

NASKAH ORISINAL

Model Pelatihan Inovasi Manajemen Biaya untuk Ketangguhan Usaha UMKM Konstruksi

Christiono Utomo^{1,*} | Retno Indriyani¹ | Moh Arif Rohman¹ | Cahyono Bintang Nurcahyo¹ | Yusroniya Eka Putri¹

¹Departemen Teknik Sipil, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya, Indonesia

Korespondensi

*Christiono Utomo, Departemen Teknik Sipil, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya, Indonesia. Alamat e-mail: christiono@ce.its.ac.id

Alamat

Laboratorium Manajemen Konstruksi, Departemen Teknik Sipil, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya, Indonesia

Abstrak

UMKM memiliki kepentingan untuk memahami pengelolaan biaya dalam hal ketangguhan usaha dan kemampuan keberlangsungan usaha di masa pandemi berupa pengelolaan biaya proyek maupun inovasi manajemen biaya untuk fungsi manajemen perusahaan. Pelatihan menjadi salah satu bentuk penguasaan pengetahuan dan ketrampilan. Selain itu juga dalam bentuk yang lebih umum melalui Webinar yang diberikan pakar manajemen biaya proyek dan perusahaan. Ada 469 peserta dari beragam latar belakang yang sekaligus menjadi responden bagi prioritas konsep inovasi pengelolaan biaya. Melalui analisa deskriptif, didapatkan tiga bentuk inovasi paling penting untuk UMKM, yaitu pengelolaan pengambilan keputusan, manajemen berbasis aktifitas, dan manajemen rantai nilai.

Kata Kunci:

Pelatihan, Manajemen Biaya, UMKM, Konstruksi, Ketangguhan.

1 | PENDAHULUAN

Proyek adalah alat implementasi strategi sebuah perusahaan. Pengembangan proyek menjadi usaha untuk mengkaji, mengevaluasi dan memilih prioritas proyek dalam mewujudkan tujuan strategis perusahaan^[1]. Modal merupakan utilitas yang terbatas, karena itu pemakaiannya untuk suatu proyek harus diteliti dengan cermat melalui pemilihan proyek mana yang lebih menguntungkan secara ekonomis^[2]. Diperlukan pengetahuan dan ketrampilan pengelolaan biaya termasuk pengelolaan pembiayaan, dan arus kas. UMKM memiliki kepentingan yang sangat kuat untuk memahami pengelolaan biaya tersebut dalam hal ketangguhan usaha dan kemampuan keberlangsungan usaha. Sebagai sebuah bentuk usaha, industri konstruksi juga memiliki klasifikasi usaha, termasuk UMKM.

Sebagian besar usaha berskala kecil dan menengah relatif mampu bertahan dibandingkan perusahaan besar. Hal tersebut dapat terjadi karena mayoritas usaha berskala kecil tidak terlalu tergantung pada modal besar atau pinjaman dari luar. Namun tidak demikian halnya dengan UMKM konstruksi, karena krisis saat itu identik dengan dihentikannya proyek. UMKM konstruksi

bertahan pada pasar rumah tangga, yang tidak seberapa besar, karena rumah tangga pun juga terkena krisis menurunnya daya beli. Bagi sebagian masyarakat, sampai kini, UMKM memiliki peran penting dan strategis dalam pembangunan ekonomi nasional.

Meskipun mempunyai peran penting bagi pertumbuhan ekonomi Indonesia, UMKM menghadapi banyak hambatan yang mengakibatkan sulit untuk berkembang dan pada kondisi ekstrim bisa mengalami kegagalan usaha. Salah satu hambatan yang dialami adalah hal berhubungan dengan biaya, yaitu pembiayaan (biaya modal) dan pengelolaan biaya. Sebab munculnya masalah salah satu yang terbesar adalah keterbatasan pengetahuan dan ketrampilan dalam manajemen biaya. UMKM konstruksi dengan karakter padat modal dan padat karya sangat memerlukan peningkatan pemahaman dan kemampuan tersebut.

Kamar Dagang dan Industri (KADIN) Surabaya, mencatat bahwa lebih dari 70% anggota bidang konstruksi dan infrastruktur, berbentuk UMKM. Kebutuhan untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan manajemen biaya untuk keberlanjutan kinerja usahanya sangat tinggi. Adanya kemitraan antara KADIN dan Perguruan Tinggi dalam pelatihan manajemen biaya diharapkan dapat berkelanjutan dan menghasilkan kerjasama pengabdian masyarakat jangka panjang melalui terdesiminasinya keilmuan manajemen biaya pengelolaan usaha bagi UMKM Konstruksi (kontraktor, sub kontraktor, *supplier*, sub *supplier*, pengembang, konsultan) di Surabaya. Keilmuan dan ketrampilan manajemen biaya yang di berikan dapat membantu usaha memperkuat keunggulan bersaingnya. Dalam jangka panjang mampu menaikkan katagori usahanya dari UMKM ke besar.

2 | KONSEP DAN METODE

Pertumbuhan ekonomi di Indonesia tidak lepas dari peran UMKM khususnya industri konstruksi bagi perkembangan ekonomi dan sosial di suatu daerah. UMKM konstruksi ini satu satunya kelas kontraktor yang mengambil kesempatan mengerjakan proyek 'kurang menarik' di daerah seperti sekolah, pusat kesehatan masyarakat dan jaringan jalan. Selain itu usaha jasa konstruksi yang dilakukan oleh kontraktor UMKM cenderung padat karya, sehingga bisa menyerap tenaga kerja di daerah di mana proyek berlangsung. Pada tahun 2018 jumlah pelaku UMKM di Indonesia diprediksi mencapai 58,97 juta oleh Data Badan Perencanaan Pembangunan Nasional, Badan Pusat Statistik, dan *United Nation Population Fund*. Kebanyakan pelaku UMKM telah memanfaatkan *platform market place* maupun media sosial untuk memasarkan produk atau jasanya.

Indonesia merupakan pasar konstruksi terbesar di ASEAN yang memberikan kontribusi lebih dari 67% terhadap pasar konstruksi ASEAN. Salah satu kendala yang membuat kontraktor UMKM tidak bisa bersaing adalah permasalahan biaya. Selain disebabkan karena ketidakmampuan penyediaan sumber daya modal, namun juga pengetahuan tentang pengelolaan biaya bagi mereka masih belum cukup.

Manajemen biaya merupakan faktor penting dalam jasa konstruksi^[3]. Diperlukan dukungan dari mitra usaha melalui perluasan dan peningkatan akses terhadap sumber pendanaan serta kemudahan persyaratan^[4]. Kurangnya kemampuan manajemen biaya menjadi hambatan utama Kemampuan UMKM untuk berkembang, tumbuh, tetap dapat melangsungkan bisnisnya dan memperkuat dirinya berhubungan erat dengan kapasitas mereka untuk mengakses dan mengelola pembiayaan.

Jumlah kontraktor nasional di Indonesia hingga tahun 2017 berdasarkan data BPS adalah 160.756 yang terdiri dari 130.771 kontraktor kecil, 28.254 kontraktor menengah dan sisanya kontraktor besar. Terlihat bahwa UMKM mendominasi jumlah pelaku industri. Disebutkan bahwa faktor faktor penting dalam pemberian pembiayaan bagi kontraktor adalah cash flow perusahaan, stabilitas ekonomi, *track record* peminjam, jaminan, kondisi modal peminjam, manajemen dan risiko^[4].

Masalah manajemen biaya UMKM konstruksi dan properti tidak hanya dialami negara sedang berkembang termasuk Indonesia, tetapi juga di negara maju. Di USA ada upaya khusus bagi UMKM dalam biaya proyek. Model ini tidak tergantung pada jaminan, tapi *cash flow* yang dihasilkan kontraktor. Sama seperti di Indonesia, jaminan menjadi salah satu faktor penghambat bagi kontraktor UMKM. Pengelolaan biaya yang baik akan memberi dampak positif bagi perkembangan UMKM. Pengelolaan yang baik membantu kemandirian usaha. Kemandirian usaha ditandai oleh meningkatnya jumlah produksi, omset penjualan serta keuntungan yang didapatkan dari UMKM.

UMKM tidak bisa didefinisikan menjadi satu secara universal. Definisinya sangat tergantung dari sebuah negara karena perkembangan ekonomi berbeda beda. Di Indonesia UU No. 20 Tahun 2008 tentang UMKM menyebut pengertian dan klasifikasi berdasarkan aset dan omset tiap skala usaha yaitu Usaha Mikro dengan aset bersih maksimal Rp. 50 juta dan omset maksimal Rp. 300 juta. Kemudian Usaha Kecil dengan aset bersih > Rp. 50 juta-Rp. 500 juta dan omset antara > Rp300 juta-Rp2,5

Milyar. Terakhir adalah Usaha Menengah dengan aset bersih antara > Rp. 500 juta-Rp. 10 Milyar dan omset antara > Rp. 2,5 Milyar-Rp. 50 Milyar.

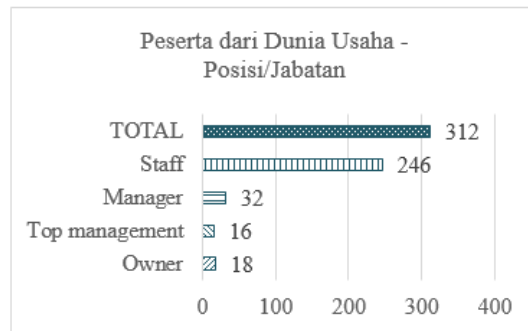
Saat ini keberpihakan bagi kemajuan kontraktor kecil dan menengah dilakukan oleh pemerintah dengan penerbitan Surat Edaran Menteri PUPR Nomor 14/SE/M tahun 2018 tentang Pernerlakuan Standar Dokumen Pemilihan Pengadaan Jasa Konstruksi Tahun Anggaran 2019. Dalam surat tersebut dinyatakan nilai proyek yang bisa diikuti BUMN/kontraktor swasta besar adalah di atas Rp100 miliar, kontraktor menengah Rp. 10-Rp. 100 miliar, dan kontraktor kecil maksimal Rp. 10 miliar. Pada 2017 untuk belanja modal sebesar Rp74 triliun yang terbagi menjadi 5.770 paket pekerjaan, sebanyak 5.519 paket (96% nya) senilai Rp. 35,7 triliun dikerjakan kontraktor kecil dan menengah dengan nilai paket di bawah Rp. 50 miliar.

Pelatihan dan Webinar manajemen biaya menjadi metode bagi pemahaman dan penguasaan pengetahuan dan ketrampilan pengelolaan biaya proyek dan perusahaan. Metode *survey* kuisioner digunakan untuk mendapatkan prioritas konsep inovasi pengelolaan biaya/. Ada sepuluh konsep inovasi manajemen biaya yaitu *management of value chain, product costing system, job shop and batch production, activity based costing, activity based on management, managing customer profitability, managing quality and time, cost estimation, cost volume profit, dan decision making* [5].

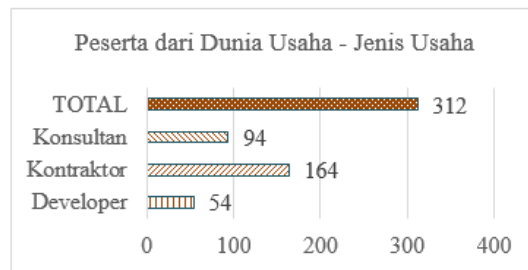
3 | HASIL DAN DISKUSI

Bagian ini menyajikan hasil dan pembahasan mengenai data responden, konsep dan inovasi manajemen biaya, decision making, manajemen berbasis aktifitas dan manajemen rantai nilai. Berikut ini proyeksi hasil pelatihan ini:

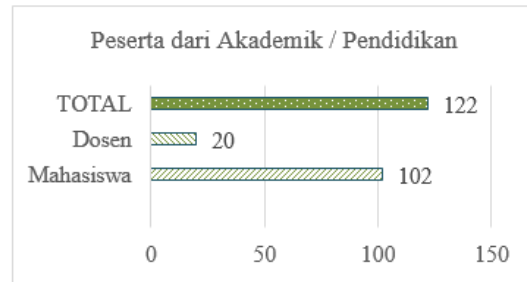
3.1 | Data Peserta Kegiatan dan Responden



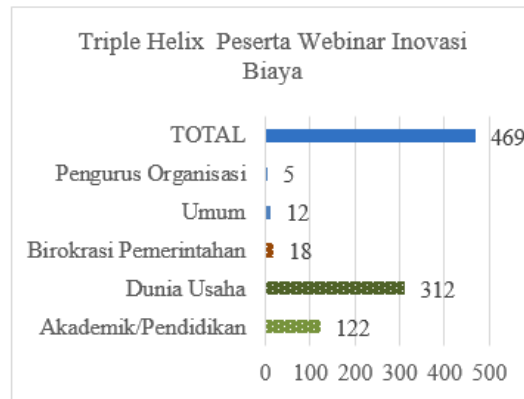
Gambar 1 Jumlah responden menurut jabatan di dunia usaha.



Gambar 2 Jumlah responden menurut latar belakang dunia usaha.



Gambar 3 Jumlah responden menurut latar belakang akademik/pendidikan.



Gambar 4 Jumlah reponden berdasarkan latar belakang bidang kerja.



Gambar 5 Prioritas konsep inovasi manajemen biaya.

3.2 | Hasil Deskriptif Konsep Inovasi Manajemen Biaya

Ada tiga bentuk inovasi manajemen biaya yang menjadi prioritas, yaitu pertama pengambilan keputusan, kedua manajemen berbasis aktifitas, dan ketiga adalah manajemen rantai nilai. Berikut adalah pembahasan untuk tiga inovasi manajemen biaya tersebut:

3.2.1 | Pengambilan Keputusan (Decision Making)

Ada tiga konsep dalam inovasi ini, yaitu pertama adalah “Proses pengambilan keputusan tentang teknologi baru, *outsourcing*, produk dan layanan, dan harga” dengan menyediakan kerangka untuk pengambilan keputusan yang tegas dan menguraikan jenis informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan bisnis yang baik. Kerangka pengambilan keputusan dapat digambarkan sebagai berikut, langkah 1: menentukan sasaran dan tujuan. Langkah 2: mengumpulkan informasi. Langkah 3: evaluasi berbagai alternatif. Langkah 4: perencanaan dan penerapannya. Terakhir, langkah 5: memperoleh umpan balik. Masing-masing keputusan memiliki implikasi pada biaya yang sangat penting. Proses pengambilan keputusan yang baik untuk menjamin hasil keputusan yang sesuai dengan tujuan perusahaan, yaitu membangun kompetensi bagi kelangsungan hidup organisasi perusahaan.

Konsep kedua adalah *Target Costing*, yaitu penentuan produk dan layanan spesifik yang ditentukan oleh harga pasar yang diharapkan dan tingkat keuntungan yang diharapkan. Permasalahannya ada pada bagaimana membangun produk yang memiliki keunggulan pada target *cost* yang ditentukan. Kontribusi konsep ini untuk menjamin produk kompetitif pada harga pasar yang wajar dengan tingkat keuntungan yang diharapkan dan menjamin produk terus dihasilkan, dan proses dan kegiatan perusahaan tetap berlangsung.

Pricing adalah konsep ketiga untuk menetapkan harga dengan mempertimbangkan faktor-faktor pasar, pelanggan, pesaing, dan biaya, hukum dan strategi harga khusus. Kontribusinya untuk mendapatkan harga yang kompetitif yang sesuai dengan biaya yang digunakan serta tingkat keuntungan yang menjamin kelangsungan proses produksi.

3.2.2 | Manajemen Berbasis Aktifitas (ABM - *Activity based Management*)

Ada tiga konsep yang menjelaskan ABM ini, yaitu pertama “3 langkah ABM untuk tahapan ABC (*Activity Based Costing*)”. ABM menggunakan informasi ABC dan nilai yang diterima pelanggan untuk memperbaiki efisiensi organisasi. Organisasi harus mendesain ulang proses untuk mengurangi atau menghapus aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah apapun dan yang dapat menghemat sumber daya atau menampilkan kembali ke aktivitas yang bernilai tambah. Memiliki kontribusi untuk menciptakan nilai lebih dengan biaya lebih rendah bagi produk. Keunggulan kompetitif mengikuti proses berlangsungnya konsep ini.

Kedua adalah tentang kombinasi ABM dan ABC. Menerapkan kombinasi tersebut merupakan perencanaan utama kegiatan secara efektif. Faktor pertimbangannya meliputi lingkup proyek, sumber daya yang diperlukan, antisipasi terhadap perubahan, pengumpulan informasi, dan analisis tim yang bertanggung jawab terhadap analisis informasi dan pengambilan keputusan. Kontribusinya pada alokasi biaya dan sumber daya melalui pengelolaan kegiatan yang berbasis biaya untuk kompetensi produk.

Ketiga adalah konsep *value added* dan *non value added activities*. Kegiatan yang *value added* mendorong nilai produk dan layanan sesuai dengan keinginan pelanggan dan tujuan perusahaan, dan kegiatan yang *non value added* tidak memberi kontribusi apapun bagi penciptaan nilai produk. Pengenalan karakteristik ini akan memberi alokasi biaya pada penciptaan nilai dan jaminan produk yang bisa diterima pelanggan pada tingkat tujuan yang bisa diterima perusahaan.

3.2.3 | Manajemen Rantai Nilai (*Management of Value Chain*)

Ada lima konsep untuk inovasi management of *value chain* ini. Pertama adalah *cost management analysis* yang berinteraksi dengan fungsi manajemen yang lain untuk memberi sumbangan bagi penyusunan strategi perusahaan, melalui pengukuran efek dari alternatif penggunaan sumber daya dan mendorong perubahan. Kontribusinya pada keputusan yang dibuat dari tingkat strategis, operasional, hingga pengukuran keberhasilan dan upaya perbaikan dapat mendukung tujuan dan aktivitas perusahaan. Termasuk peningkatan kinerja perusahaan, efisiensi dan lingkup operasi perusahaan.

Kedua, konsep *cost management information*. Informasi aktivitas perusahaan seluruh fungsi manajemen sepanjang rantai nilai mulai dari kegiatan penelitian dan pengembangan, desain, pengadaan, produksi, pemasaran, distribusi dan layanan pelanggan. Keputusan penggunaan sumber-sumber luar untuk layanan fungsi manajemen akan meningkatkan daya saing layanan dan produk yang dihasilkan melalui pertimbangan manfaat biaya secara kualitatif dan kuantitatif.

Ketiga tentang *benchmarking* yaitu menetapkan keunggulan kompetisi dengan mempelajari produk, layanan dan operasional yang dimiliki dibandingkan dengan pesaing terbaik. Mendasari keputusan pemilihan strategi dan perbaikan. Konsep yang mampu memberi informasi keunggulan bersaing dan mengidentifikasi kelemahan yang ada dan ancaman pesaing. Menunjukkan

keuntungan dan kerugian dari biaya yang dialokasikan. Selanjutnya perubahan dapat dilakukan dalam konteks untuk mencapai *survival of the fittes*.

Keempat, konsep “Analisa alternatif konfigurasi rantai nilai”. Menyusun alternatif proses atau operasional perusahaan. Keputusan untuk menggunakan sumber daya perusahaan sangat didukung oleh hasil analisa alternatif konfigurasi rantai nilai. Penggunaan sumber daya yang tepat dengan konfigurasi proses yang tepat, mampu menghasilkan produk yang kompetitif.

Terakhir konsep “8 tahap proses implementasi dalam mengatur perubahan”. Meliputi tahapan dalam keputusan-keputusan implementasikan rencana dan perubahan yaitu (1) mengidentifikasi kebutuhan untuk perubahan, (2) merancang tim untuk memimpin dan mengatur perubahan, (3) merancang visi perubahan dan strategi untuk meraihnya, (4) mengkomunikasikan visi dan strategi untuk perubahan dan merubah tim menjadi modelnya, (5) mendorong inovasi dan membuang hambatan perubahan, (6) meyakinkan adanya pencapaian rutin jangka pendek, (7) menggunakan keberhasilan dalam tim untuk merancang peluang bagi perbaikan seluruh organisasi, (8) memperkuat budaya untuk lebih baik, kepemimpinan yang lebih baik dan manajemen yang lebih efektif. Keberhasilan dalam perubahan merupakan kunci bagi kelangsungan perusahaan. Konsep ini mampu diterapkan dalam membangun perusahaan yang sesuai dengan perubahan kompetisi dan membangun budaya organisasi perusahaan yang lebih baik.

3.3 | Hasil dan Manfaat untuk Masyarakat

Permasalahan utama kelangsungan usaha dengan lemahnya pengetahuan dan ketrampilan pada UMKM konstruksi dapat diatasi dengan Webinar, Pelatihan atau *Workshop*. Tidak dengan model perkuliahan, namun dengan model problem-based learning. Materi disusun berdasarkan kebutuhan model tersebut. Untuk mencapai tujuan dalam memahami keuangan perusahaan dan proyek, peserta diberikan materi berdasarkan teori juga studi kasus, dan latihan. Materi diberikan dalam bentuk materi dan diskusi untuk meningkatkan kemampuan manajerial dan pembelajaran.

Kegiatan pertama adalah Webinar dengan tema “Manajemen Biaya dan Kelangsungan Hidup Usaha” dengan tiga topik bahasan yaitu, pertama Covid 19 dan dampaknya pada sektor properti; kedua teknologi untuk proses dan bisnis konstruksi di masa pandemi, dan ketiga konsep inovasi manajemen biaya proyek dan perusahaan. Kegiatan kedua adalah Pelatihan meliputi konsep biaya, perencanaan, penganggaran dan pengendalian biaya.

Kelompok masyarakat sebagai sasaran tujuan kegiatan pengabdian masyarakat ini adalah masyarakat pemangku kepentingan pengembangan proyek konstruksi dan properti. Dua sektor usaha UMKM yang menjadi paling besar menyerap tenaga kerja. Berdayanya sektor usaha di bidang ini akan memberi kemampuan daya beli dengan kesempatan menjadi tenaga kerja. Pemberdayaan dan ketangguhan diawali dengan pengetahuan tentang faktor ini. Pelatihan adalah salah satu sarana penting untuk pengetahuan dan ketrampilan tentang pengelolaan biaya proyek dan perusahaan, yang membantu mengambil keputusan baik strategis, manajerial maupun operasional dalam mengembangkan proyek dan perusahaan sehingga berkemampuan untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan dan menjadi berdaya sebagai tempat penyerapan tenaga kerja.

4 | KESIMPULAN

Manajemen biaya dan inovasi konsep di dalamnya menjadi kemampuan untuk ketangguhan bertahan usaha di masa tidak menentu, ketika pasar tidak bisa diharapkan. Penguasaan pengetahuan dan ketrampilan tentang konsep inovasi tersebut bisa disampaikan melalui kegiatan webinar dan pelatihan. Ada 10 konsep inovasi manajemen biaya yang dibahas dengan 3 prioritas utama yaitu pengambilan keputusan, manajemen berbasis aktifitas, dan manajemen rantai nilai.

5 | UCAPAN TERIMA KASIH

Tim penulis menyampaikan apresiasi dan ucapan terima kasih untuk pendanaan pengabdian masyarakat dari pendanaan Pengabdian Masyarakat Dana Lokal ITS Tahun 2021.

Referensi

1. Larson EW, Gray CF. Project Management: The Managerial Process, 6th Ed. New York: McGraw-Hill Education 2014;.
2. Pretorius F, Chung-Hsu BF, McInnes A, Lejot P, Arner D. roject Finance for Construction and Infrastructure: Principles and Case Studies. John Wiley & Sons; 2008.
3. Kerzner H. Project Management Case Studies. New Jersey: John Wiley Sons 2017;.
4. Yescombe ER. Principles of Project Finance, 2nd Ed. Academic Press 2013;.
5. Hilton RW, Maher S M W, H F. Cost Management: Strategies for Business Decisions. New York: McGraw-Hill Irwin 2003;.

Cara mengutip artikel ini: Utomo, C., Indriyani, R., Rohman, M.A., Nurcahyo, C.B., Putri, Y.E., (2022), Model Pelatihan Inovasi Manajemen Biaya untuk Ketangguhan Usaha UMKM Konstruksi, *Jurnal Sewagati*, 6(4):463–469.