PT Gamatechno membutuhkan pengendalian manajemen yang juga spesifik. Sistem *budget* yang diterapkan akan sangat berbeda dengan anggaran pada perusahaan manufaktur. Biaya yang terjadi lebih banyak bersifat diskresioner sehingga perlu pengendalian biaya secara ketat melalui kebijakan manajemen.

Penyunting:

Dr. Mahmudi, S.E., M. Si., Ak., CA., CMA.

Herlina Rahmawati Dewi, S.E., M. Sc., CMA.

Anis Al Rosjidi, S.E., M.Sc.

A. Profil PT Gamatechno Indonesia



PT Gamatechno Indonesia termasuk dalam Gama Multi Group yang dikelola oleh PT Gama Multi Usaha Mandiri (Gama Multi), yaitu perusahaan *holding* dan investasi yang bergerak di berbagai bidang. Gama Multi Group dimiliki oleh Universitas Gadjah Mada (UGM) yang mengembangkan unit-unit usaha dan anak-anak perusahaan. Perusahaan ini bertujuan mengelola dan meningkatkan nilai sumber daya dan potensi yang ada, baik di UGM maupun dari *stakeholder* lain, secara profesional, tepercaya, dan bertanggung jawab.

Gamatechno adalah perusahaan yang memiliki fokus pada pengembangan produk dan solusi teknologi informasi untuk segmen perguruan tinggi, lembaga pemerintah, perusahaan penyedia jasa transportasi dan logistik, serta industri bisnis. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang penyedia solusi teknologi informasi, PT Gamatechno Indonesia (Gamatechno) resmi berdiri pada 4 Januari 2005 dan berkantor pusat di Yogyakarta. Selain itu, guna meningkatkan layanan kepada lebih dari 240 klien di seluruh Indonesia, pada tahun 2013 Gamatechno membuka kantor cabang di Jakarta.

Seiring dengan perkembangan perusahaan, saat ini Gamatechno memiliki fokus pada pengembangan produk dan solusi teknologi informasi untuk segmen perguruan tinggi, lembaga pemerintah, perusahaan penyedia jasa transportasi dan logistik, serta industri bisnis. Layanan yang berfokus pada empat segmen utama tersebut selanjutnya didefinisikan sebagai *gtSmartCity Solution*, yaitu solusi berbasis sistem dan teknologi informasi guna mewujudkan sebuah kota cerdas dengan ciri *less paper*, *less time*, *less cash*, dan *less complexity* untuk meningkatkan tatanan hidup masyarakat.

Pada segmen perguruan tinggi, produk unggulan Gamatechno adalah *gtCampusSuite*, yaitu sistem informasi terintegrasi untuk perguruan tinggi yang terdiri atas berbagai *software* modular yang dirancang sesuai dengan proses bisnis perguruan tinggi mulai dari pengelolaan penerimaan calon mahasiswa, pengelolaan perkuliahan mahasiswa hingga lulus, pengelolaan aset kampus yang meliputi aset sumber daya manusia, keuangan dan aset barang, perpustakaan, penelitian dan beasiswa hingga *dashboard system* untuk pimpinan kampus.

Untuk segmen lembaga pemerintah, Gamatechno memiliki beberapa produk unggulan, di antaranya *gtPerizinan* (sistem pengelolaan pelayanan perizinan terpadu), *gtAspirasi* (sistem pengelolaan aspirasi masyarakat), serta aplikasi *gtGroupware* (sistem kolaborasi dan arsip perkantoran). Selain produk-produk tersebut, Gamatechno juga melayani pengembangan portal *website* lembaga dengan konsep *citizen centric*, dan pengembangan berbagai aplikasi berbasis *website* lainnya sesuai kebutuhan lembaga.

Untuk segmen transportasi dan logistik, Gamatechno mengembangkan beberapa produk unggulan bagi perusahaan atau organisasi yang bergerak di bidang layanan transportasi dan logistik, yaitu *gtFleets* (sistem informasi pengelolaan armada), *gtSmartTicket System* (sistem tiket elektronik berbasis smartcard), serta aplikasi *mTransport* (aplikasi *mobile* untuk informasi dan layanan transportasi publik).

Pada segmen bisnis, Gamatechno mengembangkan produk-produk aplikasi *back-end* dan *front-end* untuk beberapa subindustri, di antaranya taman hiburan dan wisata, pusat belanja dan *entertainment*, *microfinance*, serta industri kesehatan. Beberapa portofolio produk untuk segmen bisnis ini, antara lain *eoviz.com* (*small & medium enterprises resource planning system on cloud*), *mEvent* (aplikasi *mobile* informasi *event*), serta *mCatalog* (aplikasi *mobile* informasi katalog produk).

Selain pengembangan produk aplikasi berbasis *web, mobile, smartcard*, dan beberapa teknologi terkini lainnya yang dikemas dalam *gtSmartCity Solution*, Gamatechno juga menyediakan jasa konsultasi IT, audit IT, *training* IT, serta layanan *maintenance sistem* dan agregasi konten digital.

Sebagai perusahaan yang berbasis perguruan tinggi, Gamatechno memiliki keunggulan kompetitif yang tidak dimiliki perusahaan lain, yaitu sumber daya dan aset riset yang dimiliki Universitas Gadjah Mada sebagai dasar pengembangan dan inovasi produk serta layanan Gamatechno agar tercipta solusi yang tepat guna bagi masyarakat. Untuk melengkapi layanan total kepada pelanggan dan mitra, saat ini Gamatechno telah memiliki anak perusahaan, yaitu PT Aino Indonesia yang bergerak dibidang teknologi *smartcard, RFID, dan Mobile NFC*.

B. Visi dan Misi

Visi (Tahun 2020)

To be a market leader in national smart city development

Misi

Dalam rangka pencapaian visi dan tujuan perusahaan, Gamatechno menjabarkan misi-misi perusahaan sebagai berikut:

1. mengakomodasi kebutuhan, sumber daya, dan tujuan universitas gadjah mada;
2. menciptakan masyarakat cerdas melalui produk-produk ti yang digunakan sehari-hari;
3. berpartisipasi aktif dalam komunitas global untuk membangun industri kreatif digital.

C. Legalitas

Nama : PT Gamatechno Indonesia
Alamat : Jalan Cik Di Tiro no. 34, Yogyakarta 55223, Indonesia
Bidang Usaha : Teknologi Informasi dan Komunikasi termasuk pengembangan perangkat lunak, perangkat keras, konsultasi, dan pelatihan di bidang TI
No. Telepon : +62-274-566161
Email : info@gamatechno.com

D. Struktur Organisasi



E. Analisis dan Perbaikan

Sistem pengendalian manajemen PT Gamatechno Indonesia dapat dilihat melalui analisis sistem pengendalian

Faktor-Faktor yang Memengaruhi Goal Congruence

Pada umumnya, setiap organisasi memiliki tujuan dan *top management* menginginkan agar tujuan tersebut dapat dicapai. Akan tetapi setiap individu dalam organisasi memiliki tujuan masing-masing yang tidak selalu konsisten dengan tujuan organisasi. Atas dasar hal itu, tujuan utama dari sistem pengendalian manajemen adalah memastikan adanya *goal congruence* (keselarasan tujuan) antara organisasi dan setiap individu yang ada di dalam organisasi. Terdapat faktor-faktor formal dan informal yang memengaruhi *Goal Congruence*.

Faktor-faktor Formal yang Memengaruhi Keselarasan Tujuan

1	Faktor Formal a. Pengendalian fisik b. Pengendalian manual c. Pengamanan sistem d. Pengendalian tugas	Faktor-faktor formal berasal dari aturan sistem pengendalian manajemen dalam hal pengendalian fisik yang meliputi adanya CCTV, gembok, dan brangkas. Selain itu, sistem pengendalian manual diterapkan seperti SOP perusahaan. Kemudian, pengamanan sistem berhubungan dengan batasan akses atas informasi ketika bagian berwenang saja yang dapat mengakses informasi. Terakhir, pengendalian tugas berkaitan dengan efektivitas dan efisiensi kinerja individu.
---	--	---

Faktor-faktor Informal yang Memengaruhi Keselarasan Tujuan

a) Faktor-faktor Eksternal dan Internal

Faktor-faktor eksternal adalah norma-norma mengenai perilaku yang diharapkan di masyarakat, tempat organisasi menjadi bagiannya. Norma-norma ini mencakup sikap yang sering juga disebut sebagai etos kerja. Etos kerja diwujudkan melalui loyalitas pegawai terhadap organisasi, keuletan, semangat, dan kebanggaan yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas.

1	Faktor Eksternal a. Etos Kerja b. Kota atau wilayah organisasi beroperasi	Etos kerja <i>GT Heroes</i> (Karyawan PT Gamatechno Indonesia) saat ini dapat dikatakan sudah bagus apabila dilihat dari loyalitas <i>GT Heroes</i> terhadap PT Gamatechno Indonesia. Setiap pegawai yang terlibat, baik langsung maupun tidak langsung, terhadap setiap <i>project</i> dan perkembangan perusahaan akan turut bangga terhadap kesuksesan yang diraih oleh PT Gamatechno Indonesia.
2	Faktor Internal a. Budaya organisasi b. <i>Management style</i> c. Organisasi informal d. Persepsi dan komunikasi	Untuk menciptakan <i>goal congruence</i> , PT Gamatechno Indonesia menerapkan beberapa nilai yang diterapkan kepada setiap karyawannya. Nilai-nilai tersebut menjadi budaya, seperti <i>innovative mindset, agile behavior, and balanced life</i> . PT Gamatechno tidak hanya menciptakan nilai-nilai tersebut, tetapi secara nyata juga ikut andil dalam mewujudkannya, seperti melalui berbagai <i>event</i> yang diadakan oleh PT Gamatechno Indonesia. Hal ini bertujuan untuk membentuk nilai-nilai tersebut terhadap karyawannya sehingga terciptalah <i>goal congruence</i> .

Proses Pengendalian

Proses pengendalian dilakukan mulai dari perumusan strategi (*strategy formulation*) sampai manajemen kompensasi (*compensation system*).



b) Perumusan Strategi (Strategy Formulation)

1	Tujuan Strategi a. Profitabilitas b. Memaksimalkan nilai pemegang saham c. Risiko d. Pendekatan kepada banyak <i>stakeholder</i>	Terciptanya visi dan misi PT Gamatechno saat ini didasarkan pada pengembangan produk-produk PT Gamatechno Indonesia yang berfokus kepada <i>smart city solution</i> . Fokus utama tersebut juga dapat memaksimalkan nilai pemegang saham salah satunya dengan meningkatkan profitabilitas. Untuk memenuhi visi, PT Gamatechno juga melibatkan <i>para stakeholder</i> .
2	Konsep Strategi a. <i>Corporate level</i> b. <i>Business unit level</i>	PT Gamatechno merupakan perusahaan berbasis <i>single business industry</i> yang berfokus pada industri teknologi. Dilihat dari analisis <i>Boston Consulting Group</i> *) posisi PT Gamatechno Indonesia saat ini berada pada <i>Cash Cow</i> dan sudah tepat apabila dibandingkan dengan misi PT Gamatechno Indonesia, yakni berpartisipasi aktif dalam komunitas global untuk membangun industri kreatif digital. Hal ini menyebabkan penggunaan kas pada PT Gamatechno Indonesia tinggi sehingga keperluan pengembangan produk diharapkan dapat mendukung pembangunan industri kreatif digital.
3	Analisis Industri a. <i>Porter's Five Forces Analysis</i> **) b. Strategi berdasarkan analisis Porter	Berdasarkan analisis Porter, terdapat lima pilar yang menentukan tinggi atau rendahnya persaingan dalam industri tersebut. Hasil analisis Porter pada PT Gamatechno Indonesia di bidang industri teknologi menunjukkan bahwa tingkat persaingan tinggi. Namun, strategi yang diterapkan oleh PT Gamatechno Indonesia sudah tepat untuk mempertahankan posisinya saat ini dan bisa bersaing dengan perusahaan yang berada dalam industri yang sama, yakni <i>focused and differentiation</i> .

Keterangan *)

Hasil analisis *Boston Consulting Group (BCG)* menunjukkan bahwa PT Gamatechno Indonesia berada pada kategori *Cash Cow*. Hal ini disebabkan oleh produk atau unit bisnis ini menghasilkan kas atau pendapatan yang tinggi. Pendapatan yang didapatkan oleh perusahaan banyak digunakan untuk pendanaan penelitian dan

pengembangan produk-produk. Jadi, dapat dikatakan bahwa penggunaan kas PT Gamatechno Indonesia untuk saat ini tinggi. Salah satunya dapat dilihat dengan adanya bentuk kerja sama yang sedang dilakukan antara PT Gamatechno Indonesia dan PT Telekomunikasi Indonesia, yaitu pengembangan program *big data* untuk mendukung aktivitas utama perusahaan. Dengan pengembangan dan inovasi tersebut menyebabkan pangsa pasar PT Gamatechno Indonesia tinggi. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya jumlah klien yang dimiliki oleh PT Gamatechno Indonesia yang tersebar hampir di seluruh wilayah Indonesia. Selain itu, analisis BCG juga mencerminkan perwujudan dari tujuan utama atau visi perusahaan. Namun, tingkat pertumbuhan pasar industri teknologi informasi di Indonesia relatif rendah. Menurut Ditjen Industri Alat Transportasi dan Telematika Depperin, industri teknologi informasi di Indonesia pada tahun 2017 memiliki tingkat utilitas yang masih rendah, yaitu sebesar 68,1%. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kesadaran masyarakat mengenai pentingnya teknologi informasi dalam kehidupan sehari-hari dan kegiatan bisnis relatif masih rendah.

Analisis Porter dilakukan untuk mengetahui tingkat kompetisi sebuah perusahaan dalam industri tersebut. Dalam kasus ini, penyusun menganalisis bahwa tingkat kompetisi PT Gamatechno Indonesia relatif tinggi.

1. Ancaman pendatang baru di industri ini dapat dikatakan tinggi meskipun membutuhkan teknologi dan modal yang tidak sedikit. Namun, konsep dari produk-produk yang dimiliki oleh PT Gamatechno Indonesia relatif mudah ditiru. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya perusahaan yang memiliki produk utama sejenis dengan PT Gamatechno Indonesia.
2. Kekuatan daya tawar pemasok rendah karena tidak ada pemasok tertentu yang benar-benar memiliki pengaruh besar terhadap kegiatan operasi PT Gamatechno Indonesia. PT Gamatechno Indonesia hanya menggunakan jasa AYOSMS, yakni layanan pengiriman pesan SMS melalui web yang ditujukan untuk perusahaan/organisasi/individu yang ingin mengirimkan SMS ke banyak nomor ponsel secara serentak. Vendor jasa ini berperan sebagai pemasok dalam menjalankan beberapa proyeknya. Meski demikian, PT Gamatechno Indonesia tidak bergantung pada vendor tersebut karena dalam menjalankan proyeknya, mereka tidak selalu menggunakan jasa AYOSMS.
3. Kekuatan daya tawar pelanggan tinggi karena banyak perusahaan dengan layanan dan produk sejenis sehingga apabila pelayanan, produk, dan harga yang diberikan oleh PT Gamatechno tidak sesuai harapan, pelanggan dapat secara mudah mencari penyedia layanan dan solusi dari perusahaan lain yang sejenis.
4. Ancaman dari produk dan atau jasa pengganti dengan banyaknya perusahaan yang bergerak di bidang yang sama membuat tingginya ancaman dari produk dan/atau jasa pengganti dari perusahaan lain.
5. Persaingan antarperusahaan di bidang industri yang sama. Persaingan PT Gamatechno Indonesia dengan perusahaan yang bergerak di bidang yang sama dapat dikatakan tinggi. Salah satu perusahaan yang menjadi saingan utama PT Gamatechno Indonesia dalam ruang lingkup nasional adalah PT Sentra Vidya Utama (SEVIMA) di Surabaya.

c) Perencanaan Strategi (Strategic Planning)

1	Hubungan dengan perumusan strategi	PT Gamatechno Indonesia telah mengimplementasikan program-program untuk mendukung visi misi perusahaan tersebut, antara lain: * <i>Smart Campus, Smart Government Smart Business, Smart Transportation, dan Consulting and Training.</i>
---	------------------------------------	--

Strengths

- Sudah berdiri sejak 2005 dan merupakan perusahaan pertama di Yogyakarta yang bergerak di bidang teknologi industri.
- Salah satu unit bisnis Gama Multi Grup.
- Hubungan yang baik dengan konsumen.
- Memiliki beberapa produk yang tergabung dalam *gtSmartCity Solution*.
- Memiliki klien di seluruh Indonesia yang tersebar dari Banda Aceh hingga Papua.

Weaknesses

- Terbatasnya sumber daya manusia pada PT Gamatechno Indonesia, terutama divisi *Multimedia Group*.
- Menangnya *tender project* pemkot ditentukan oleh relasi.
- *Knowledge Gap* antara *client* dan Gamatechno.
- *Employee reward* tidak sesuai dengan beban kerja.

Opportunities

- Di era digital ini semakin banyak industri yang membutuhkan layanan *Smart City Solution*.
- Mudah mendapatkan kepercayaan dari pelanggan potensial.
- Makin banyak kota yang ingin memiliki sistem yang efektif dan efisien. Dengan demikian, program *Smart City* dapat memberikan manfaat bagi semua pihak.

Threats

- Semakin banyaknya perusahaan sejenis yang menawarkan tarif rendah dengan produk yang sama.
- Karyawan Gamatechno banyak yang *resign*.
- *Timeline* proyek tidak sesuai dengan kontrak awal

d) Anggaran (Budgetting)

1	Anggaran a. Dilihat sebagai alat ukur berdasarkan penyusunan anggaran 1) <i>Top Down</i> 2) <i>Bottom Up</i> 3) <i>Incremental</i> 4) <i>Zero Based Budget</i>	PT Gamatechno menyetujui anggaran yang telah direncanakan oleh masing-masing <i>leader project</i> sehingga anggaran tersebut dapat dibelanjakan untuk perjalanan bisnis, investasi teknologi (<i>cloud</i>), dan tujuan lainnya. Penggunaan anggaran akan menginformasikan kinerja mereka agar dapat dinilai secara aktual. Selain itu, PT Gamatechno menggunakan penyusunan anggaran <i>Bottom Up</i> karena melibatkan <i>leader project</i> dan anggaran yang disusun oleh <i>leader project</i> akan diserahkan ke <i>finance group</i> untuk diotorisasi oleh <i>top management</i> .
---	--	---

e) Penilaian Kinerja (Performance Evaluation)

1	Financial Measurement a. Dilihat dari <i>Responsibility Center</i> (***) b. Alternatif: Melakukan <i>transfer pricing</i>	PT Gamatechno memberikan wewenang kepada masing-masing <i>group</i> untuk menyelesaikan <i>project</i> yang telah ditargetkan berdasarkan anggaran yang telah ditetapkan. Selain itu, PT Gamatechno juga melakukan <i>transfer pricing</i> dengan Swaragama. PT Gamatechno membuat sistem untuk Swaragama.
2	Non-Financial Measurement Pertimbangan umum <i>Balanced scorecard</i>	Karena <i>financial measurement</i> secara umum tidak mendorong target jangka panjang maka PT Gamatechno menggunakan <i>Balance Scorecard</i> untuk meningkatkan profit yang dimulai dengan memotivasi karyawan agar memiliki tujuan sesuai dengan tujuan PT Gamatechno.

Keterangan ***)

1. *Expense Center: Technology and Business Innovation Group, Corporate Service Group*
2. *Revenue Center: Corporate Branding and Communication in Corporate Service Group*
3. *Profit Center: Multimedia Group, Consulting Group*
4. *Investment Center: PT Gamatechno Indonesia terhadap PT Gamamulti Usaha Mandiri*

f) Sistem Kompensasi (*Compensation System*)

1	<p>Reward (Sistem Kompensasi Insentif) Sebagai alat kunci pengendalian karena individu-individu lebih termotivasi dengan pendapatan potensial daripada hukuman. b. Terdapat 2 Jenis Sistem Kompensasi Insentif, yaitu: 1) rencana insentif jangka pendek 2) rencana insentif jangka panjang</p>	<p>Dalam memberikan <i>reward</i> kepada pegawainya, PT Gamatechno menggunakan sistem kompensasi insentif yang menghubungkan kompensasi dengan laba (rencana insentif jangka pendek). Dalam praktiknya, PT Gamatechno juga memberikan <i>reward non-financial</i> di samping insentif sebagai <i>reward financial</i>-nya, seperti <i>Manager of The Year</i>, <i>Employee of The Year</i>, dan <i>Rockie of The Year</i>.</p>
2	<p>Punishment <i>Punishment</i> merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar (karyawan).</p>	<p>PT Gamatechno memberikan <i>punishment</i> kepada para karyawannya jika melanggar peraturan-peraturan yang sudah ditetapkan dengan memberikan Surat Peringatan. Tujuannya agar para karyawan dapat menaati peraturan yang sudah ditetapkan dan tidak mengulangi kesalahannya secara sengaja.</p>

F. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Sistem pengendalian manajemen PT Gamatechno Indonesia sebagaimana yang sudah dipaparkan dalam bab-bab sebelumnya, baik secara formal maupun informal, sudah cukup baik karena sesuai teori yang dikembangkan oleh Vijay Govindarajan dan Robert N. Anthony.

Saran

1. Gaji karyawan disesuaikan dengan standar gaji rata-rata yang berlaku pada industri teknologi informasi, terutama bagi karyawan pada *Multimedia Group* untuk meminimalisasi banyaknya karyawan yang ingin *resign*.
2. Memperluas pasar di luar Pulau Jawa dengan mendirikan *Head Office* di kota-kota besar, melakukan *training* yang dapat meningkatkan *skill* karyawan pada *Corporate Branding and Communication Divison* untuk membantu dalam memperluas pasar dan mempertahankan konsumen potensial.
3. Memperbaiki sistem pengendalian internal (SPI) untuk regulasi kontrak dengan klien, terutama jika klien tersebut pemerintah, agar tidak terjadi keterlambatan pembayaran yang akan memengaruhi kinerja *profit center*. Sebagai contoh, sebelum menawarkan produk, jasa, serta menentukan termin pembayaran, PT Gamatechno dapat terlebih dahulu mengirimkan surat konfirmasi untuk mengetahui ada tidaknya alokasi anggaran untuk pembuatan dan pengembangan sistem. Dengan demikian, PT Gamatechno dapat menyesuaikan dengan keadaan tanpa mengabaikan SPI yang diterapkan pada PT Gamatechno.

BAB XVI

Sistem Pengendalian Manajemen

“PT. JOGJA TUGU TRANS”

Hafid Abiyyu
Syifa Rahmatika
Heppy Yuniartha Purwitasari

PT Jogja Tugu Trans (JTT) merupakan perusahaan yang bergerak di bidang transportasi di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta. Sebagai sebuah usaha jasa yang bergerak di bidang transportasi, aspek keamanan, kenyamanan, dan keselamatan menjadi prioritas utama yang harus diberikan kepada pelanggan. Untuk bisa memenuhi harapan pelanggan, PT JTT sebenarnya cukup fokus pada penguatan sistem pengendalian manajemen. PT JTT tidak perlu mengeluarkan energi yang besar untuk strategi *marketing*, sebab perusahaan ini bekerja sama dengan pemerintah daerah dan menikmati *captive market* yang tinggi serta di-*back up* dengan regulasi pemerintah daerah. Sebagai sebuah badan usaha yang berbentuk perseroan terbatas, PT JTT telah memiliki organ perusahaan yang lengkap sehingga mekanisme tata kelola organisasi dapat dilakukan lebih baik. Dilihat dari perspektif sistem pengendalian manajemen, PT JTT juga telah memiliki kelengkapan sistem pengendalian, baik dari aspek struktur pengendalian manajemen maupun proses pengendalian manajemen. Yang perlu diperkuat oleh PT JTT adalah membangun nilai organisasi, etos kerja, gaya manajemen, dan budaya organisasi yang baik agar perusahaan ini mampu menjadi pilihan masyarakat sebagai moda transportasi massal terbaik.

Penyunting:

Dr. Mahmudi, S.E., M. Si., Ak., CA., CMA.

Herlina Rahmawati Dewi, S.E., M. Sc., CMA.

Anis Al Rosjidi, S.E., M.Sc.

A. Sejarah Perusahaan

Sejarah Perusahaan

PT Jogja Tugu Trans atau biasa disingkat dengan JTT merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang layanan transportasi di Daerah Istimewa Yogyakarta. Perusahaan ini mulai berdiri sejak tahun 2008 dan resmi beroperasi pada bulan Maret 2008. Perusahaan ini merupakan salah satu mitra atau *partner* pemerintah dalam layanan transportasi di DIY.

Pada awal mula berdirinya, PT Jogja Tugu Trans (JTT) dimaksudkan sebagai sebuah bentuk penataan dan peremajaan transportasi di daerah Yogyakarta dan sekitarnya. Perusahaan ini merupakan suatu perusahaan konsorsium dari 5 koperasi angkutan perkotaan di DIY, yaitu Kopata, Aspada, Puskopkar, Damri, dan Pemuda. Perusahaan berdiri dengan Akta No. 12/2 Juni 2007 merupakan operator bus Trans Jogja, menurut Kesepakatan Bersama Nomor: 18/KES.BER/GUB/2007 yang telah ditandatangani pada 21 Agustus 2007 antara Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta (Gubernur DIY, Sri Sultan Hamengku Buwono X) dengan PT Jogja Tugu Trans (Direktur Utama, Poerwanto Johan Riyadi).

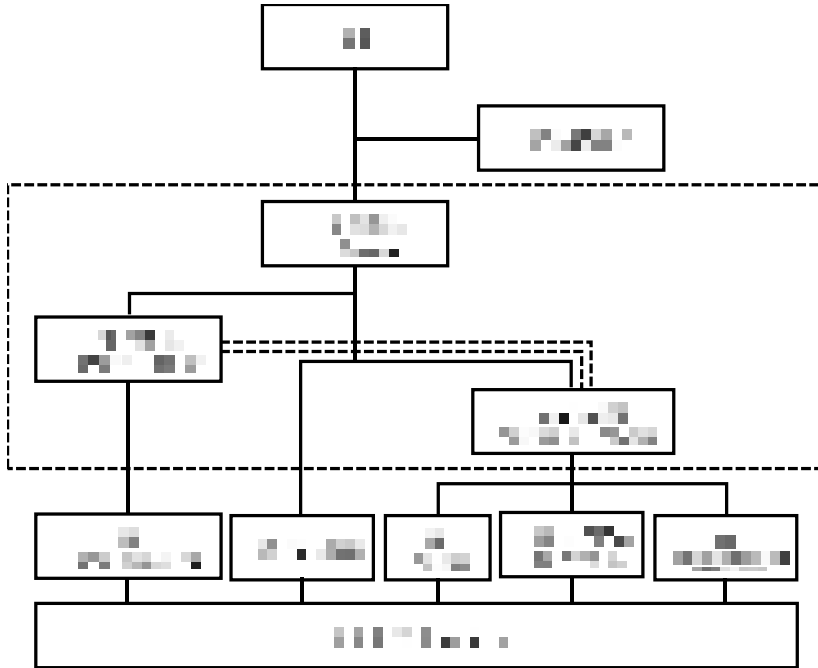
Perusahaan ini dibentuk cukup mendesak melihat sistem transportasi di Yogyakarta saat itu yang dinilai tidak efektif dan efisien sehingga perusahaan ini dimaksudkan dapat membantu dalam penataan dan peremajaan sistem transportasi di DIY. Bentuk penataan atau peremajaan yang dimaksudkan adalah dengan sistem *scraping*, yaitu setiap angkutan dari perusahaan-perusahaan tersebut digantikan dengan armada Trans Jogja dan setiap dua trayek dari perusahaan koperasi angkutan akan digantikan dengan satu trayek armada Trans Jogja.

Menurut *Memorandum of Understanding* (MoU) antara pihak pemerintah DIY, dalam hal ini diwakili Operasional unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) Trans Jogja dan PT Jogja Tugu Trans dengan Nomor: 4/PERJ/GUB/II/2008 | Nomor: 31/JTT/II-2008, sistem kerja sama yang diberlakukan antara keduanya adalah *buy the service system*. *Buy the service* adalah sistem pembelian pelayanan oleh pemerintah kepada pihak operator, yakni swasta, untuk melayani masyarakat. Dalam konteks transportasi publik berarti memberikan pelayanan angkutan umum. Dalam hal ini, perusahaan akan dibayar sesuai dengan jarak tempuh kilometer setiap armada Trans Jogja. Dengan demikian, setiap uang tiket yang berasal dari penumpang akan diberikan sepenuhnya kepada pemerintah. Pihak perusahaan hanya bertanggung jawab atas pengelolaan sumber daya manusia yang diperlukan dalam pengoperasian armada ini, salah satunya adalah pemberian hak *crew* armada, yang terdiri dari sopir dan kernet.

Struktur Organisasi

PT Jogja Tugu Trans (JTT) dipimpin oleh seorang direktur utama. Direktur utama ini dibantu oleh beberapa pimpinan, yaitu Direktur SDM & Umum dan Manager Operasi & Teknik. Direktur SDM & Umum hanya berfokus untuk mengurus perihal kasi SDM & umum. Sementara itu, untuk Manager Operasi & Pabrik akan berfokus pada kasi operasi, kasi tata laksana teknik, dan kasi pemeliharaan & perbaikan, sedangkan mengenai keuangan perusahaan akan langsung diawasi oleh direktur utama.

Perusahaan ini juga diawasi oleh beberapa komisaris untuk memastikan bahwa perusahaan berjalan dengan baik. Komisaris tersebut merupakan wakil dari koperasi angkutan perkotaan yang menjadi bagian dari konsorsium PT Jogja Tugu Trans ini. Sementara itu, kedudukan tertinggi perusahaan berada pada RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham) yang diadakan setiap tahun sebagai bentuk evaluasi perusahaan.



B. Tujuan, Visi & Misi Perusahaan

Tujuan pendirian PT Jogja Tugu Trans

“Untuk membantu pemerintah melakukan penataan angkutan perkotaan menjadi lebih efektif dan efisien.”

Visi dari PT Jogja Tugu Trans

“Menjadi penyedia jasa angkutan jalan raya yang aman, andal, serta unggul dalam kinerjanya.”

Misi PT Jogja Tugu Trans

- Meningkatkan kualitas dan kuantitas alat produksi
- Mengutamakan kualitas pelayanan (*level of service*), keamanan penumpang (*level of safety*), dan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*)
- Meningkatkan produksi dan efisiensi
- Meningkatkan kesejahteraan karyawan
- Meningkatkan nilai tambah kepada pemilik modal

C. Proses Bisnis

Bentuk Usaha

PT Jogja Tugu Trans adalah perusahaan yang bekerja sama dengan pemerintah untuk menyediakan jasa transportasi di Daerah Istimewa Yogyakarta. Usaha ini sudah dapat dinilai besar karena sejauh ini sudah memiliki 288 orang awak bus dan 62 orang pekerja kantor.

Produk Usaha

PT Jogja Tugu Trans menyediakan jasa supir bus dan kernet bus kepada pemerintah untuk menjalankan Trans Jogja. Selain itu, perusahaan juga menyediakan bus Trans Jogja kepada pemerintah. Perusahaan ini mendapatkan sumber daya dari hasil konsorsium dengan beberapa koperasi perkotaan yang ada, sehingga supir dan kernet koperasi dapat dialihkan untuk menjadi supir dan kernet pada perusahaan ini. Berikut merupakan gambar dari Bus Trans Jogja milik PT Jogja Tugu Trans:



Sistem Penggajian

Untuk sistem penggajian, perusahaan mempunyai cara untuk memberikan upah dan gaji kepada karyawan, yaitu setiap satu bulan sekali setiap awal bulan. Pemberian gaji sudah ditetapkan besarnya sesuai kesepakatan awal sehingga setiap bulan, gaji karyawan akan selalu sama sampai ada kesepakatan baru gaji akan berubah.

Fasilitas Karyawan

Perusahaan ini menyediakan fasilitas berupa:

- a) Tunjangan Hari Raya
- b) Tunjangan Kesehatan dilakukan berupa program BPJS
- c) Tunjangan Keselamatan Kerja
- d) Uang makan

D. Strategi Dan Program

Strategi yang dilakukan PT Jogja Tugu Trans dalam mempertahankan kerja samanya dengan pemerintah adalah dengan meningkatkan kualitas dan mutu kinerja karyawannya, baik *crew* Trans Jogja maupun karyawan kantor. Untuk dapat memenuhi semua strateginya, perusahaan melakukan beberapa program, salah satunya adalah program buku saku bagi *crew* Trans Jogja. Buku saku ini berisi segala peraturan dan tata cara yang harus dilakukan oleh *crew* perusahaan untuk tetap dapat melayani masyarakat secara baik.

E. Sistem Pengendalian Manajemen

Struktur Organisasi

Dalam struktur organisasi PT Jogja Tugu Trans adalah struktur organisasi fungsional. Maksudnya adalah setiap bagian bertanggung jawab terhadap salah satu dari beberapa fungsi yang ada dalam organisasi. Semua fungsi dalam organisasi secara kolektif dilibatkan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Bentuk struktur organisasi fungsional mempunyai potensi yang besar untuk bekerja secara efisien. Struktur organisasi fungsional dapat mendorong kualitas supervisi dan pelayanan teknis yang lebih baik. Para manajer dan direktur pada organisasi fungsional dapat mengoordinasikan beberapa kegiatan dan bawahnya dengan lebih efektif karena garis pertanggung jawaban lebih tegas.

Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab

Penerapan struktur pengendalian manajemen akan lebih efektif dan efisien digunakan jika memiliki struktur organisasi yang baik dan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan fungsi yang dibutuhkan dalam perusahaan. Perusahaan PT Jogja Tugu Trans sudah membagi setiap tugas dan tanggung jawab berdasarkan susunan organisasi. Setiap tingkatan pengambilan keputusan memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing. Hal ini membuktikan bahwa pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang diterapkan pada perusahaan telah efektif karena mampu membagi dan memberikan tanggung jawab pada setiap fungsi dalam struktur organisasi.

Reward & Punishment

Reward yang diberikan oleh perusahaan adalah sebagai berikut.

1. Apabila karyawan kantor bekerja melebihi jam kerja pada umumnya atau lembur, akan ada tambahan gaji yang diterima.
2. Apabila *crew* Trans Jogja dapat bekerja melebihi batas kilometer yang ditetapkan, akan mendapatkan tambahan gaji.
3. Apabila *crew* Trans Jogja bekerja pada hari-hari tertentu (Idul Fitri, Tahun Baru, Natal, dll), karyawan akan mendapatkan gaji yang lebih.

Punishment yang diterapkan oleh PT Jogja Tugu Trans adalah berjenjang sesuai dengan tingkat kesalahan yang diperbuatnya. Tahapan *punishment* dalam perusahaan, yaitu teguran, surat panggilan 1, surat panggilan 2, dan yang terakhir surat panggilan 3 yang artinya karyawan harus berhenti bekerja pada perusahaan. Jika kesalahan yang diperbuat oleh karyawan sudah melibatkan pihak yang berwajib, perusahaan akan dengan tegas menyerahkan kasus tersebut kepada kepolisian untuk dapat diselesaikan sebaik-baiknya. Semua aturan yang dibuat oleh perusahaan bagi *crew* Trans Jogja pun sudah diberikan melalui buku saku karyawan, sedangkan aturan pada karyawan kantor sudah ditempel di kantor.

Perencanaan Strategi

Proses pengendalian manajemen dalam hal ini proses perencanaan strategi yang diterapkan pada PT Jogja Tugu Trans sudah baik karena mampu merangkul semua partisipan. Kinerja perusahaan dibuktikan dengan adanya penyusunan rencana kerja yang dinilai dari ketersediaan program kerja terkait unit atau bagian yang menjadi tanggung jawabnya. Ketersediaan program ini digunakan untuk menilai kemampuan kinerja perusahaan dalam menjalankan fungsi perencanaan. Adapun aspek kinerja yang dinilai adalah kemampuan untuk menyusun strategi setiap tahun, kemampuan memperhatikan aspek yang berkaitan dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawab setiap bidang usaha, serta kemampuan untuk memengaruhi, mengarahkan, menggerakkan, dan mengendalikan bawahan agar tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Dalam penyusunan perencanaan strategi, PT Jogja Tugu Trans mengacu pada perencanaan dan strategi periode mendatang. Perencanaan strategi ini dibuat dalam Rencana Kerja & Anggaran Tahunan (RKAT) yang dibuat setiap tahun, paling lambat pada bulan Desember.

Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran yang efektif melibatkan seluruh partisipasi anggota dalam organisasi. Kebijaksanaan penyusunan anggaran yang melibatkan seluruh bidang organisasi dalam perusahaan akan menghasilkan anggaran yang lebih rasional. Hal ini karena manajer dapat memperkirakan besarnya biaya yang dibutuhkan dengan lebih baik. Penyusunan anggaran yang dilakukan oleh PT Jogja Tugu Trans sebagian besar mengacu pada realisasi anggaran tahun lalu. Namun untuk beberapa kebijakan baru yang diterapkan akan menggunakan anggaran baru.

Implementasi

Dalam mengimplementasikan semua perencanaan strategi tersebut dijalankan oleh fungsi-fungsi yang terkait. Dalam pelaksanaan usaha, direktur utama bertugas memimpin dan mengoordinasi kegiatan usaha, serta membimbing, mengarahkan dan mengawasi agar pelaksanaan tidak menyimpang dari rencana kerja yang telah ditetapkan dan

disahkan dalam RKAT. Untuk mewujudkan perencanaan perusahaan, implementasi yang dilakukan dengan cara memberikan tugas, wewenang, dan tanggung jawab untuk pelaksanaan strategi sesuai dengan susunan kepengurusan perusahaan.

Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja pada PT Jogja Tugu Trans dilakukan setiap hari oleh direktur utama melalui beberapa filter di bawahnya. Sebagai contoh, untuk mengetahui absensi *crew* Trans Jogja, akan dilaporkan terlebih dahulu kepada direktur SDM & umum, baru kemudian laporan tersebut akan diberikan kepada bagian direktur utama. Dengan demikian, direktur utama dapat melakukan pengukuran kinerja setiap fungsi dalam perusahaan.

Evaluasi

PT Jogja Tugu Trans melakukan evaluasi setiap tahunnya dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Selain melaksanakan pengawasan akan perencanaan agar berjalan secara semestinya, RUPS juga mencegah kemungkinan timbulnya penyelewengan dalam pelaksanaan perencanaan serta memberi masukan (*feedback*) dalam penyusunan perencanaan yang akan datang. RUPS ini dimaksudkan sebagai bentuk pelaporan pertanggungjawaban perusahaan kepada pemegang saham selaku pemilik perusahaan. PT Jogja Tugu Trans menilai ukuran keberhasilan perusahaan dengan beberapa aspek, antara lain aspek keuangan, aspek popularitas perusahaan, dan yang terakhir dari aspek pembinaan kepada *crew* Trans Jogja.

Analisis SWOT

Strength

Kelebihan yang dimiliki PT Jogja Tugu Trans adalah armada bus dinilai cukup memadai sehingga keberadaannya diperkirakan akan cukup lama.

Weakness

Kelemahan yang ada dalam PT Jogja Tugu Trans adalah kurangnya pengontrolan *crew* Trans Jogja yang beroperasi di jalanan Daerah Istimewa Yogyakarta.

Opportunity

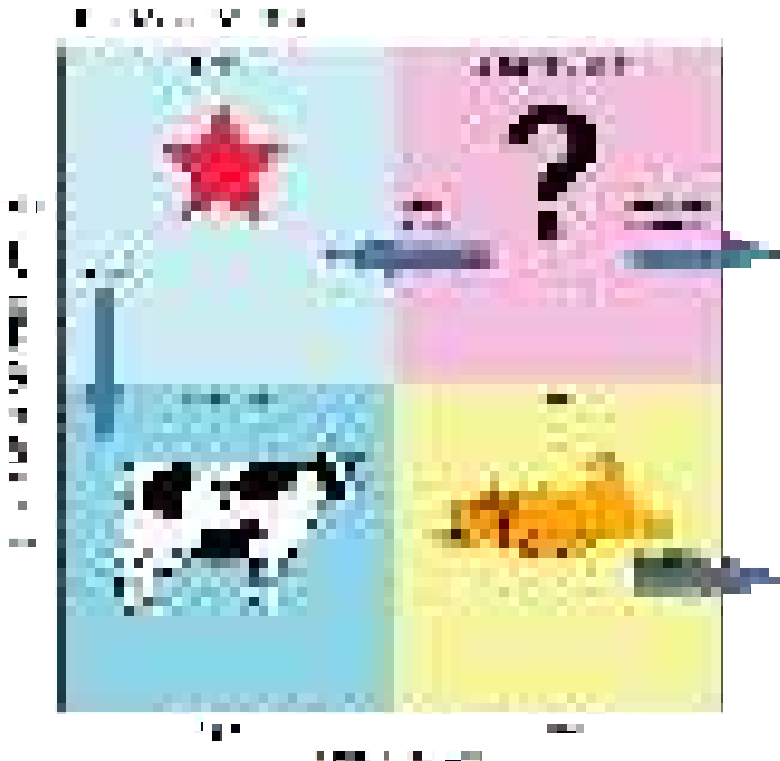
Oleh karena eksistensi Trans Jogja yang dinilai baik, PT Jogja Tugu Trans memiliki peluang untuk bekerja sama dengan pemerintah lebih lama. Selain itu, perusahaan juga dapat melakukan ekspansi setelahnya.

Threat

Ancaman yang dihadapi oleh PT Jogja Tugu Trans adalah adanya pesaing sejenis yang sedang bekerja sama juga dengan pemerintah terkait Trans Jogja, yakni PT Anindya Mitra Internasional.

Analisis BCG

Jika dilihat dari analisis BCG, PT Jogja Tugu Trans berada pada kategori *question mark*. Artinya perusahaan hanya memiliki pasar yang sempit, tetapi pertumbuhannya cepat dalam menghasilkan uang. Namun, perusahaan ini dinilai bisa bertahan ketika dapat menjaga popularitasnya di kalangan masyarakat.



Kendala dan Solusi yang Dihadapi Perusahaan

Beberapa kendala yang dihadapi PT Jogja Tugu Trans dalam menjalankan usahanya antara lain adalah sebagai berikut.

- Tidak mudah dalam melakukan pembinaan kepada *crew* Trans Jogja. Solusi yang dilakukan dari adanya permasalahan tersebut adalah dengan memberikan setiap *crew* Trans Jogja sebuah buku saku. Dalam buku tersebut sudah memuat segala peraturan dan tata cara yang harus dilakukan oleh *crew*.
- Buruknya *mindset* masyarakat terhadap armada Trans Jogja. Solusi yang dilakukan adalah memberikan perbaikan kepada bus yang dipakai untuk beroperasi, melakukan kontrol secara rutin setiap hari, dan membatasi penggunaan setiap armada selama 5 tahun.

F. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

PT Jogja Tugu Trans merupakan perusahaan konsorsium yang telah berdiri selama 11 tahun lamanya. Perusahaan ini merupakan mitra pemerintah dalam memberikan layanan angkutan transportasi di Daerah Istimewa Yogyakarta. Sistem pengendalian manajemen yang ada pada PT Jogja Tugu Trans dinilai sudah efektif.

Dinilai dari penerapan struktur pengendalian manajemen yang meliputi struktur organisasi, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang diterapkan PT Jogja Tugu Trans telah efektif. Sementara itu, pada proses sistem pengendalian manajemen perusahaan—yang meliputi perencanaan strategi, penyusunan anggaran, implementasi

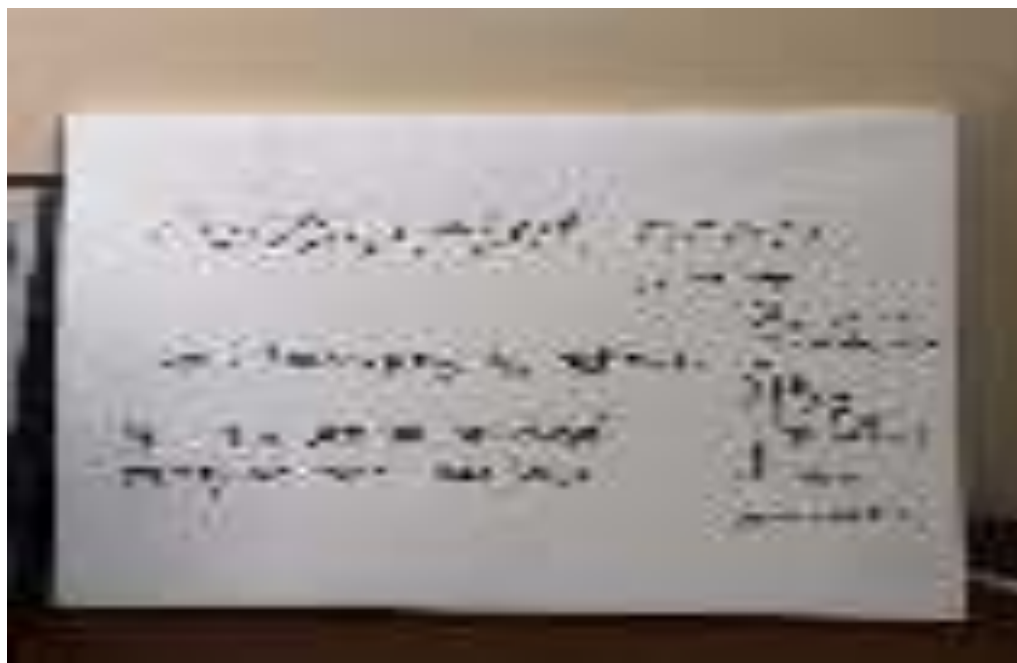
dan pengukuran, serta evaluasi kinerja—membuktikan bahwa penerapan sistem pengendalian manajemen telah cukup efektif diterapkan pada PT Jogja Tugu Trans.

Saran

Berdasarkan hasil pembahasan, inilah beberapa saran yang bisa dilakukan oleh PT Jogja Tugu Trans.

1. Dalam proses sistem pengendalian manajemen evaluasi kinerja, sebaiknya juga melakukan evaluasi terhadap program serta anggaran yang telah disusun agar hasilnya lebih efektif.
2. Selain perusahaan melakukan pembinaan kepada *crew* dan perbaikan armada, perusahaan juga terus melakukan pendekatan kepada masyarakat untuk dapat membantu mengubah pola pikir masyarakat terkait Trans Jogja. Bentuk pendekatan yang dapat dilakukan salah satu contohnya adalah dengan mengadakan suatu kegiatan menarik yang di dalamnya melibatkan masyarakat.

G. Lampiran



BAGAN STRUKTUR SDM & UANG

