



Analisis Implementasi Manajemen Sumberdaya Manusia dan Fungsi Pengendalian Manajemen Pada Ummu Abdullah Catering dan Aqiqah di Surabaya

Novie Noordiana Rachma Yulia^{1*}, Wahyu Rochana², Agung Pribadhi³

¹⁻³Universitas Teknologi Surabaya, Indonesia

novie.noordiana@utssurabaya.ac.id^{1*}, wahyu.rochana@utssurabaya.ac.id²,
agung.pribadhi@utssurabaya.ac.id³

Alamat: Balongsari Praja V/1 Surabaya

Korespondensi penulis: novie.noordiana@utssurabaya.ac.id*

Abstract. *The object of this writing is a family business actor in the culinary sector who still manages his business using conventional methods. Before the pandemic, sales were made in large portions for parties, so when the Covid 19 pandemic emerged, accompanied by recommendations for physical distancing, sales experienced a significant decline, thus requiring business owners to do several things to survive and develop. . From the research results it can be concluded that: 1. Human resource management process activities have been applied but are still in a simple, non-formal and unrecorded context. These activities include employee identification and selection, orientation for new employees, and training for new and existing employees. Strategies to retain employees who are competent and have high productivity have also been implemented. There is no health insurance for employees in the object of analysis, there is only a small financial assistance for medical treatment and giving vitamins to employees as a form of prevention so they don't fall sick. Regarding the issue of balance between work and personal life, the owner gives employees the freedom to bring their children to work if conditions do not allow the children to be left at home. 2. The control function has also been applied to the object of analysis, although it is still simple, informal and not recorded. Financial control through calculating ratios has not been applied because the object of analysis has never made written and formal financial reports such as Profit and Loss reports and Balance Sheets. Balance Score Card and Benchmarking have also not been applied by the object of analysis. Control devices in the form of Feedforward, Concurrent and feedback control have been applied by the object of analysis but still in a simple, informal and unwritten manner.*

Keywords: *Womenpreneur, Human resource management, Controlling, MSME, UMKM*

Abstrak. Objek tulisan ini adalah pelaku usaha keluarga di sektor kuliner yang masih mengelola usahanya dengan metode konvensional. Sebelum pandemi, penjualan dilakukan dalam porsi besar untuk acara, sehingga ketika pandemi Covid-19 muncul, disertai dengan rekomendasi untuk menjaga jarak fisik, penjualan mengalami penurunan yang signifikan, yang mengharuskan pemilik usaha untuk melakukan beberapa hal guna bertahan dan berkembang. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa: 1. Kegiatan proses manajemen sumber daya manusia telah diterapkan, namun masih dalam konteks yang sederhana, tidak formal, dan tidak tercatat. Kegiatan ini meliputi identifikasi dan seleksi karyawan, orientasi untuk karyawan baru, dan pelatihan untuk karyawan baru maupun yang sudah ada. Strategi untuk mempertahankan karyawan yang kompeten dan memiliki produktivitas tinggi juga telah diterapkan. Tidak ada asuransi kesehatan untuk karyawan di objek analisis, hanya ada bantuan finansial kecil untuk perawatan medis dan pemberian vitamin kepada karyawan sebagai bentuk pencegahan agar mereka tidak jatuh sakit. Mengenai masalah keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, pemilik memberikan kebebasan kepada karyawan untuk membawa anak-anak mereka ke tempat kerja jika kondisi tidak memungkinkan anak-anak ditinggalkan di rumah. 2. Fungsi pengendalian juga telah diterapkan pada objek analisis, meskipun masih sederhana, informal, dan tidak tercatat. Pengendalian keuangan melalui perhitungan rasio belum diterapkan karena objek analisis belum pernah membuat laporan keuangan tertulis dan formal seperti Laporan Laba Rugi dan Neraca. Balance Score Card dan Benchmarking juga belum diterapkan oleh objek analisis. Alat pengendalian berupa Feedforward, Concurrent, dan feedback control telah diterapkan oleh objek analisis namun masih dalam bentuk yang sederhana, informal, dan tidak tertulis.

Kata kunci: *Womenpreneur, Manajemen sumber daya manusia, Pengendalian, MSME, UMKM*

1. LATAR BELAKANG

Isu yang sampai saat ini masih sangat lekat di beberapa negara termasuk Indonesia adalah isu terkait sosial ekonomi. Munculnya kasus Covid-19 yang semakin meningkat juga menambah permasalahan sosial ekonomi. Kasus Covid-19 mengakibatkan pemerintah mulai menyiapkan berbagai kebijakan antara lain himbauan untuk melakukan social distancing, himbauan *Work From Home*, pembatasan wilayah, membangun RS khusus Covid-19, dan beberapa himbauan lainnya. Kebijakan tersebut yang disertai situasi yang semakin genting memunculkan dampak bagi masyarakat secara menyeluruh. Masalah sosial ekonomi secara langsung mulai dirasakan oleh masyarakat.

Pandemi COVID 19 juga memberikan dampak yang luar biasa di semua sektor usaha, termasuk pada sektor UMKM. Sebagian sektor usaha mengalami penurunan pendapatan walaupun ada juga sebagian yang lain mengalami kenaikan pendapatan. Pelaku usaha yang mampu membaca peluang, melakukan inovasi, dan mengelola dengan tepat maka akan mampu bertahan dan berkembang, hal demikian juga terjadi sebaliknya. Kegiatan pengelolaan sumber daya manusia dan pengendalian yang tepat dapat membantu UMKM untuk dapat bertahan dan berkembang.

Human Resource Management atau lebih dikenal dengan istilah pengelolaan sumber daya manusia adalah hal yang umum dilakukan di lingkungan perusahaan. Hal ini juga berlaku pada UMKM dimana pengaturan sumber daya ini dilakukan sedemikian rupa untuk membantu mewujudkan tujuan perusahaan.

Pengaturan sumber daya manusia ini lebih tepatnya dikatakan sebagai langkah dan upaya untuk memastikan pengaturan minat dan bakat karyawan secara terinci untuk memenuhi kebutuhan dan tujuan perusahaan. Tentu setiap sumber daya yang direkrut serta bergabung pada sebuah perusahaan umumnya memiliki keahlian dan kemampuan yang berbeda-beda. Sehingga untuk memastikan pemenuhan kebutuhan perusahaan secara menyeluruh, maka perlu untuk memetakan kekuatan serta keahlian karyawan sesuai kebutuhan pada tiap posisi.

Dalam beberapa kasus yang terjadi pada organisasi adalah tidak terselesaikannya suatu penugasan, tidak tepatnya waktu penyelesaian pekerjaan, anggaran yang berlebihan dan atau kegiatan lain yang menyimpang dari rencana. Hal ini akan menyebabkan proses pencapaian tujuan menjadi terhambat. Banyak faktor yang menjadi penyebab terhambatnya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Faktor penghambat bisa datang dari dalam organisasi itu sendiri atau juga bisa datang dari luar organisasi. Semua elemen yang ada dan terlibat dalam suatu organisasi masing-masing mempunyai tanggung jawab yang tentunya sesuai dengan posisi, tugas pokok dan fungsi yang melekat padanya. Pada UMKM ini dapat diartikan bahwa

mulai dari atasan/pemilik, sampai bawahan, masing-masing hendaknya melakukan pekerjaan sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan.

Obyek penulisan kali ini merupakan salah satu pelaku usaha keluarga di bidang kuliner yang masih mengelola usahanya dengan cara konvensional, baik dalam hal proses produksi, pencatatan keuangan hingga sistem pemasaran yang dilakukan. Pada saat sebelum pandemi, penjualan dilakukan dalam porsi besar untuk acara pesta, sehingga pada saat muncul Pandemi Covid 19 yang diiringi dengan anjuran untuk melakukan physical distancing, maka penjualan mengalami penurunan yang signifikan, sehingga menuntuk pemilik usaha untuk melakukan beberapa hal agar dapat bertahan dan berkembang.

2. KAJIAN TEORITIS

Usaha Mikro Kecil dan Menengah disingkat UMKM adalah sebuah istilah yang mengacu ke jenis usaha kecil yang memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 200.000.000 tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha. Dan usaha yang berdiri sendiri. Menurut Keputusan Presiden RI no. 99 tahun 1998 pengertian Usaha Kecil adalah: „Kegiatan ekonomi rakyat yang berskala kecil dengan bidang usaha yang secara mayoritas merupakan kegiatan usaha kecil dan perlu dilindungi untuk mencegah dari persaingan usaha yang tidak sehat.

Kriteria usaha kecil menurut UU No. 9 tahun 1995 adalah sebagai berikut: 1. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp. 200.000.000,- (Dua Ratus Juta Rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha 2. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp. 1.000.000.000,- (Satu Milyar Rupiah) 3. Milik Warga Negara Indonesia 4. Berdiri sendiri, bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang tidak dimiliki, dikuasai, atau berafiliasi baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Menengah atau Usaha Besar 5. Berbentuk usaha orang perseorangan, badan usaha yang tidak berbadan hukum, atau badan usaha yang berbadan hukum, termasuk koperasi. (Sulastri, Lilis; 2016:12).

Usaha Mikro di sisi lain merupakan suatu badan usaha dengan kekayaan bersih dibawah Rp. 50.000.000,- per bulan tidak termasuk bangunan dan juga tempat usaha. Sebagian besar usaha mikro merupakan usaha di sektor non formal, yang tidak dicatatkan bentuk badan usahanya. Usaha mikro juga cenderung jarang melakukan pencatatan keuangan secara rapi dan terstruktur. Pengelolaan keuangan usaha dan pribadi seringkali tidak dipisahkan. Jenis usaha mikro diantaranya itu warung nasi, tukang cukur, tambal ban, peternak lele, warung kelontong, peternak ayam, dan sebagainya.

Sebelum memulai menjalankan bisnis, terlebih dahulu merumuskan bagaimana proses perencanaan strategi bisnis perusahaan. Proses perencanaan strategi bisnis perusahaan adalah sebagai berikut :

a. Mengembangkan visi yang jelas lalu menerjemahkan dalam pernyataan misi yang tepat. Mengidentifikasi rencana tujuan atau arah perusahaan.

Misi dapat mengidentifikasikan apakah keunikan, karakter perusahaan. Misi selalu mencoba untuk menjawab pertanyaan sebagai berikut : Apakah alasan kita untuk melakukan ini? Apakah bisnis kita dan apakah dasar tujuan kita, apakah produk atau jasa yang kita pasarkan, apa yang akan kita lakukan bagaimana bentuk badan usaha kita. Dapat disimpulkan bahwa misi penting karena: menetapkan batasan penunjuk perumusan strategi, manajer harus merumuskan strategi yang harus dipakai, pasar mana yang harus diprioritaskan, dan mana yang harus diabaikan. Manajer harus mencari keseimbangan diantara keterbatasan. Manajer harus mencari misi yang tidak terlalu luas dan tidak terlalu sempit, misi memperkuat standar performance organisasi multidimensi yang lama, standar keberhasilan misi dapat dilihat dari berbagai harapan atau dimensi dan pada umumnya 90% perusahaan membicarakan masalah keuangan, profitabilitas ataupun pertumbuhan perusahaan, misi menentukan standar perilaku etika pribadi, etika adalah gabungan daripada kewajiban pribadi untuk melakukan apa yang dianggap baik dan apa yang dianggap tidak baik dari segi moral. Misi juga menggambarkan kewajiban untuk mementingkan kepentingan umum diatas kepentingan pribadi.

b. Menilai kekuatan serta kelemahan perusahaan.

Kekuatan merupakan faktor internal positif yang dapat digunakan perusahaan untuk mencapai misi, sasaran, dan tujuannya. Faktor internal positif ini misalnya keterampilan atau pengetahuan, jaringan pemasaran yang luas, proses produksi yang handal, dan sebagainya. Kelemahan merupakan faktor internal negatif yang dapat menghambat kemampuan perusahaan untuk mencapai misi, sasaran dan tujuan. (Hery, 2017:47)

c. Menganalisis lingkungan bisnis, terutama pelanggan dan pesaing.

Langkah awal manajemen yang efektif adalah menetapkan sasaran yang diharapkan untuk dicapai suatu bisnis. Untuk menetapkan sasaran bisnis terlebih dahulu tentu dilakukan analisis lingkungan bisnis. Lingkungan bisnis yang paling penting ditelusuri adalah pelanggan dan pesaing. Pelanggan merupakan titik sentral sasaran bisnis. (Lilis, 2016: 61)

Boone & Kurtz (2002) mengemukakan bahwa dalam proses perencanaan bisnis perlu diketahui bagaimana posisi kompetitif perusahaan. Maka untuk melihat komposisi kompetitif perusahaan dilakukan analisis SWOT, maksudnya untuk menilai kekuatan dan kelemahan internal perusahaan serta peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan.

Keberlangsungan UMKM dipengaruhi oleh: akses finansial, dalam artian akses kepada modal, kemampuan manajemen, serta dukungan dari pemerintah. (Abrar-Ul-Haq, Jali, & Islam, 2015).

Aplikasi teori pemasaran relevan untuk diterapkan pada UMKM, bahkan dapat membantu mengembangkan UMKM yang perlu diperhatikan adalah penerapan pada UMKM akan berbeda dengan penerapan pada perusahaan besar karena sifat UMKM yang berbeda. (Hogarth-Scott, Watson, & Wilson, 1996)

Kunci untuk mendapatkan potensi ekonomis bagi wirausaha terlebih yang dikelola oleh wanita adalah dengan menyediakan bagi mereka lingkungan yang kondusif dan keahlian yang diperlukan untuk berhasil. Hasil penelitian menunjukkan bahwa wirausaha wanita di negara berkembang menghadapi tantangan berupa akses modal, sosial budaya di masyarakat, hambatan individu, campur tangan institusi dalam mempromosikan wirausaha wanita, kurangnya keahlian bisnis dan pengetahuan mengenai kewirausahaan. Tantangan seperti kurangnya keahlian bisnis dan campur tangan institusi juga muncul pada wirausaha pria tapi kompleksitasnya lebih besar pada wirausaha wanita.” (Goyal, 2014)

Faktor-faktor seperti: latar belakang individu (misalnya usia, jenis kelamin, pengalaman kerja, dan pendidikan), karakteristik UKM (seperti: asal mula perusahaan, lamanya waktu beroperasi, ukuran perusahaan, dan sumber modal), dan variabel kontekstual (terdiri dari: pemasaran, teknologi, akses kepada informasi, kesiapan untuk berwirausaha, jaringan sosial, aspek legalitas, akses kepada modal, dukungan pemerintah, dan rencana bisnis) juga memiliki pengaruh pada kesuksesan UKM. (Indarti, 2007)

Manajemen Sumber Daya Manusia

Robbins (2012:312) Manajemen sumber daya manusia secara umum adalah sebuah upaya perusahaan untuk mengatur sumber daya manusia yang dimiliki. Sumber daya manusia inilah nantinya yang akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Tantangan manajer terhadap manajemen sumber daya manusia adalah memastikan bahwa perusahaan mereka memiliki tenaga kerja berkualitas tinggi. Mendapatkan dan mempertahankan karyawan yang kompeten dan berbakat sangat penting untuk keberhasilan setiap organisasi, baik sebuah organisasi baru saja dimulai atau yang telah menjalankan bisnis

selama bertahun-tahun. Jika sebuah organisasi tidak mengambil tanggung jawab manajemen sumber daya dengan serius maka kinerja karyawan dapat menurun. Terdapat tiga alasan mengapa manajemen sumber daya manusia itu penting, pertama bahwa manajemen sumber daya manusia menjadi sumber keunggulan kompetitif yang signifikan seperti yang telah disimpulkan oleh berbagai penelitian. Beberapa penelitian menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada manusia memberikan keunggulan bagi organisasi dengan menciptakan nilai pemegang saham yang superior. Kedua, manajemen sumber daya manusia adalah bagian penting dari strategi organisasi. Mencapai kesuksesan kompetitif melalui sumber daya manusia berarti manajer harus mengubah cara berpikir mereka tentang karyawan mereka dan bagaimana mereka memandang hubungan kerja. Mereka harus bekerja dengan karyawan dan memperlakukan mereka sebagai mitra, tidak hanya sebagai beban yang harus diminimalkan atau dihindari. Faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi proses manajemen sumber daya manusia diantaranya adalah: faktor ekonomi, serikat buruh karyawan, undang-undang dan peraturan pemerintah dan tren demografi.

Mengidentifikasi dan Memilih Karyawan yang Kompeten.

Setiap organisasi atau perusahaan membutuhkan orang atau karyawan untuk melakukan pekerjaan yang sesuai dengan kriteria yang diinginkan. Bagaimana cara mendapatkan karyawan yang kompeten dan bertalenta yang sesuai dengan kriteria perusahaan, hal ini menjadi sangat penting dilakukan oleh seorang manajer. Pada fase ini Human Resources Management mempunyai tiga hal penting yang harus dilakukan yaitu:

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia, meliputi: Menilai sumber daya manusia saat ini dan memenuhi kebutuhan sumber daya manusia di masa depan.
2. Rekrutmen dan Dekrutmen
3. Seleksi.

Keputusan hasil pemilihan dapat menghasilkan empat kemungkinan yaitu dua hasil benar dan dua hasil salah. Keputusan tersebut adalah: Pertama, menerima pelamar yang diprediksi akan berhasil menjalankan pekerjaan. Kedua, menerima pelamar yang diprediksi tidak berhasil dan tidak dapat menjalankan pekerjaan. Ketiga, menolak pelamar yang seharusnya berhasil dan dapat menjalankan pekerjaan. Keempat, menolak pelamar yang diprediksi tidak berhasil dan tidak dapat menjalankan pekerjaan.

Penekanan utama dari setiap aktivitas seleksi yaitu harus mengurangi kemungkinan kesalahan penolakan atau menerima kesalahan dengan meningkatkan kemungkinan membuat keputusan yang benar. Jenis alat seleksi yang digunakan anatara lain: aplikasi formulir, tes

simulasi tertulis dan kinerja, wawancara, investigasi latar belakang, dan dalam beberapa kasus terdapat ujian fisik.

Menyediakan Karyawan berdasarkan Keterampilan dan Pengetahuan yang dibutuhkan.

Pada kondisi tertentu dimana suatu perusahaan yang sedang mengalami peningkatan aktivitas yang berdampak pada kenaikan profit perusahaan, seorang manajer hendaknya berfikir bagaimana caranya untuk dapat menyediakan karyawan berkompeten yang terampil dan berpengetahuan tinggi.

Mempertahankan Karyawan Yang Berkompeten Dan Memiliki Kinerja Yang Tinggi.

Setelah organisasi menginvestasikan dana yang signifikan dalam perekrutan, pemilihan, orientasi, dan melatih karyawan, maka organisasi pasti ingin mempertahankan mereka, terutama karyawan yang berkompeten dan berkinerja tinggi. Dua aktivitas Human Resources Management yang berperan di bidang ini adalah mengelola kinerja karyawan dan mengembangkan program kompensasi dan tunjangan yang sesuai. Manajer perlu mengetahui apakah karyawan mereka melakukan pekerjaannya secara efisien dan efektif. Itulah yang dilakukan oleh sistem manajemen kinerja, menetapkan standar kinerja yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Untuk itu maka diperlukan metode penilaian kinerja yang baik.

Mengontrol Biaya SDM

Komponen ini terdiri dari (1) Biaya Perawatan Kesehatan Karyawan (2) Biaya Rencana Pensiun Karyawan.

Fungsi Pengendalian Dalam Manajemen

Dalam suatu organisasi atau perusahaan, pengendalian atau pengawasan memiliki peran yang sangat penting. Pengawasan adalah suatu proses memantau, membandingkan, dan mengoreksi kinerja. Seorang manajer hendaknya mengontrol dan memastikan bahwa masing-masing unit dapat bekerja sesuai dengan standar yang sudah ditentukan. Seorang manajer akan melakukan tindakan evaluasi dengan cara membandingkan kinerja aktual dengan standar yang diinginkan. Pengendalian yang efektif dapat memastikan bahwa pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat dan sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

Pengendalian dimana didalamnya terdapat standar yang sudah ditentukan, pengukuran yang jelas membandingkan kinerja dan selanjutnya dilakukan tindakan. Pemberdayaan karyawan menjadi penting dalam pengawasan. Banyak manajer yang enggan memberdayakan karyawannya karena beberapa hal diantaranya, rasa takut ketika karyawan tersebut tidak dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tidak dapat bertanggung jawab atas pekerjaannya. Dalam hal ini pengawasan umpan balik dapat digunakan untuk mengukur hasil dari suatu pekerjaan yang sudah dilakukan atau diselesaikan. Pengendalian atau pengawasan juga bertindak sebagai tindakan perlindungan terhadap organisasi dan asetnya. Ketika pengawasan lemah maka akan berdampak pada skandal keuangan, kekerasan di tempat kerja, gangguan pasokan supplier, dan mungkin juga ancaman dari kompetitor. Faktor alam juga mungkin terjadi mengingat iklim alam saat ini yang sangat tidak menentu. Faktor lain yang harus diperhatikan adalah adanya ancaman teroris yang tidak bisa diprediksi. Pengawasan yang komprehensif dan rencana cadangan pada suatu organisasi bisa membantu meminimalkan kesalahan dan gangguan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Proses Pengendalian

Dalam pengendalian terdapat tiga langkah yang harus dilakukan, yaitu: mengukur kinerja aktual. Untuk menentukan kinerja karyawan, seorang manajer harus lebih dulu mendapatkan informasi mengenai karyawan tersebut. Langkah awal dalam proses pengendalian yaitu pengukuran. Ada empat pendekatan yang digunakan seorang manajer untuk mengukur dan melaporkan kinerja aktual karyawan, yaitu : Pengamatan Pribadi, Laporan Statistik, Laporan Lisan, dan Laporan Tertulis.

Membandingkan Kinerja Aktual dengan Standar. Pada tahap ini pengendalian dilakukan dengan cara membandingkan pelaksanaan aktifitas aktual saat ini dengan standar yang telah ditetapkan. Walaupun tahap ini paling mudah dilakukan, tetapi kompleksitas dapat terjadi pada saat menginterpretasikan adanya penyimpangan.

Mengambil Tindakan Manajerial. Pada tahap ini seorang manajer dapat memilih tiga kemungkinan tindakan : tidak melakukan tindakan apapun, mengoreksi kinerja aktual, atau merevisi standar. Ketika manajer tidak melakukan tindakan maka sudah sangat jelas dan hal ini tidak perlu dibahas lebih lanjut. Kemungkinan tindakan kedua yaitu Mengoreksi Kinerja Aktual. Seorang pelatih olahraga sangat memahami pentingnya mengoreksi performa aktual. Selama pertandingan, mereka sering mengoreksi tindakan pemain. Tetapi jika masalah itu berulang dan terjadi pada beberapa pemain, maka seorang pelatih akan mencurahkan perhatian untuk memperbaiki kesalahan beberapa pemain pada latihan yang intensif. Tindakan pelatih

yang demikian ini dimaksudkan untuk memperbaiki performa pemain pada pertandingan berikutnya. Hal ini juga sangat penting dilakukan oleh seorang manajer.

Pada masalah tertentu seorang manajer dapat mengambil tindakan korektif yang berbeda. Pada contoh kasus ketidakpuasan pelanggan pada pelayanan, seorang manajer dapat melakukan perbaikan dengan cara program pelatihan, sanksi indisipliner, pengurangan kompensasi dan lain sebagainya. Adakalanya seorang manajer akan mengambil tindakan korektif segera untuk memperbaiki masalah dan mengembalikan atau meluruskan kinerja yang menyimpang atau menggunakan tindakan korektif dasar yang melihat bagaimana dan mengapa kinerja menyimpang sebelum mengoreksi sumber penyimpangan. Seorang manajer yang efektif dapat merubah cara dalam menganalisa dan menginterpretasikan penyimpangan-penyimpangan.

Tindakan ketiga yang mungkin dilakukan seorang manajer adalah Merevisi Standar. Kemungkinan penyimpangan terjadi karena standar yang tidak realistis. Mungkin saja standar terlalu tinggi atau standar terlalu rendah. Dalam hal ini maka yang perlu diperbaiki adalah standarnya bukan kinerjanya. Jika kinerja seorang karyawan berlebih maka manajer harus mengevaluasi apakah standar yang ditetapkan terlalu rendah, maka standar harus ditingkatkan. Tindakan sebaliknya yaitu merevisi standar kebawah. Seorang manajer harus berhati-hati, ketika suatu tim penjualan gagal atau tidak dapat mencapai target penjualan, hal ini tidak serta merta diakibatkan oleh standar yang tinggi. Dalam contoh lain seorang siswa yang mendapat nilai rendah dalam suatu tes sering dianggap karena standar batas nilai yang tinggi. Intinya adalah ketika kinerja tidak maksimal bukan berarti itu kesalahan tujuan atau standar. Jika seorang manajer yakin bahwa standar itu realistis, adil, dan dapat dicapai maka manajer harus bisa meyakinkan karyawan bahwa mereka mampu untuk mencapai tujuan itu dan berkinerja lebih baik dimasa mendatang.

Keputusan Manajerial dalam Pengendalian. Standar adalah tujuan yang dikembangkan selama proses perencanaan. Sasaran ini memberikan dasar untuk proses pengendalian yang melibatkan pengukuran kinerja aktual dan membandingkan dengan standar. Hal ini bergantung pada keputusan manajer tidak melakukan tindakan, memperbaiki kinerja atau merevisi standar.

Mengontrol Kinerja Organisasi

Kinerja suatu organisasi sangatlah penting untuk diperhatikan. Secara periodik seorang manajer harus mengontrol kinerja karyawannya. Hal ini dimaksudkan apakah kinerja karyawan sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan dan tentunya berbanding lurus dengan tujuan yang diinginkan perusahaan. Ada beberapa indikator pada perusahaan yang dapat

digunakan untuk mengukur kinerja karyawan. Diantaranya adalah waktu pelayanan pelanggan, kepuasan pelanggan, penghematan biaya, pelayanan pengaduan pelanggan dan lain sebagainya. Untuk membuat keputusan yang baik seorang manajer dalam suatu perusahaan membutuhkan informasi untuk mengelola kinerja organisasinya.

Seorang manajer harus mengetahui tindakan mana yang dapat memberi informasi yang mereka butuhkan untuk mengukur kinerja organisasi. Statistik merupakan salah satu yang lazim digunakan untuk mengukur suatu capaian kinerja organisasi. Ada tiga hal umum yang digunakan untuk mengukur kinerja suatu organisasi diantaranya: a). Produktivitas Organisasi. b). Efektivitas Organisasi c). Peringkat Industri dan Perusahaan

Perangkat apa yang dapat digunakan para manajer di perusahaan – perusahaan untuk dapat mengawasi dan mengukur kinerja pegawainya. Semua manajer membutuhkan perangkat yang sesuai untuk mengawasi dan mengukur kinerja organisasi. Ada beberapa jenis perangkat pengendalian yaitu Feedforward, Concurrent dan Feedback control, dan Financial Control.

Manajer dapat menggunakan pendekatan balance scorecard untuk mengevaluasi kinerja organisasi lebih dari sekedar perspektif keuangan. Balance scorecard biasanya melihat empat area yang mempunyai pengaruh dalam perusahaan yaitu keuangan, pelanggan, proses internal dan SDM. Berdasarkan pendekatan ini manajer harus mengembangkan tujuan di masing - masing empat area tersebut. Kemudian mengukur apakah tujuan telah tercapai. Namun biasanya manajer cenderung fokus pada area yang menggerakkan kesuksesan perusahaan dan menggunakan kartu skor (scorecard) yang mencerminkan strategi tersebut.

Manajer membutuhkan informasi yang benar pada saat yang tepat dan dalam jumlah yang tepat untuk memantau dan mengukur aktivitas dan kinerja organisasi. Dalam mengukur kinerja aktual, manajer memerlukan informasi tentang apa yang terjadi di wilayah yang menjadi tanggung jawab dan satndarnya, agar dapat membandingkan kinerja aktual dengan standarnya. Manajer juga mengandalkan informasi untuk menentukan apakah penyimpangan masih dapat diterima. Informasi juga digunakan untuk mengambil tindakan yang tepat. Pada saat ini perangkat yang banyak digunakan oleh manajer berasal dari Sistem Informasi Manajemen.

4. METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian case study research (studi kasus) dan bersifat deskriptif. Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian case study research (studi kasus). Menurut Suharsimi Arikunto studi kasus adalah

pendekatan yang dilakukan secara intensif, terperinci dan mendalam terhadap gejala-gejala tertentu.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kegiatan pengambilan data untuk analisa dilakukan melalui wawancara secara langsung dengan pemilik usaha dan putranya pada tanggal 4 Januari 2021. Usaha ini berlokasi di Surabaya, tepatnya di wilayah Kecamatan Wonocolo, Surabaya. Usaha ini berdiri sejak tahun 2000 diawali dari hobi memasak pemilik usaha, kemudian berkembang hingga menjadi usaha catering dan aqiqah. Kegiatan produksi selama ini dilakukan apabila ada pesanan sehingga resiko usaha relatif kecil. Sebagian besar penjualan adalah untuk acara Aqiqah dan sebagian lainnya untuk acara pesta dengan mengirimkan makanan jadi kepada pemesan. Ummu Abdullah Catering dan Aqiqah ini terkenal dengan masakan kambingnya, tapi semuanya masih dikerjakan secara konvensional. Data penjualan hanya dicatat secara sederhana dalam buku catatan besar, sehingga tidak pernah membuat laporan laba rugi dalam format Spread Sheet. Laba yang tercatat hanya laba kotor saja. Jumlah karyawan ada 2 orang. Penjualan sebelum masa pandemi dilakukan dalam skala porsi besar untuk acara pesta, sementara saat ini tidak boleh mengadakan pesta atau kegiatan mengumpulkan orang banyak sehingga terjadi penurunan pendapatan secara drastis. Sistem pemasaran yang dilakukan sebelum masa pandemi masih mengandalkan pada word of mouth, belum ada kegiatan pemasaran yang berbasis teknologi, sehingga jangkauan informasi mengenai usaha kuliner ini belum luas. Semenjak adanya pandemi, maka pemilik usaha melakukan beberapa inovasi, yaitu dengan menjual produk dalam porsi kecil sekali makan dan melakukan promosi secara online. Omzet setelah pandemi rata-rata berkisar antara Rp 5.000.000-Rp 7.500.000 per bulan di luar pesanan Aqiqah. Untuk pesanan Aqiqah harga berkisar antara Rp 2.500.000 hingga Rp 6.000.000 per ekor kambing, tergantung ukuran kambing.

Proses Bisnis yang dilakukan selama ini adalah:

1. Masukan adalah : tenaga kerja, peralatan, bahan baku seperti beras basmati, beras lokal, daging kambing, daging sapi, daging ayam, sayuran, bumbu dan bahan pelengkap lainnya dengan keluarannya : produk jadi berupa nasi kebuli dengan pilihan beras lokal atau basmati, lauk atau topping untuk nasi kebuli berupa Iga Bakar, Ayam Bakar atau telur dadar, Saus pelengkap untuk variasi pilihan pada menu Iga Bakar.
2. Proses yang efisien adalah ketika toko dan order dibuka pelanggan memesan produk, didapatkan : hidangan yang enak, harga terjangkau, dan waktu tunggu yang cukup singkat.

3. Proses yang tidak efisien : adanya pemborosan bahan baku sehingga tidak sesuai dengan harga yang terjangkau, kurang tepat takaran bumbu sehingga berpengaruh pada rasa yang kurang enak, pelayanan lambat sehingga pelanggan kecewa.
4. Penyebab masalah tersebut bisa terjadi karena : pekerja yang tidak ahli, metode penanganan pelanggan tidak tepat.

Analisis Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia

Proses manajemen sumber daya manusia pada Ummu Abdullah Catering dan Aqiqah, menunjukkan bahwa karyawan diperlakukan sebagai mitra, tidak hanya sebagai beban yang harus diminimalkan atau dihindari. Karyawan yang ada sekarang memiliki keahlian yang dapat diandalkan oleh obyek analisa sehingga bisa menjadi sumber keunggulan bersaing.

Faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi proses manajemen sumber daya manusia pada obyek analisa adalah:

1. Faktor ekonomi. Kondisi perekonomian secara makro, seperti pada saat pandemi sekarang, memiliki pengaruh terhadap proses manajemen sumber daya. Karyawan yang ada sekarang tetap diberdayakan sehingga pemilik berusaha berinovasi pada penjualan produknya sehingga diharapkan kegiatan usaha dapat terus berlangsung dan karyawan tetap dapat bekerja.
2. Serikat buruh karyawan tidak berpengaruh pada usaha ini karena skala usaha yang masih kecil dan jumlah karyawan yang hanya 2 orang.
3. Undang-undang dan peraturan pemerintah juga tidak memiliki pengaruh pada proses manajemen sumber daya manusia yang terjadi di obyek analisa. Mengingat masih kecilnya skala usaha, maka pendapatan karyawan belum memenuhi aturan untuk sesuai dengan UMK, tunjangan kesehatan karyawan juga tidak diberikan. Pelaku usaha disini hanya memberikan bantuan berupa pemberian vitamin untuk menjaga kesehatan dan apabila karyawan sakit, pelaku usaha hanya memberikan santunan. Semua yang dilakukan berdasar pada semangat kekeluargaan.
4. Tren demografi juga kurang memiliki pengaruh pada obyek analisa.
Identifikasi dan seleksi karyawan yang dilakukan hanya dilakukan secara sederhana dan tradisional. Karyawan tetap yang ada sekarang masih merupakan kerabat jauh dari pemilik usaha. Pada saat itu pemilik usaha merasa memerlukan tambahan sumber daya manusia karena permintaan yang mulai meningkat. Kegiatan perencanaan jumlah SDM hanya dilakukam secara sederhana. Pada saat terjadi peningkatan jumlah permintaan secara musiman, maka pemilik usaha akan mencari karyawan lepas untuk memenuhi

permintaan. Untuk mendapatkan calon karyawan yang pertama memang dicari yang masih kerabat dengan alasan lebih nyaman dalam berkerja sama.

Seleksi yang dilakukan juga secara sederhana. Memetakan kemampuan memasak dari kerabat yang tinggal tidak terlalu jauh kemudian menawarkan posisi yang ada. Apabila mereka tertarik, maka selanjutnya adalah melakukan wawancara sederhana seputar apa yang nanti akan mereka kerjakan, berapa mereka akan dibayar, dan hal-hal yang berkaitan dengan hari dan jam kerja.

Kegiatan orientasi dilakukan melalui pendekatan informal, yaitu pemilik memberikan arahan kepada karyawan baru tentang kegiatan usaha juga memperkenalkan karyawan baru dengan karyawan lama.

Pelatihan kerja yang dilakukan menggunakan metode OJT (On The Job Training) yaitu dengan cara langsung mengajari karyawan apa dan bagaimana seharusnya mengerjakan pekerjaan mereka.

Strategi yang dilakukan untuk mempertahankan karyawan yang baik pada obyek analisa dilakukan dengan memberikan insentif atau bonus pada saat pesanan ramai.

Isu kontemporer yang terjadi pada obyek analisa antara lain adalah masalah biaya kesehatan dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Belum ada asuransi kesehatan untuk karyawan pada obyek analisa, ada bantuan biaya sedikit untuk berobat dan pemberian vitamin kepada karyawan sebagai bentuk pencegahan agar tidak jatuh sakit. Pada masalah keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, pemilik memberikan kebebasan kepada karyawan untuk membawa anaknya ke tempat kerja apabila kondisinya memang tidak memungkinkan bagi anak untuk ditinggal di rumah.

Analisa Implementasi Fungsi Pengendalian Manajemen.

Pengendalian adalah proses memantau, membandingkan, dan mengoreksi kinerja kerja. Sebagai langkah terakhir dalam proses manajemen, pengendalian menyediakan hubungan kembali ke perencanaan. Jika manajer tidak melakukan kontrol, mereka tidak akan tahu apakah tujuan telah tercapai, sehingga proses pengendalian ini merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan. Untuk dapat melakukan pengendalian maka harus ada perencanaan. Kegiatan perencanaan dan pengendalian ini sudah dilaksanakan tapi hanya secara sederhana saja dan tidak tertulis atau terdokumentasikan, baik kegiatan perencanaannya maupun kegiatan pengendaliannya. Sebagai contoh, misal dalam penggunaan bahan baku, obyek analisa sudah memiliki standar untuk 1kg beras akan menjadi 10 porsi nasi kebuli, tapi standar seperti ini belum dibuat tertulis dan formal. Begitu juga proses pengendalian, hanya sekedar

membandingkan secara kasar saja antara standar tadi dengan yang terjadi di lapangan. Jadi misal apabila ternyata 1kg beras td hanya bisa menjadi 8 porsi, maka pemilik usaha akan melakukan analisa sederhana mengapa bisa berbeda hasilnya. Beberapa alternatif akan muncul seperti berganti merek beras atau mengisikan terlalu banyak nasi ke dalam kotak pesanan pelanggan. Hanya saja semua kegiatan ini belum dilakukan secara formal.

Tiga langkah dalam proses pengendalian adalah mengukur, membandingkan, dan mengambil tindakan. Pendekatan pengukuran yang dilakukan oleh obyek analisa adalah dengan menggunakan pendekatan pengamatan pribadi. Langkah selanjutnya adalah membandingkan kinerja aktual dengan standar. Seperti yang sudah disebutkan sebelumnya bahwa kegiatan ini telah dilakukan hanya saja belum secara formal dan tertulis. Contoh lain dalam kegiatan membandingkan kinerja aktual dengan standar adalah dalam pembuatan sate kambing. Dalam waktu 1 jam, seorang karyawan mampu membakar 100-125 sate. Apabila ternyata dalam waktu 1 jam sate yang terbakar kurang dari yang biasanya, maka pemilik usaha akan melakukan analisa sederhana. Beberapa hal dapat menjadi penyebab, seperti kondisi arang yang basah sehingga bara susah dibuat. Bisa jadi karena membeli arang di supplier yang berbeda. Atau karyawan yang bekerja sedang kurang sehat sehingga tidak dapat memberikan performa terbaiknya. Setelah dibandingkan maka langkah selanjutnya adalah mengambil tindakan manajerial. Masih melanjutkan contoh sebelumnya, maka pemilik usaha melakukan beberapa solusi seperti menjemur sisa arang yang telah terbeli, tidak menggunakan lagi supplier yang baru (apabila kondisi arang basah karena berganti supplier), memastikan karyawan dalam kondisi sehat sebelum bekerja.

Kinerja organisasi adalah hasil akumulasi dari semua pekerjaan organisasi kegiatan. Tiga ukuran kinerja organisasi yang sering digunakan meliputi (1) produktivitas, yang merupakan keluaran barang atau jasa yang dihasilkan dibagi dengan masukan yang diperlukan menghasilkan keluaran itu; (2) efektivitas, yang mengukur seberapa tepat tujuan organisasi dan seberapa baik tujuan tersebut terpenuhi; dan (3) peringkat industri dan perusahaan yang dikumpulkan oleh berbagai publikasi bisnis. Pada Ummu Abdullah catering dan Aqiqah, dari ketiga hal tersebut yang dilakukan hanya pada poin pertama, yaitu mengukur produktivitas organisasi saja. Kegiatan ini juga dilakukan secara sederhana, non formal, dan tidak tertulis. Pemilik hanya melihat dari catatan kas pada buku catatan kas pemilik (belum menggunakan spread sheet seperti Excel).

Ada beberapa jenis perangkat pengendalian yaitu Feedforward, Concurrent dan feedback control. Pengendalian feedforward adalah mengambil tindakan manajerial sebelum terjadi masalah. Dengan begitu, masalah dapat dicegah dan bukan memperbaiki setelah timbul

kerusakan, (misal kualitas produk yang buruk, kehilangan pelanggan, kehilangan pendapatan, dan sebagainya). Jenis pengendalian ini juga dilaksanakan di obyek analisa, dengan memilih bahan baku yang baik sehingga hasil masakan yang didapatkan akan maksimal. Misal memilih beras lokal premium, beras Basmati dengan kualitas yang telah terjamin, membeli daging segar langsung dari tukang potong daging (baik daging kambing maupun sapi). Bentuk yang paling dikenal dari pengendalian concurrent adalah supervisi langsung. Istilah lainnya adalah Management By Walking Around (MBWA), yaitu keberadaan manajer di daerah kerja, berinteraksi langsung dengan karyawan. Hal ini juga dilaksanakan oleh obyek analisa. Pemilik terjun langsung pada saat proses produksi hingga pengemasan dengan harapan dapat meminimalisir tingkat kesalahan di lapangan. Pengendalian feedback adalah pengendalian yang dilakukan setelah aktivitas dilaksanakan. Pengendalian ini juga dilaksanakan oleh obyek analisa, terlebih pada saat ada pesanan dalam jumlah besar atau pesanan Aqiqah. Setelah kegiatan pengiriman selesai biasanya sehari setelahnya pemilik akan membahas mengenai kegiatan yang sudah berjalan, apakah semuanya berjalan sesuai rencana atau ada kendala. Kegiatan ini juga dilakukan secara non formal dan tidak tercatat.

Kontrol keuangan yang dapat digunakan manajer termasuk rasio keuangan (likuiditas, leverage, aktivitas, dan profitabilitas) dan anggaran. Obyek analisa tidak melakukan kontrol keuangan dengan menggunakan ukuran-ukuran rasio karena obyek analisa tidak pernah membuat laporan keuangan seperti neraca dan laporan rugi laba secara formal dan tercatat. Perhitungan rugi laba hanya dicatat dan dihitung di buku kas pemilik. Balanced Score Card dan Benchmarking juga tidak digunakan oleh obyek analisa.

Isu kontemporer dalam pengendalian tidak muncul pada obyek analisa, kemungkinan besar hal ini disebabkan karena kecilnya skala usaha dan sedikitnya jumlah karyawan. Untuk interaksi dengan pelanggan biasanya dilakukan secara langsung oleh pemilik, jadi karyawan yang ada shanya fokus pada kegiatan produksi.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Dari pembahasan sebelumnya dapat dibuat kesimpulan:

1. Kegiatan proses manajemen sumber daya manusia sudah diaplikasikan namun masih dalam konteks yang sederhana, nonformal dan tidak tercatat. Kegiatan-kegiatan ini mencakup identifikasi dan seleksi karyawan, orientasi untuk karyawan baru, dan pelatihan untuk karyawan baru dan lama. Strategi untuk mempertahankan karyawan yang berkompeten dan memiliki produktivitas tinggi juga sudah dilaksanakan. Belum ada asuransi kesehatan untuk karyawan pada obyek analisa, hanya ada bantuan biaya sedikit

untuk berobat dan pemberian vitamin kepada karyawan sebagai bentuk pencegahan agar tidak jatuh sakit. Pada masalah keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, pemilik memberikan kebebasan kepada karyawan untuk membawa anaknya ke tempat kerja apabila kondisinya memang tidak memungkinkan bagi anak untuk ditinggal di rumah.

2. Fungsi pengendalian juga sudah diaplikasikan pada obyek analisa walaupun masih secara sederhana, non formal dan tidak tercatat. Kontrol keuangan melalui perhitungan rasio-rasio belum diaplikasikan karena obyek analisa belum pernah membuat laporan keuangan secara tertulis dan formal seperti laporan Rugi Laba dan Neraca. Balance Score Card dan Benchmarking juga belum diaplikasikan oleh obyek analisa. Perangkat pengendalian berupa Feedforward, Concurrent dan feedback control telah diaplikasikan oleh obyek analisa namun masih secara sederhana, non formal dan tidak tertulis.

SARAN

Obyek analisa yaitu Ummu Abdullah Catering dan Aqiqah diharapkan untuk:

1. Membuat pencatatan dalam semua kegiatan proses bisnisnya. Mulai dari perencanaan, kegiatan produksi, dan kegiatan pemasaran.
2. Membuat pelaksanaan secara formal dan tercatat untuk proses manajemen sumber daya manusia maupun pelaksanaan fungsi pengendalian, sehingga dapat menjadi referensi dan acuan untuk menyusun langkah-langkah strategis dalam pengembangan usahanya.
3. Mengarahkan kegiatan pencatatan keuangan secara lebih baik dengan menggunakan spread sheet sederhana seperti Excel sehingga bisa diperoleh data yang tepat dan tercatat rapi. Misal dalam pencatatan persediaan bumbu dan laporan arus kas, sehingga laba bersih bisa terdeteksi dengan tepat, dan performa kegiatan usaha dapat diukur dengan tepat.
4. Mendaftarkan perusahaan pada aplikasi online seperti GoFood dan GrabFood untuk memperluas jaringan pemasaran juga dengan menambah jumlah reseller sehingga diharapkan area pemasaran menjadi lebih luas dan angka penjualan akan terus meningkat.
5. Menambah jumlah tenaga kerja lepasan untuk mengikuti tren kenaikan permintaan produk, sehingga pelanggan tidak memerlukan waktu yang lama untuk dapat menikmati produk.

DAFTAR REFERENSI

- Abrar-Ul-Haq, M., Jali, M. R. M., & Islam, G. N. (2015). Factors affecting small and medium enterprises (MSMEs) development in Pakistan. *American-Eurasian Journal of Agriculture & Environmental Sciences*, 15(4), 546–552. <https://doi.org/10.5829/idosi.ajeaes.2015.15.4.12572>
- Goyal, P., & Y. V. (2014). To be or not to be a woman entrepreneur in a developing country? *Psychosociological issues in human resource management*, 2(2), 68–78.
- Hogarth-Scott, S., Watson, K., & Wilson, N. (1996). Do small businesses have to practise marketing to survive and grow? *Marketing Intelligence & Planning*, 14(1), 6–18. <https://doi.org/10.1108/02634509610106197>
- Indarti, N. (2007). *Entrepreneurship dan usaha kecil menengah di Indonesia*. Ardana Media.
- Kementerian Koperasi dan UMKM. (2015). *Laporan tahunan Kementerian Koperasi dan UMKM tahun*.
- Kimbal, R. (2015). *Modal sosial dan ekonomi industri kecil: Sebuah studi kualitatif*. Depublish.
- Majama, N. S., & Magang, T. I. 'Teddy.' (2017). Strategic planning in small and medium enterprises (MSMEs): A case study of Botswana MSMEs. *Journal of Management and Strategy*, 8(1), 74. <https://doi.org/10.5430/jms.v8n1p74>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Management*. Prentice Hall.
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2000). *Consumer behavior* (5th ed.). Prentice-Hall Inc.
- Smallbone, D., Leigh, R., & North, D. (1995). The characteristics and strategies of high-growth MSMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 1(3), 44–62.