

**ANALISIS MANFAAT *STRATEGIC* DAN *OPERATIONAL PLANNING*
PADA UD “X” DI JOMBANG**

Felisia Suharjo

Jurusan Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika

felisiasuharjo1@gmail.com

Abstrak- Dalam membentuk suatu usaha bisnis, pastinya diperlukan suatu perencanaan yang tepat, dalam rangka membentuk dan mengembangkan badan usaha agar terhindar dari permasalahan yang dapat merugikan. Penelitian ini diharapkan mampu menyadarkan pentingnya perencanaan baik perencanaan strategis dan operasional dalam badan usaha. Hasil dari penelitian ini adalah masih banyak ditemukan masalah yang terjadi pada UD “X” baik yang bersifat strategis dan operasional yang diakibatkan karena perencanaan yang tidak dibuat sempurna oleh badan usaha. Oleh karena itu, perlu suatu perencanaan yang detail dan tepat untuk mengatasi masalah tersebut agar tidak menghambat perkembangan UD “X” dalam dunia bisnis. Perencanaan digunakan untuk menentukan suatu arah fokus yang mendefinisikan tujuan UD “X” baik pada jangka panjang maupun jangka pendek. Apabila perencanaan telah dibuat dengan sempurna maka perlu mengimplementasi dengan baik oleh UD “X” agar dapat membuat kinerja badan usaha semakin meningkat (baik pada SDM, produk, dan lain-lain) dan mampu bersaing pada lingkungan bisnis yang memiliki persaingan ketat.

Kata Kunci : Perencanaan, Manfaat Perencanaan, Perencanaan strategis, Perencanaan operasional

Abstract- In forming a business, certainly needed a proper planning, in order to establish and develop business entity in order to avoid the problems that could be detrimental. This study is expected to realize the importance of planning for both strategic and operational planning within the enterprise. Results from this study are still many problems that occur at UD "X" both strategic and operational planning caused not made perfect by business entities. Therefore, the need for a detailed planning and the right to resolve the issue so as not to hamper the development of UD "X" in the business world. Planning is used to determine a direction of focus that defines the goal UD "X" either on a long term or short term. If planning has been made perfectly it is necessary to implement well by UD "X" to be able to make the performance of enterprises is increasing (both in human resources, products, etc.) and be able to compete in a business environment that has tough competition.

Keywords : Planning, Benefit of plan, Strategic planning, Operational planning

PENDAHULUAN

Dengan kondisi perekonomian yang semakin tidak menentu, harga yang semakin berfluktuasi, serta pesaing bisnis yang semakin banyak memaksa setiap badan usaha untuk menetapkan suatu perencanaan yang tepat bagi usaha bisnisnya. Perencanaan tersebut digunakan sebagai dasar pemikiran untuk menentukan strategi dan bagaimana kegiatan operasional berjalan sempurna baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek. Suatu perencanaan yang baik diperlukan bagi badan usaha untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Badan usaha akan sulit untuk menjalankan usahanya dengan efektif dan efisien tanpa melakukan dan membuat perencanaan yang menjadi landasan bagi fungsi manajemen lainnya.

Martini *et al* (2012) menyatakan bahwa perencanaan adalah proses paling awal dalam fungsi manajemen, karena proses perencanaan merupakan proses yang menentukan kegiatan yang akan dilakukan organisasi di masa mendatang. Fungsi-fungsi manajemen yang lain baru dapat berjalan dengan baik apabila perencanaan sudah dilakukan oleh organisasi yang bersangkutan dengan mengikuti setiap tahapan-tahapan dalam perencanaan tersebut (Situmorang, 2011). Fungsi manajemen yang lain menjadi tergantung dengan fungsi perencanaan yang menjadi dasar dari setiap aktivitas yang terjadi. Jadi sebelum melakukan perencanaan perlu menganalisa kembali untuk memprediksi apa yang menjadi risiko di masa mendatang, sehingga apabila terjadi permasalahan yang terjadi hal tersebut dapat dikurangi. Oleh karena itu, perencanaan menjadi dasar sebagai pengambilan keputusan terhadap berjalannya badan usaha.

Perencanaan juga merupakan proses membuat sasaran dan tujuan serta menemukan serangkaian tindakan yang seharusnya dilakukan untuk merealisasikan sasaran dan tujuan tersebut (Robbins & Coulter, 2012). Hal ini menunjukkan bahwa manajer pada badan usaha harus dapat menentukan sasaran dan tujuan terlebih dahulu yang kemudian memikirkan serangkaian tindakan apa saja yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan tersebut. Perencanaan menjadi penting karena sasaran dan tujuan merupakan hal yang ingin dicapai perusahaan baik pada jangka panjang maupun jangka pendek. Dengan menuliskan

perencanaan dengan rinci, akan lebih memfokuskan seseorang dalam mencapai tujuan serta menghindari tantangan yang belum diprediksi sebelumnya.

Dalam bukunya, Robins & Coulter (2012) juga membagi perencanaan berdasarkan keluasaan, yaitu perencanaan strategis dan perencanaan operasional. *Strategic Planning* merupakan rencana yang berlaku untuk seluruh organisasi dan menetapkan tujuan atau target keseluruhan organisasi di masa yang akan datang. Pencapaian target jangka panjang penting untuk ditentukan dengan pasti agar badan usaha memiliki arah yang fokus dalam mencapai tujuannya. Selain menentukan perencanaan strategis, badan usaha juga perlu membuat perencanaan operasional untuk mencapai hasil yang maksimal dalam usaha bisnis.

Thome *et al* (2012), menyatakan bahwa *operational planning* adalah proses untuk mengembangkan rencana taktis yang membangun kemampuan manajemen untuk mengarahkan strategi bisnis untuk mencapai keunggulan kompetitif secara terus menerus dengan berfokus pada kepuasan pelanggan. Pembuatan rencana ini dapat mewujudkan rencana strategis yang telah ditentukan oleh badan usaha dengan meninjau kembali pelaksanaan kinerja dalam bisnis. Rencana operasional dapat memenuhi tujuan jangka pendek dengan menentukan aktivitas-aktivitas operasional yang perlu dilakukan badan usaha dalam mengembangkan bisnisnya.

Berdasarkan data di atas, peneliti tertarik untuk meneliti suatu badan usaha, di mana terjadi banyak permasalahan dalam bisnisnya, baik masalah yang bersifat strategis dan operasional. Masalah tersebut timbul dikarenakan kurangnya perencanaan yang baik dari badan usaha untuk mengembangkan usaha bisnisnya. Dalam hal ini peneliti memilih UD “X” yang berada di Jombang dan merupakan badan usaha manufaktur, yang melibatkan peran perencanaan dalam mengembangkan usahanya. Peneliti memilih UD “X” ini juga dikarenakan kondisi badan usaha yang semakin menurun di mata masyarakat Jombang dan menjadi kalah bersaing dengan pesaing bisnis lainnya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Berdasarkan tujuan dari penelitian ini adalah *explanatory research*. Penelitian ini juga termasuk penelitian terapan (*applied research*), karena penelitian ini bertujuan untuk menyelesaikan permasalahan yang ada pada badan usaha, kemudian memberikan solusi atau rekomendasi yang tepat untuk dapat diterapkan pada badan usaha agar dapat mengembangkan usahanya lebih baik lagi.. Peneliti mencari informasi dari pihak-pihak yang berhubungan langsung dengan badan usaha, yang mengerti akan setiap aktivitas yang terjadi pada UD “X”.

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Wawancara *semi structured* pemilik badan usaha sendiri, satu (1) manajer keuangan, satu (1) manajer penjualan, satu (1) manajer pembelian, satu (1) manajer produksi, dan dua (2) karyawan produksi. Media yang digunakan dalam proses wawancara berupa catatan tertulis. Observasi *non-participant* juga dilakukan untuk menggali data lebih dalam dan mengamati secara dekat bagaimana kondisi badan usaha. Observasi dilakukan pada aktivitas operasional (penjualan, pembelian, gudang, produksi, pembayaran, pelayanan pelanggan, pencatatan, pengendalian, dan penggerakan kinerja SDM). Analisis dokumen dilakukan dengan membandingkan data wawancara sebelumnya dan beberapa dokumen lain yang diberikan badan usaha (struktur organisasi, foto pemasaran, dan tata tertib). Agar data tidak bias maka dilakukan validitas dan reliabilitas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari alur bisnis dan fungsi manajemen yang terjadi pada UD “X”, peneliti mendapatkan banyak informasi mengenai hambatan-hambatan apa saja yang terjadi pada badan usaha. Secara khusus mengenai hambatan pada fungsi perencanaan yang dilakukan oleh UD “X” saat ini. Fungsi perencanaan yang terjadi pada UD “X” tidak pernah dibuat secara tertulis, apabila terjadi hambatan maka pemilik dari badan usaha akan merencanakan dan merealisasikan saat itu

juga, sehingga rencana tidak pernah dipikirkan secara matang yang menimbulkan berbagai masalah yang masih mampu untuk dihadapi dengan baik.

Akar Masalah dari Hambatan *Strategic* dan *Operational*

Akar masalah dari hambatan *strategic* adalah UD “X” tidak mengetahui arah dari tujuan jangka panjangnya, meskipun UD “X” memiliki tujuan utamanya (*profit*), badan usaha masih belum dapat mengidentifikasi secara rinci yang mendukung tujuan tersebut tercapai. Perencanaan *strategic* membantu badan usaha dalam mencapai tujuan di masa mendatang, serta membantu manajemen untuk mengevaluasi kondisi badan usaha dalam menjalankan setiap aktivitas bisnis. Pemilik perlu menyadari pentingnya suatu perencanaan *strategic* agar proses bisnis dan sumber daya manusia dapat di kelola dengan baik, sehingga setiap hambatan pun dapat diselesaikan dengan baik.

Akar masalah dari hambatan *strategic* juga mempengaruhi *operational*, UD “X” yang tidak mengetahui tujuan jangka panjang berakibat badan usaha tidak memiliki tujuan jangka pendek. Hal tersebut saling mempengaruhi satu sama lain, tujuan jangka pendek yang juga tidak dimiliki secara fokus mengakibatkan kinerja operasional UD “X” menjadi tidak teratur baik pada sumber daya manusia, maupun aktivitas operasional (seerti produksi). Kinerja operasional yang tidak dapat diatur dengan baik mengakibatkan pemilik juga tidak menyadari pentingnya evaluasi kinerja. Pemilik tidak mengetahui pentingnya evaluasi kinerja dilaksanakan secara teratur untuk kepentingan kinerja karyawannya, juga tidak mengerti apa yang akan diukur melewati kegiatan tersebut. Evaluasi kinerja juga tidak dijadwalkan dengan pasti karena pemilik belum mengetahui dengan pasti tujuan jangka pendek dari badan usaha, sehingga UD “X” tidak dapat melakukan perbaikan terhadap keseluruhan yang berkaitan dengan operasionalnya.

Hambatan yang Bersifat *Strategic* serta Solusi *Strategic Planning*

Berikut adalah tabel dari hambatan yang bersifat *strategic* yang terjadi selama UD “X” menerapkan fungsi perencanaan dan solusi (*strategic planning*) untuk menyelesaikan hambatan tersebut.

Tabel 1. Hambatan *Strategic* dan Solusi *Strategic Planning*

Hambatan	Solusi
Tidak ada visi dan misi dari badan usaha	Membuat visi dan misi secara tertulis
Struktur organisasi dan <i>job description</i> yang belum terkoordinasi dengan baik terhadap karyawan	Memperbarui dan mengaplikasikan struktur organisasi dan <i>job description</i> secara tegas dan tertulis
Tanggung jawab terhadap <i>quality control</i> suatu produk kurang	Membuat pendataan individu yang bertanggung jawab atas <i>quality control</i> produk

Sumber: data internal diolah

Dari tabel diatas terdapat 3 hambatan yang bersifat strategis pada badan usaha dan solusi perencanaan strategis untuk mengatasi permasalahan tersebut agar tidak menghambat perkembangan bisnis dari UD “X”.

Pertama, hambatan mengenai tidak ada visi dan misi dari badan usaha. Hambatan ini termasuk *strategic* dikarenakan menyangkut kehidupan masa depan badan usaha dalam jangka panjang. Visi dan misi ini ditujukan bagi keseluruhan karyawan yang bekerja, termasuk pemilik badan usaha dalam jangka panjang. Tetap, pada UD “X”, Ibu DP selaku pemilik tidak pernah memikirkan pembuatan visi dan misi untuk badan usahanya, tujuan utama yang dimiliki hanya sebatas mendapatkan *profit*. Ibu DP merasa, bahwa tanpa hal tersebut usahanya dapat berjalan dengan lancar tanpa ada hambata yang terjadi. Keinginan jangka panjang juga tidak diidentifikasi secara tertulis, hanya disampaikan kepada karyawan secara langsung melalui perintah atau peringatan tanpa mengetahui apakah karyawan dapat menerima arahan tersebut.

Dari hambatan yang pertama, perlu adanya perencanaan dalam membuat visi dan misi secara tertulis untuk UD “X”, agar pemilik dapat mengidentifikasi dengan rinci yang mendukung pencapaian tujuan utamanya. Menurut Papulova (2014), Darbi (2012), dan Osita *et al* (2014) menyatakan bahwa pengembangan

visi dan misi merupakan proses manajemen strategis dan pencapaian keberhasilannya perlu meninjau faktor internal dan eksternal. Berikut adalah langkah-langkah dalam membuat visi dan misi tersebut:

1. Identifikasi terlebih dahulu yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang bisnis, dan tantangan yang dihadapi oleh badan usaha
2. Visi yang dibuat harus menggambarkan dengan jelas tentang keinginan masa depan badan usaha, serta menjawab permasalahan yang ada
3. Bahasa dari visi lebih baik disusun dengan bahasa singkat agar mudah diingat
4. Misi harus dapat memberikan informasi bagaimana visi akan diwujudkan, apa yang harus dilakukan untuk perkembangan usaha, dengan memperhatikan faktor internal dan eksternal badan usaha
5. Bahasa misi ringkas, padat, dan mudah dipahami
6. Visi dan misi dibuat secara tertulis dan ditempel pada ruangan yang menjadi aktivitas inti badan usaha agar seluruh pihak dapat menanamkan hal tersebut pada perilakunya sehari-hari dalam bekerja untuk badan usaha.

Manfaat yang diterima dari perencanaan ini (1) karyawan secara otomatis bekerja sesuai dengan visi dan misi badan usaha sehingga memberikan hasil kinerja yang maksimal, (2) membuat pemilik ingin lebih mengembangkan usahanya, (3) menentukan harapan jangka panjang secara terarah dan fokus untuk mengoptimalkan segala kegiatan yang ada pada badan usaha.

Kedua, hambatan mengenai struktur dan *job description* yang belum dikoordinasikan dengan baik kepada karyawan masuk dalam kategori strategis keduanya tidak bisa suatu saat diubah-ubah dalam jangka waktu yang panjang. Visi dan misi yang akan dijalankan UD “X” memerlukan peran manusia di dalamnya untuk mencapai tujuan tersebut. Orientasi jangka panjang dari UD “X” yang menekankan kepada kualitas produknya, juga perlu didukung sumber daya manusia yang bekerja lebih baik lagi dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Ibu DP juga hanya menyampaikan keduanya dengan cara memberikan penjelasan di awal mereka bekerja saja, tanpa bentuk tertulis. Hambatan ini juga menyebabkan terjadinya penyabangan pekerjaan yang dilakukan karyawan, yaitu dengan membantu pekerjaan karyawan lain sehingga mengakibatkan hasil kerja

yang tidak maksimal. Tetapi penyabangan pekerjaan tersebut diperbolehkan oleh pemilik kecuali pada bagian keuangan.

Solusi yang diberikan untuk hambatan kedua, adalah dengan memperbarui dan mengaplikasikan struktur organisasi dan *job description* secara tegas dan tertulis pada karyawan. Andrew (2012) dan Tran & Tian (2013) menyatakan bahwa struktur organisasi menunjukkan posisi pekerjaan yang mengarahkan kompetensi kerja karyawan, dan koordinasi antar manajemen puncak dan bawah. Stybel (2010), berpendapat bahwa *job description* berisi jabatan, ringkasan dari tanggung jawab, rentang pekerjaan, otoritas pengambilan keputusan, serta syarat pekerjaan. Langkah-langkah melakukan perencanaan ini:

1. Ketahuilan visi, misi, dan tujuan dari badan usaha, serta bisnis proses untuk mengetahui siapa saja yang dibutuhkan untuk mrlakukan tugas tersebut.
2. Penyusunan struktur organisasi berdasarkan bakat dan kemampuan pekerja. *Self assessment* untuk mendukung apakah jabatan yang diberikan telah sesuai.
3. Penyusunan *job description* dibuat secara detail dan rinci berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab dari jabatan tersebut.
4. Pengaplikasian struktur organisasi dan *job des* dibuat secara tertulis

Manfaat yang diterima dari perencanaan ini adalah (1) karyawan lebih jelas akan wewenang dan pekerjaannya masing-masing, (2) pemilik juga dapat mengetahui siapa saja yang dibutuhkan untuk mengatasi masalah yang terjadi saat ini, (3) karyawan dapat bekerja secara fokus pada pekerjaannya masing-masing dan menghasilkan kinerja yang maksimal untuk mencapai tujuan badan usaha.

Ketiga, hambatan dari kurangnya tanggung jawab karyawan dalam melakukan *quality control* suatu produk termasuk *strategic* karena mencakup jangka panjang badan usaha berkaitan dengan produk utama yang menjadi sumber pendapatan. UD “X” sendiri yang memiliki orientasi jangka panjang untuk menjaga kualitas produk di mata pelanggan demi mencapai tujuan utama. Tetapi, manajer produksi belum melaksanakan tanggung jawab untuk selalu melakukan *quality control* dengan baik. Apabila kualitas produk menurun, UD “X” akan gagal dalam menjalankan strategi bisnisnya dan kalah saing dengan kompetitor yang lain. Ibu DP juga mengaku tidak dapat melakukan kegiatan tersebut dikarenakan terlalu

sibuk dengan pekerjaan lain, sama seperti keterangan yang diberikan oleh manajer produksi. Bahkan yang melakukan *quality control* adalah karyawan produksi sendiri, yang dianggap telah profesional dalam pekerjaannya.

Solusi perencanaan yang diberikan adalah dengan membuat pendataan individu terkait dengan siapa yang bertanggung jawab dalam melaksanakan *quality control* produk. Marire *et al* (2014), melakukan penelitian mengenai permasalahan *quality control* di sektor manufaktur yang dinilai tidak sadar atas kualitas kontrol, dan tidak mampu memahami kebutuhan pelanggan. Langkah-langkah melakukan perencanaan ini adalah:

1. *Quality control* harus dilakukan setiap saat ketika proses produksi berjalan sesuai dengan peraturan yang ditentukan sebelumnya.
2. Membuat buku pendataan untuk karyawan yang melakukan *quality control* (nama, hari dan tanggal, jenis baju yang diperiksa, kondisi baju, tanda tangan pemilik/GM). Pendataan ini harus diisi dengan detail, kondisi baju baik maupun buruk.
3. GM atau pemilik akan mengecek ulang jalannya *quality control*.

Manfaat yang diterima dari perencanaan ini adalah (1) manajer produksi akan menjalankan tanggung jawabnya dengan maksimal, (2) manajer tidak meremehkan kegiatan *quality control* dalam menjamin kualitas dari produk, (3) hasil produksi mencapai standar kualitas yang diharapkan UD “X” dan pelanggan, (4) biaya produksi efisien tanpa perlu mengulang kembali produk yang cacat.

Hambatan yang Bersifat *Operational* serta Solusi *Operational Planning*

Berikut adalah tabel dari hambatan yang bersifat *operational* yang terjadi selama UD “X” menerapkan fungsi perencanaan dan solusi (*operational planning*) untuk menyelesaikan hambatan tersebut.

Tabel 2. Hambatan *Operational* dan Solusi *Operational Planning*

Hambatan	Solusi
Karyawan produksi yang tidak kompeten	<i>Training</i> secara berkelanjutan
Harga yang belum sesuai dengan target market	Harga disesuaikan dengan target market dan pesaingnya
Inefisiensi biaya bahan baku	<i>Budget</i> pembelian bahan baku, penjualan, dan tenaga kerja
Keterlambatan proses pembuatan dan penyelesaian produk	<i>Reward and punishment</i> kepada karyawan produksi

Sumber: data internal diolah

Dari hambatan operasional yang pertama mengenai karyawan produksi yang tidak kompeten ini, bersifat operasional karena menyebabkan kegiatan produksi dalam jangka pendek menjadi tidak optimal lagi dalam proses pelaksanaannya, yang dapat berakibat produk yang dihasilkan menurun kualitasnya. Bahkan kegiatan operasional dalam memproduksi menjadi semakin memakan waktu dan kuantitas yang dihasilkan tidak sesuai dengan harapan. Hal ini disebabkan karena kurangnya *training* dari UD “X” terhadap karyawannya. *Training* hanya dilakukan di awal saja, namun tidak berlanjut, sehingga karyawan harus beradaptasi sendiri, dan jika tidak mengerti bertanya pada pihak yang berpengalaman saja. Ibu DP tidak menganggap *training* diperlukan terus menerus karena kepercayaan telah diserahkan pada *skill* karyawan masing-masing, sehingga tidak membuang waktu dan tenaga untuk melakukan *training*. Tetapi, hal tersebut menyebabkan hasil kinerja karyawan semakin menurun.

Solusinya dengan membuat perencanaan mengadakan *training* secara berlanjut kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja. Salmah (2012), Tahir *et al* (2014), dan Boadu *et al* (2014) melakukan penelitian mengenai program pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap kompetensi karyawan pada suatu perusahaan. Salmah (2012) mengatakan bahwa apabila aktivitas pelatihan dan

pengembangan karyawan meningkat maka kompetensi karyawan juga meningkat dan sebaliknya. Langkah-langkah perencanaan tersebut:

1. Analisis tujuan, visi, dan misi dari badan usaha agar pelatihan lebih efektif
2. Rencanakan program pelatihan dalam skala waktu 3 hingga 12 bulan dan jadwalkan dengan pasti kapan pelatihan akan dilaksanakan, serta tentukan jenis pelatihan dan siapa yang mengikuti program tersebut
3. Jalankan pelatihan tersebut minimal setahun sekali dengan teratur

Manfaat yang diterima dari perencanaan ini adalah (1) karyawan mengetahui bekerja secara efektif dan efisien dan mengurangi waktu belajar karyawan, (2) menjalankan *job description* sesuai dengan tanggung jawabnya, (3) mampu mengatasi hambatan tanpa panduan lagi oleh atasan dan beradaptasi dengan cepat pada lingkungan kerja, (4) menciptakan loyalitas, sikap, dan kerjasama untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi.

Hambatan kedua, mengenai harga yang masih belum sesuai dengan target market UD “X”, dapat memberikan ketidaknyamanan bagi pelanggan dan dapat menghambat kegiatan operasional. Banyak keluhan yang diajukan pelanggan terhadap UD “X” mengenai harga yang terlalu mahal. Ibu DP tidak menganggap serius hambatan ini dikarenakan produk yang dihasilkan sudah berkualitas baik sehingga harga mengikuti. Jika harga tidak sesuai dengan target market, maka dapat membuat UD “X” mengalami penurunan *profit* dan kehilangan daya tarik pelanggan dalam membeli produk, sehingga kegiatan operasional pun menjadi terhambat perkembangannya. Ibu DP hanya memberikan diskon apabila pelanggan sering membeli produk dari UD “X” dalam jumlah banyak.

Solusi yang diberikan, dengan membuat perencanaan untuk menyesuaikan harga dengan target market dan pesaing yang menjual produk sejenis, sehingga pada jangka pendek tujuan UD “X” dapat tercapai. Shabastian & Samuel (2013) dan Faith Edwin (2014) melakukan penelitian mengenai pengaruh strategi harga terhadap produk yang akan dibeli oleh pelanggan. Langkah-langkah perencanaan:

1. Analisis dan tentukan daerah mana yang dijadikan target market untuk penjualan produk
2. Cari informasi data pendapatan target market yang dituju serta informasi harga pesaing yang menjual produk sejenis

3. Tentukan harga produk dengan tepat sesuai dengan data yang telah dikumpulkan sebelumnya dengan mempertimbangkan pengeluaran dan pemasukan yang akan diterima.

Manfaat yang diterima dari perencanaan ini adalah (1) dalam jangka pendek, pelanggan memberikan loyalitasnya karena harga dan kualitas produk sesuai dengan harapan, (2) akan lebih banyak minat dari pelanggan untuk membeli produk sehingga penjualan meningkat, (3) badan usaha dikenal oleh masyarakat luas dengan memiliki nilai tambah berupa kualitas dan harga yang terjamin.

Hambatan ketiga yang dialami oleh UD "X" mengenai inefisiensi biaya dari pembelian bahan baku, termasuk operasional karena dapat menjadi permasalahan yang timbul pada jangka pendek dari segala kegiatan operasional badan usaha. Dampak yang terjadi adalah proses produksi tidak dapat berjalan dengan maksimal akibat dari inefisiensi biaya bahan baku. Ibu DP memang sebagai orang yang berkuasa terhadap semua pengeluaran yang terjadi pada UD "X". Atas pembelian bahan baku yang berlebihan memang dilakukan oleh Ibu DP, dengan pemikiran bahan baku tersebut dapat digunakan kembali untuk pelanggan yang lainnya. Tetapi fakta membuktikan bahwa bahan baku tersebut tidak terpakai di gudang dan kehilangan masa trennya. Ibu DP dalam menghadapi masalah tersebut dengan berpikiran positif bahwa pengeluaran tersebut dapat tergantikan oleh pemasukan selanjutnya.

Solusi yang diberikan dengan membuat rencana pelaksanaan *budget* pembelian bahan baku, *budget* penjualan, dan *budget* tenaga kerja langsung. Mowen *et al* (2012), menyatakan bahwa semua bisnis harus mempersiapkan suatu anggaran yang dapat membantu pemilik bisnis dan manager merencanakan ke depan, dan selanjutnya, melatih kontrol dengan membandingkan apa yang sebenarnya terjadi dengan apa yang diharapkan pada anggaran. Langkah-langkah perencanaan anggaran penjualan adalah:

1. Analisa kembali yang menjadi tujuan dan strategi pemasaran di tahun depan
2. Siapkan dan analisa data penjualan tahun sebelumnya untuk mengetahui kemampuan masyarakat menerima produk badan usaha
3. Analisa dan susun jumlah penjualan di masa yang akan datang (*sales forecast*) dengan mempertimbangkan faktor-faktor produksi.

4. Tentukan jumlah penjualan yang akan dianggarkan di masa depan dengan mempertimbangkan jumlah penjualan di masa lalu.
5. Mengkomunikasikan dengan pihak yang berkepentingan dan menyusun anggaran penjualan menurut jenis produk dan daerah pemasaran setiap tahun

Langkah-langkah dalam membuat anggaran pembelian bahan baku:

1. Mempersiapkan data pembelian bahan baku tahun sebelumnya dan merencanakan kebutuhan bahan baku tahun berikutnya.
2. Menganalisa biaya yang ditanggung untuk pembelian bahan baku dan menganalisis resiko seperti penyimpanan bahan baku di gudang.
3. Identifikasi fluktuasi harga bahan baku di masa mendatang, dan melihat ketersediaan modal untuk pengeluaran biaya bahan baku.
4. Menyusun anggaran pembelian bahan baku di masa yang akan datang dengan memperhatikan informasi yang telah dianalisis sebelumnya
5. Mengkoordinasikan dengan pihak yang berkepentingan dan menyusun anggaran dengan rinci menurut jenis, jumlah, dan harga bahan baku dan menjalankan anggaran setiap tahun dengan teratur

Langkah-langkah dalam membuat anggaran tenaga kerja langsung:

1. Mempersiapkan data produksi yang dihasilkan oleh tenaga kerja tahun sebelumnya dan menganalisis kembali kebutuhan dan kemampuan tenaga kerja dalam menghasilkan produk
2. Identifikasi dan buatlah standar berkaitan dengan berapa jam tenaga kerja untuk menghasilkan satu produk
3. Analisa kembali biaya yang diberikan untuk tenaga kerja sesuai jam kerja
4. Menyusun anggaran tenaga kerja dengan menunjukkan biaya upah dan jam kerja yang menjadi tanggungjawab tenaga kerja, menurut waktu, jenis, dan jumlah produk yang dihasilkan
5. Mengkoordinasikan dengan pihak yang berkepentingan dan menjalankan anggaran bulanan atau enam bulan sekali

Manfaat yang dapat diterima dari perencanaan ini adalah (1) penyusunan anggaran dapat menjadi kekuatan UD "X" dalam menyusun perencanaan, dimana manajemen melihat ke depan untuk mencapai tujuan yang dinyatakan secara finansial, (2) menjadi alat pendorong mengukur prestasi individu, (3)

memaksimalkan laba dalam jangka panjang, (4) menjadi alat pengawasan kegiatan perusahaan, penyimpangan antara realisasi dan anggaran mudah dianalisa, (5) menjadi alat koordinasi kerja berbagai kegiatan perusahaan.

Hambatan yang keempat mengenai keterlambatan pembuatan dan penyelesaian produk oleh karyawan produksi, termasuk operasional karena berpengaruh secara langsung bagi proses produksi dan membuat proses produksi semakin lambat yang mengakibatkan jumlah produksi yang diharapkan oleh badan usaha tidak dapat terpenuhi. Hambatan tersebut juga mempengaruhi loyalitas yang diberikan pelanggan semakin menurun pada UD "X" karena waktu penyelesaian tidak sesuai dengan yang dijanjikan dari awal. Ibu DP dalam mengatasi masalah ini hanya menyuruh karyawan produksi bekerja lebih cepat tanpa ada pemberian hukuman yang jelas. Ibu DP dan manajer produksi juga merasa bahwa waktu yang ditentukan sudah sesuai dengan kemampuan mereka.

Solusi, untuk menjaga kedisiplinan karyawan produksi dalam bekerja dengan rencana untuk menetapkan *reward* dan *punishment* bagi tiap karyawan. Gohari *et al* (2013) dan Wei & Yazdanifard (2014) menyatakan bahwa suatu penghargaan berupa bonus dapat mengontrol kinerja dan hukuman dapat memberikan kedisiplinan dalam kinerja. Langkah-langkah pembuatan perencanaan adalah:

1. Identifikasi terlebih dahulu apa yang menjadi kelemahan dari kinerja SDM
2. Menetapkan standard dan menentukan kondisi bagaimana suatu *reward* dan *punishment* akan diberikan kepada karyawan
3. Pemberian *reward* dan *punishment* ditentukan sesuai dengan kemampuan dan keinginan dari pemilik badan usaha
4. Memberitahukan dengan jelas dan rinci kepada setiap karyawan

Manfaat yang diterima dari perencanaan ini adalah (1) memberikan sikap disiplin bagi karyawan dalam bekerja, (2) karyawan memiliki tujuan baru dengan mengejar penghargaan daripada membuat kesalahan, (3) memberi dorongan terhadap peningkatan kinerja karyawan lebih optimal, (4) *reward* mempertahankan karyawan agar tetap bekerja pada UD "X", (5) *punishment* membatasi perilaku yang tidak diharapkan dari karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Ibu DP dalam menjalankan usahanya masih belum dapat membuat perencanaan yang sempurna dalam menentukan strategi bisnis dan bagaimana menjalankan kegiatan operasional dengan baik. Perencanaan yang saat ini dimiliki oleh UD “X” tidak dapat menyelesaikan masalah yang dihadapinya dengan tepat. Oleh karena itu, perlu adanya perencanaan yang tepat dalam mengatasi masalah yang terjadi baik perencanaan strategik maupun perencanaan operasional. Dengan adanya perencanaan yang tepat maka manajemen UD “X” dapat dikelola dengan maksimal serta teratata dengan baik. *Strategic Planning* digunakan untuk menentukan arah jangka panjang yang ingin dituju badan usaha dan perencanaan tersebut mempengaruhi keseluruhan dari badan usaha. Sedangkan *Operational Planning* digunakan untuk mendukung *strategic planning* dilaksanakan dengan baik, yang mencakup wilayah operasional badan usaha dengan menentukan aktivitas apa yang harus dilakukan untuk perkembangan bisnis.

Saran untuk penelitian selanjutnya, diharapkan agar dapat meneliti fungsi perencanaan atau fungsi manajemen lainnya yang telah diterapkan oleh UD “X” lebih dalam lagi. Penelitian selanjutnya juga diharapkan menemukan masalah lainnya yang terjadi pada badan usaha agar mendapatkan gambaran yang lebih luas dalam memberikan solusi yang tepat bagi UD “X”

DAFTAR PUSTAKA

- Boadu, F., E. Dwomo., J. Kofi B., C. Owusu K. 2014. Training and Development: A Tool for Employee Performance in The District Assemblies in Ghana, *International Journal of Education and Research*, Vol.2 (5): 513-522.
- Faith, D. Oritsematosan., and A. M. Edwin. 2014. A Review of The Effect of Pricing Strategies on The Purchase of Consumer Goods. *International Journal of Research in Management, Science & Techonology*, Vol. 2 (2): 88-102.
- Gohari, P., A. Kamkar., S. Jafar H., M. Zohoori. 2013. Relationship Between Rewards and Employee Performance: A Mediating Role Of Job Satisfaction. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 5 (3): 571-597.
- Marire, M. Ijeoma., B. Ekpere N., N. Sydney A. 2014. The Problems of Quality Control in the Manufacturing Sector A Study of Nigeria Breweries Plc, Enugu. *Journal of Business and Management*, Vol. 16 (2): 96-107.
- Martini, N., Budi R., A. Nugraha. 2012. Analisis Fungsi Perencanaan pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Karawang Dalam Menurunkan Tingkat

- Pengangguran Terbuka Di Kabupaten Karawang. *Jurnal Manajemen*, Vol. 09 (4):920-930.
- Mowen, M. M., Don R. Hansen., Dan L. Heitger. 2012. *Managerial Accounting: The Cornerstone of Business Decisions*, 4th ed. US: South-Western, Cengage Learning.
- Papulova, Z. 2014. The Significance of Vision and Mission Development for Enterprises in Slovak Republic. *Journal of Economics, Business, and Management*, Vol. 2 (1): 12-16
- Robbins, Stephen P., and M. Coulter. 2012. *Management*, 11th ed. UK: Prentice Hall.
- Salmah, N. Non A. 2012. Pengaruh Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kompetensi Karyawan PAda PT. Muba Electric Power Sekayu. *Jurnal Ekonomi dan Informasi Akuntansi*, Vol. 2 (3): 278-290.
- Shabastian, M., dan H. Samuel. 2013. Pengaruh Strategi Harga dan Strategi Produk Terhadap Brand Loyalty di Tator Café Surabaya Town Square. *Jurnal Manajemen Pemasaran*, Vol 1 (1): 1-9.
- Situmorang, James R. 2011. Perencanaan Jangka Panjang di Perusahaan Multi Nasional. *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 7 (1): 73-91.
- Stybel, Laurence J. 2010. Managing the Inner Contradictions of Job Descriptions: A Technique for Use in Recruitment. *The psychologist-Manager Journal*, Vol. 13 (2): 105-110.
- Tahir, N., I. Khan Y., S. Jan., M. Hashim. 2014. The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity A Case Study of United Bank Limited Peshawar city, KPK, Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 4 (4): 86-98.
- Thome, Marcio T., L. Felipe S., N. A. Jose S. 2012. Sales and operation planning and the firm performance. *International Journal of Productivity and Performance*, Vol 61 (4): 359-381. *Towards a New Indonesia Business Architecture*, 31-46.
- Tran, Q., and Y. Tian. 2013. Organizational Structure: Influencing Factors and Impact on a Firm. *American Journal of Industrial and Business Management*, Vol.3: 229-236
- Wei, L. Teen., and R. Yazdanifard. 2014. The Impact of Positive Reinforcement on Employees' Performance in Organizations. *American Journal of Industrial and Business Management*, Vol. 4: 9-12.