



***OPTIMIZATION OF THE COMMUNITY-OWNED ENTERPRISES
(BUMISA) IN EMPOWERING LOCAL COMMUNITIES: MSMES
KENCANA VILLAGE OF BOGOR CITY***

SKRIPSI SKEMA MBKM

Dibuat Oleh:

Meliani Nurhasanah

021120400

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR**

MEI 2024



***OPTIMIZATION OF THE COMMUNITY-OWNED ENTERPRISES
(BUMISA) IN EMPOWERING LOCAL COMMUNITIES: MSMEs
KENCANA VILLAGE OF BOGOR CITY***

SKRIPSI SKEMA MBKM

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Manajemen
Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan
Bogor

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
(Towaf T. Irawan, S.E., M.E., Ph.D)



Ketua Program Studi Manajemen
(Prof. Dr. Yohannes Indrayono, Ak., M.M., CA)



**OPTIMIZATION OF THE COMMUNITY-OWNED ENTERPRISES (BUMISA)
IN EMPOWERING LOCAL COMMUNITIES: MSMES KENCANA VILLAGE
OF BOGOR CITY**

SKRIPSI SKEMA MBKM

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus

Pada hari Jumat, 31 Mei 2024

Meliani Nurhasanah

021120400

Disetujui,

Dosen Penguji

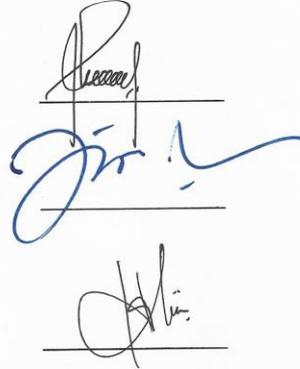
(Dr. H. Hari Muharam SE. MM.)

Ketua Komisi Pembimbing

(Fredri Andria, S.Tp., M.M.)

Anggota Komisi Pembimbing

(Salmah, S.E., M.M.)



Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Meliani Nurhasanah

NPM : 021120400

Judul Skripsi : *Optimization of the Community-Owned Enterprises (BUMISA) in Empowering Local Communities: MSMEs Kencana Village of Bogor City.*

Dengan ini saya menyatakan bahwa Paten dan Hak Cipta dari produk skripsi di atas adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun.

Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari peneliti lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan Paten, Hak Cipta dari karya tulis saya kepada Universitas Pakuan.

Bogor, Mei 2024



Meliani Nurhasanah
021120400

© Hak Cipta milik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan, tahun 2024

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.

Dilarang mengumumkan dan atau memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis dalam bentuk apapun tanpa seizin Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.

ABSTRAK

MELIANI NURHASANAH. 021120400. *Optimization of the Community-Owned Enterprises (BUMISA) in Empowering Local Communities: MSMEs Kencana Village of Bogor City*. Di bawah bimbingan: FREDI ANDRIA dan SALMAH. 2024.

Badan Usaha Milik Masyarakat (BUMISA) merupakan sebuah komunitas rintisan bagi para pelaku UMKM di Kelurahan Kencana, Kecamatan Tanah Sareal Kota Bogor. Komunitas ini didirikan sebagai bentuk solusi atas permasalahan dan kebutuhan para pelaku UMKM, terkait belum adanya suatu wadah yang dapat menaungi pelaku usaha dalam aktivitas pengembangan kewirausahaan. Namun dalam pelaksanaannya, terdapat beberapa kendala seperti lemahnya kondisi internal berkaitan dengan kualitas SDM dan kurangnya pemahaman terkait fungsi perencanaan dan pengelolaan organisasi, belum adanya struktur tugas dan fungsi kepengurusan yang jelas, tidak adanya budaya organisasi, serta belum adanya program aktivitas dalam paguyuban. Tujuan kegiatan: 1) Memberikan edukasi terkait pemanfaatan sistem *Management by Objectives* (MBO), 2) Membentuk struktur tugas dan fungsi kepengurusan paguyuban, 3) Menciptakan budaya organisasi sederhana, 4) Pendampingan perumusan program aktivitas dalam organisasi, 5) merekomendasikan model pengembangan dalam organisasi. Metode yang digunakan berupa pelatihan dan pendampingan, serta pengolahan data melalui analisis sarang laba-laba. Hasil analisis laba-laba menunjukkan bahwa setiap parameter menghasilkan nilai rata-rata sebesar 4,41 yang menandakan bahwa semua masuk dalam kategori sangat setuju, serta memberikan dampak signifikan dalam peningkatan pengetahuan dan pemahaman peserta, dalam pemanfaatan sistem MBO sebagai sarana pengelolaan organisasi di paguyuban. Hasil yang dicapai: 1) Peningkatan pemahaman peserta terkait pemanfaatan MBO sebagai sarana manajemen organisasi, 2) Terbentuknya struktur tugas dan fungsi kepengurusan Paguyuban BUMISA, 3) Peserta mampu menjalin ikatan dan kerja sama optimal melalui budaya organisasi yang telah dibentuk, 4) Terbentuknya program aktivitas keberlanjutan dalam Paguyuban BUMISA.

Kata Kunci: UMKM, Paguyuban, *Management by Objectives* (MBO), Perencanaan Organisasi

PRAKATA

Alhamdulillah rasa syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT karena berkat rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi yang berjudul “*Optimization of the Community-Owned Enterprises (BUMISA) in Empowering Local Communities: MSMEs Kencana Village of Bogor City*”, dengan baik dan lancar.

Dalam menyusun laporan ini, penulis menyadari adanya kesulitan dan hambatan yang dialami. Namun berkat dukungan, motivasi, dan segala masukan yang berarti dari para pembimbing, rekan, dan kerabat terdekat, penulis mampu menyelesaikannya. Oleh karena itu dalam kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada :

1. Orang tua penulis yang telah memberikan bekal fasilitas pendidikan, doa, dan dukungan tiada henti selama masa belajar hingga pada tahap penyusunan tugas akhir skripsi ini.
2. Bapak Prof. Dr. rer. Pol. Ir. H. Didik Notosudjono, M.Sc. selaku Rektor Universitas Pakuan.
3. Bapak Towaf Totok Irawan, SE., ME., PhD. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
4. Bapak Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., M.M., CA. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
5. Ibu Dr. Tutus Rully, S.E., M.M. selaku Asisten Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
6. Bapak Fredi Andria, STP., MMA selaku Ketua Komisi Pembimbing yang telah banyak membantu, membimbing, memotivasi, memberi arahan dan berbagai pengalaman *project* yang berarti bagi kehidupan penulis di masa yang akan datang, serta bimbingan terkhusus pada proses penyusunan skripsi ini.
7. Ibu Salmah, SE., MM. selaku Anggota Komisi Pembimbing yang telah memberikan nasihat serta saran dan masukan pada penyusunan skripsi ini.
8. Seluruh dosen, staf tata usaha, dan karyawan di terkhusus di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan sehingga penyusunan skripsi ini dapat terselesaikan.
9. Apriatin selaku saudara kandung yang turut memberikan dorongan dan semangat selama penyusunan skripsi ini.
10. Pengurus Paguyuban BUMISA dan UMKM Kelurahan Kencana selaku mitra yang telah memberikan kesempatan dalam melaksanakan pengabdian dan penelitian untuk keperluan tugas akhir skripsi.
11. Teman-teman seperjuangan Program Studi Manajemen angkatan 2020 yang tidak bisa disebutkan satu persatu, terkhusus pula bagi kelas K Manajemen yang telah memberikan dukungan satu sama lain selama masa studi.
12. Seluruh pengurus Himpunan Mahasiswa Manajemen angkatan 19 dan 20,

BEM FEB-UNPAK, dan PPK ORMAWA yang senantiasa berjuang bersama, berbagi pengalaman, kehidupan organisasi, dan saling mendukung satu sama lain.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunannya, skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan, guna dilakukan perbaikan di masa depan. Akhir kata, semoga tulisan ini dapat menjadi bahan yang bermanfaat dalam penyusunan skripsi selanjutnya, serta bagi pihak lainnya sebagai pembaca.

Penulis,

Meliani Nurhasanah

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	Kesalahan! Bookmark tidak ditentukan.
LEMBAR PENGESAHAN & PERNYATAAN TELAH DISIDANGKAN	
.....	Kesalahan! Bookmark tidak ditentukan.
LEMBAR PERNYATAAN PELIMPAHAN HAK CIPTA...	Kesalahan! Bookmark tidak ditentukan.
LEMBAR HAK CIPTA	iii
ABSTRAK	iv
PRAKATA.....	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Analisis Situasi	1
1.2 Analisis Masalah	11
1.3 Tujuan dan Ruang Lingkup	11
BAB II SOLUSI PERMASALAHAN	13
2.1 Masalah.....	13
2.2 Rencana Aksi dan Solusi	15
2.3 Target Luaran.....	16
BAB III METODOLOGI PELAKSANAAN.....	18
3.1 Bentuk Langkah.....	18
3.1.1 <i>Pre Event</i>	18
3.1.2 <i>Main Event</i>	19
3.1.3 <i>Pasca Event</i>	19
3.2 Tahapan.....	19
3.2.1 Tahap Pengenalan dan Edukasi Terkait Sistem MBO.....	20
3.2.2 Tahap Penyusunan Struktur Tugas dan Fungsi Kepengurusan	24
3.2.3 Pembentukan <i>Organizational Culture</i>	25
3.2.4 Tahap Penyusunan Program Aktivitas Dalam BUMISA	26
3.3 Partisipasi Objek/Mitra.....	27
3.4 Evaluasi Pelaksanaan Program.....	28
BAB IV HASIL DAN CAPAIAN	29
4.1 Pelaksanaan Kegiatan.....	29
4.2 Hasil Kegiatan dan Capaian	31
4.2.1 Edukasi Terkait Pemanfaatan Sistem <i>Management by Objective</i> (MBO) sebagai Sarana Perencanaan dan Manajemen Organisasi	31
4.2.2 Penyusunan Struktur Tugas dan Fungsi Paguyuban	33
4.2.3 Pembentukan <i>Organizational Culture</i>	36
4.2.4 Pendampingan Penyusunan Program Aktivitas Dalam BUMISA	40

4.3	Hasil Evaluasi dan Monitoring Kegiatan	46
4.4	Rekomendasi Pengembangan BUMISA Ke Depan	48
4.4.1	Model Pengembangan Keberlanjutan	49
4.4.2	Model Pengembangan Berbasis SDM	52
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		56
5.1	Kesimpulan.....	56
5.2	Saran.....	56
DAFTAR PUSTAKA.....		57
DAFTAR RIWAYAT HIDUP		63
LAMPIRAN.....		64

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Paparan Solusi, Rencana Aksi / Kegiatan Luaran	16
Tabel 2. 2 Rencana Target Capaian Luaran.....	17
Tabel 4. 1 Daftar UMKM Tergabung dalam Paguyuban BUMISA.....	30
Tabel 4. 2 Struktur Tugas dan Fungsi Kepengurusan	35
Tabel 4. 3 Nilai Skor Rata-rata.....	46

DAFTAR GAMBAR

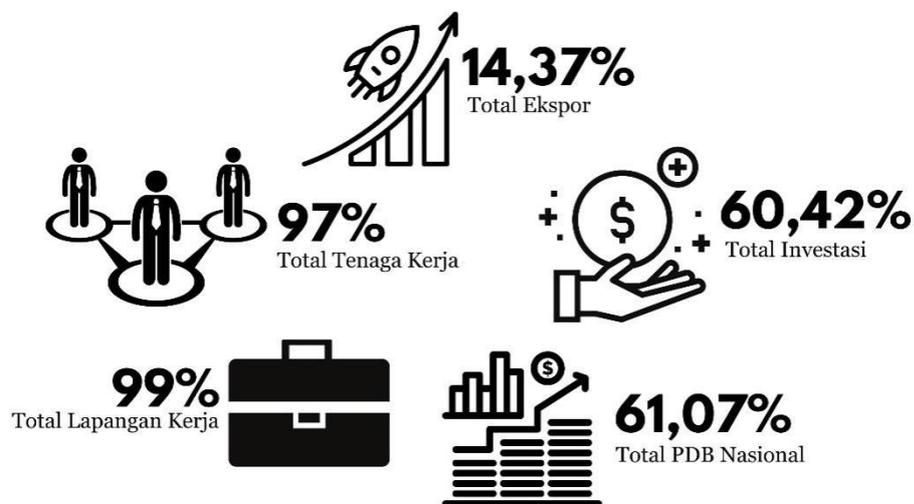
Gambar 1. 1 Kontribusi UMKM dalam Angka.....	1
Gambar 1. 2 Kondisi Eksisting UMKM Indonesia.....	3
Gambar 1. 3 Perkembangan Data UMKM Tahun 2018-2022	3
Gambar 1. 4 Jumlah UMKM Sepanjang Tahun 2022	4
Gambar 1. 5 Visitasi Kelurahan Kencana Sebagai Mitra.....	8
Gambar 1. 6 Diskusi Pembentukan Paguyuban	9
Gambar 2. 1 Diskusi Permasalahan Internal Kepengurusan.....	13
Gambar 2. 2 Struktur Organisasi Pada Awal Terbentuknya Paguyuban	14
Gambar 3. 1 Bentuk Langkah	18
Gambar 4. 1 Observasi dan Koordinasi	29
Gambar 4. 2 Sekretariat BUMISA	31
Gambar 4. 3 Kegiatan Edukasi MBO dan Perencanaan Strategis	32
Gambar 4. 4 Struktur Kepengurusan Paguyuban.....	34
Gambar 4. 5 Diskusi Terkait Budaya Organisasi	37
Gambar 4. 6 Bentuk Budaya Organisasi BUMISA.....	37
Gambar 4. 7 Rencana Aktivitas Paguyuban BUMISA	41
Gambar 4. 8 Hasil Analisis Jaring Laba-laba.....	47
Gambar 4. 9 Model Pengembangan Keberlanjutan BUMISA.....	49
Gambar 4. 10 Model Pengembangan SDM BUMISA.....	53

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Analisis Situasi

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan wadah kreatifitas masyarakat, dimana usaha kreatif tersebut dapat memberikan manfaat bagi peningkatan perekonomian suatu negara (Halim, 2020). Perkembangan UMKM di Indonesia tergolong cepat, tercatat dari keberhasilannya dalam menyerap sebanyak hampir 97% dari mayoritas tenaga kerja di Indonesia. Selain itu, kontribusi lain diantaranya memberikan sumbangsih sekitar 61,07% pada Produk Domestik Bruto (PDB), 14,37% dari sisi ekspor non-migas, serta menghimpun hingga 60,42% dari total investasi.



Gambar 1. 1 Kontribusi UMKM dalam Angka
Sumber: Kementerian Koperasi dan UMKM, 2019

Berdasarkan besaran kontribusinya terhadap perekonomian, menandai bahwa Indonesia memiliki basis ekonomi nasional yang potensial dan kuat, terutama dalam usaha berskala mikro dengan daya serap yang relatif besar. Jika ditinjau dalam skala nasional, UMKM memiliki kedudukan, potensi, dan peranan yang penting serta strategis dalam rangka mewujudkan tujuan pembangunan nasional dan pembangunan ekonomi (Sudjilah, 2020).

Sebagai negara yang beragam dan berkembang, Indonesia telah mengalami lonjakan signifikansi dalam jumlah UMKM yang berkontribusi secara konkret terhadap perekonomiannya (Ardhiyansyah *et al.* 2021: Supriandi, 2022). Menurut laporan OPUS Ekonomi Kreatif 2020, kontribusi ekonomi kreatif terhadap PDB Indonesia telah diklaim sebesar Rp1.211 Triliun (Kemenparekraf, 2021). Sementara itu, ekonomi kreatif Indonesia saat ini duduk di peringkat ketiga dunia, setelah AS

dan Korea Selatan (Kartika *et al.* 2022). Pencapaian tersebut menandai bahwa UMKM merupakan usaha yang produktif bagi perkembangan ekonomi makro dan mikro di Indonesia, juga pada perkembangan sektor-sektor lainnya.

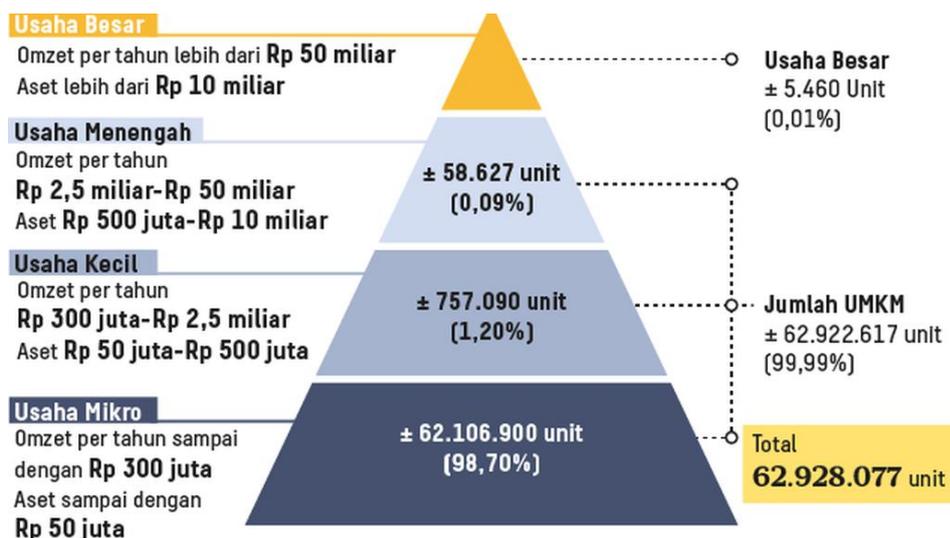
Sebagai motor penggerak pertumbuhan dan pembangunan di bidang ekonomi, UMKM mencakup peranan penting, baik di negara berkembang maupun negara maju. Keberadaan UMKM sebagai satu diantara banyaknya pilar perekonomian diharapkan mampu mendorong akselerasi pencapaian pembangunan dalam sektor perekonomian. Pengembangan UMKM termasuk ke dalam salah satu prioritas pembangunan dalam Rencana Kerja Pemerintah (RKP). Selain mampu menyediakan lapangan kerja yang luas, kegiatan usaha dalam UMKM juga berperan dalam proses pemerataan dan peningkatan pendapatan masyarakat, pendorong pertumbuhan ekonomi, serta perwujudan stabilitas nasional.

Peningkatan produktivitas usaha mikro sudah sepatutnya menjadi target utama dalam pembangunan UMKM saat ini. Peningkatan tersebut dapat dilakukan melalui penguatan aset, keterampilan, dan keterkaitannya dengan jaringan usaha dan pemasaran dalam suatu sistem bisnis yang mapan. Harapannya, dari proses tersebut dapat meningkatkan pendapatan masyarakat secara umum yang selanjutnya akan berkontribusi pada penurunan angka kemiskinan. Selain itu, peranan UMKM juga perlu ditingkatkan dalam penguatan basis produksi dalam negeri, serta partisipasi di pasar ekspor dan juga investasi.

Sebagai entitas bisnis yang menopang perekonomian Indonesia, perkembangan dan pertumbuhan UMKM di Indonesia cukup baik dari tahun ke tahun. Melimpahnya sejumlah penggiat UMKM, akan menciptakan lebih banyak lapangan kerja yang dapat menjadi sumber pendapatan terutama bagi rumah tangga berpenghasilan rendah (Krisbowo & Utomo, 2020). Hal ini juga sejalan dengan Dharmawati (2019) yang mencetuskan bahwa usaha kecil menengah merupakan mayoritas kegiatan masyarakat yang memberikan kontribusi signifikan pada penciptaan pendapatan penduduknya. Untuk itu, pemerintah kian memberikan perhatian lebih pada sektor usaha ini.

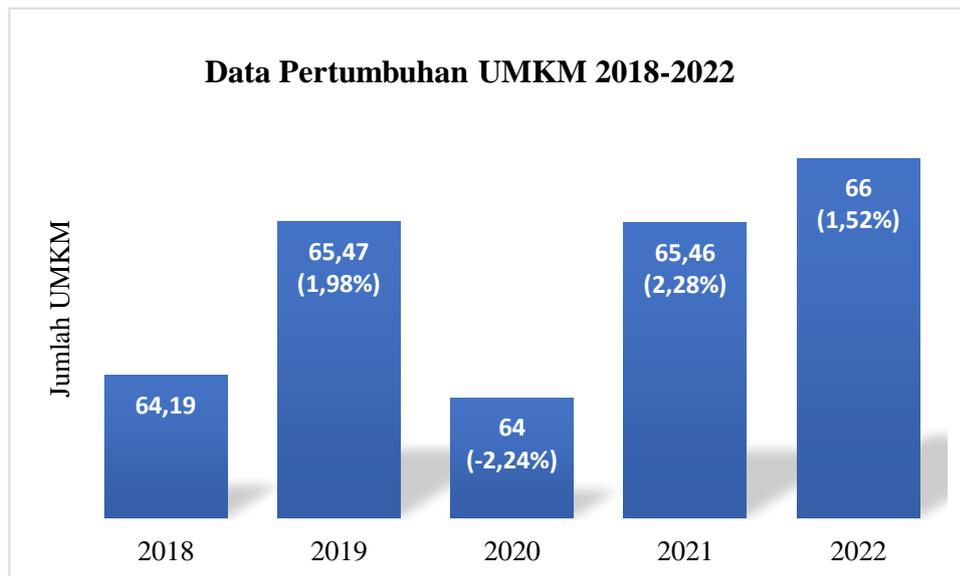
Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 berisi tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah yang terbagi menjadi empat (4) kriteria, diantaranya:

1. Usaha Besar, yakni usaha dengan aset lebih besar dari Rp10 miliar dan memiliki omset di atas Rp50 miliar.
2. Usaha Menengah, yakni usaha dengan aset lebih besar dari Rp500 juta hingga Rp10 miliar dan memiliki omzet di atas Rp2,5 – Rp5 miliar.
3. Usaha Kecil, yakni usaha dengan aset lebih besar dari Rp50 juta hingga Rp500 juta dan memiliki omzet di atas Rp300 juta – Rp2,5 miliar.
4. Usaha Mikro, yakni usaha dengan aset maksimum Rp50 juta dan memiliki omzet maksimum Rp300 juta.



Gambar 1. 2 Kondisi Eksisting UMKM Indonesia
Sumber: repository.unika.ac.id, 2021

Sedangkan menurut data dari KADIN (Kamar Dagang dan Industri) Indonesia, pertumbuhan UMKM rata-rata turut mengalami peningkatan selama 5 tahun terakhir, yaitu pada 2018-2022. Walaupun pada dasarnya sempat mengalami penurunan sebanyak 2,24% pada tahun 2020 akibat Pandemi C-19, namun di tahun berikutnya pertumbuhan UMKM di Indonesia mulai bangkit kembali seperti terlihat dalam Gambar 1.3.



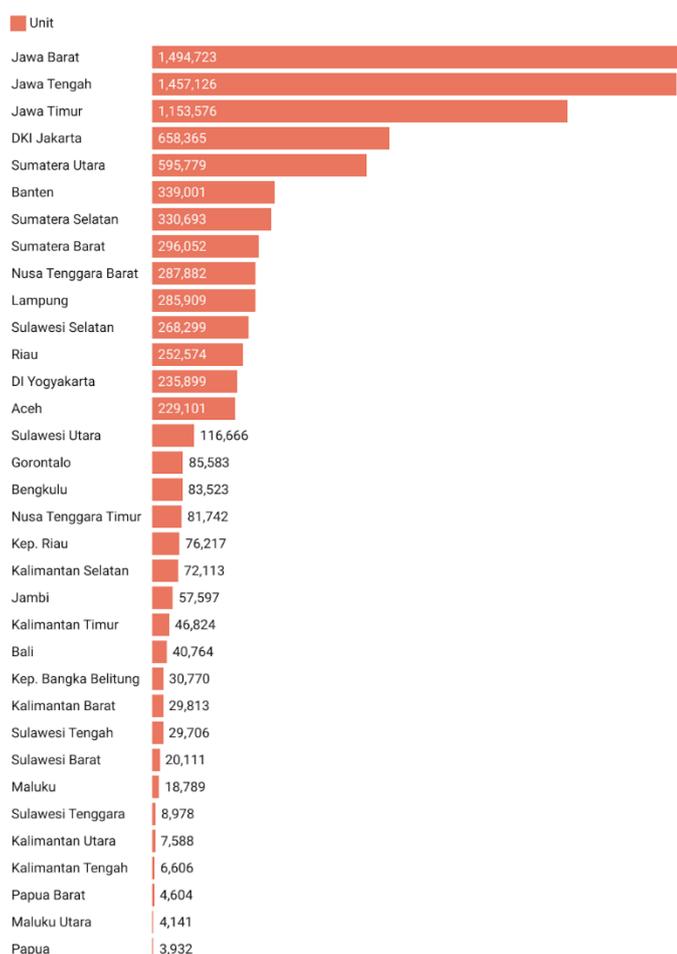
Gambar 1. 3 Perkembangan Data UMKM Tahun 2018-2022
Sumber: Kamar Dagang dan Industri Indonesia, 2023

Sementara itu pada tahun 2021 lalu, pemerintah meluncurkan platform *Online Single Submission – Risk Based Approach* (OSS RBA) sebagai media pendaftaran perizinan usaha yang dapat diakses melalui www.oss.go.id. Situs perizinan berbasis risiko ini merupakan sistem perizinan usaha, yang dinilai berdasarkan tingkat risiko kegiatan usaha yang kemudian menjadi penentu syarat izin yang harus dipenuhi

untuk proses penerbitan izin usaha. Hingga tahun 2022, jumlah UMKM yang terdaftar pada platform tersebut mencapai 8,71 juta unit dengan sebaran lokasi yang dikategorikan berdasarkan provinsi. Sebagaimana tersaji dalam Gambar 1.4, maka jika dilihat berdasarkan provinsi, wilayah Jawa Barat masih tercatat sebagai wilayah yang menempati urutan pertama UMKM terbanyak di Indonesia, yakni sebanyak 1,494 juta UMKM. Sementara wilayah dengan jumlah pelaku usaha paling sedikit diduduki oleh Papua dengan jumlah 3,932 ribu unit usaha.

Jumlah UMKM di Indonesia Sepanjang 2022

*Berdasarkan Provinsi



Gambar 1. 4 Jumlah UMKM Sepanjang Tahun 2022

Sumber: Kementerian Koperasi dan UKM, 2023

Mengingat besaran peran dan kontribusi yang diberikan oleh UMKM terhadap perekonomian Indonesia, maka pemberdayaan dan pengembangan secara terstruktur dan berkelanjutan menjadi langkah yang strategis dalam rangka percepatan pembangunan ekonomi baik daerah maupun pusat, serta dalam upaya peningkatan daya saing usaha. Berdasarkan prinsipnya, pemberdayaan yang akan dilakukan harus mengacu pada pertumbuhan kemandirian, kebersamaan dan kewirausahaan, terwujudnya kebijakan publik yang akuntabel, transparan dan berkeadilan,

pengembangan usaha sesuai potensi daerah, berorientasi pada pasar, meningkatkan daya saing, serta pengendalian terpadu (Fadlurrahman, *et al.* 2023).

Berkaitan dengan upaya mewujudkan pengembangan UMKM dan mempertahankan eksistensi usaha yang telah ada, diperlukan suatu cara yang tepat dengan memilih strategi yang *adaptable* dengan kemampuan dan kondisi karakteristik wilayah masing-masing, melalui suatu hal yang disebut perencanaan. Perencanaan strategi merupakan suatu kebutuhan mendasar bagi komunitas UMKM, mengingat perubahan dan ketidakpastian lingkungan di masa depan yang sulit diprediksi berkaitan dengan setiap tantangan yang mungkin dihadapi dalam bisnis. Adanya gejolak perubahan tersebut membuat perencanaan menjadi sangat penting, untuk dapat memilih langkah cerdas dan tepat agar organisasi tersebut mampu meraih hasil yang memadai dari kegiatan operasionalnya.

Menurut Munandar (2018), banyak keuntungan dari suatu perencanaan yang memenuhi tujuan diantaranya sebagai berikut.

1. Memberikan arah organisasi. Tanpa adanya tujuan dan perencanaan, organisasi hanya bereaksi terhadap kejadian yang dihadapi dalam keseharian sekali waktu tanpa mempertimbangkan apa yang akan terjadi dalam jangka panjang.
2. Memfokuskan perhatian pada tujuan dan hasil. Rencana akan mengawal kita untuk tetap fokus pada pencapaian hasil yang ditetapkan.
3. Menetapkan dasar untuk tim melaksanakan pekerjaan. Keberagaman kelompok tidak akan mampu melaksanakan pekerjaan dengan efektif tanpa adanya suatu perencanaan yang terpadu.
4. Membantu mengantisipasi masalah dan menghadapi perubahan. Perencanaan yang baik dan matang akan membantu meminimalisir situasi tidak terduga yang mungkin dihadapi di masa yang akan datang.
5. Menyediakan pedoman pengambilan keputusan. Keputusan yang diambil haruslah berorientasi pada masa depan. Jika manajemen tidak memiliki rencana, maka pengambilan keputusan akan diambil hanya berdasarkan pada kondisi saat ini.
6. Berfungsi sebagai syarat untuk melaksanakan fungsi manajemen lainnya.

Setiap organisasi tentu akan menganut strategi yang berbeda dalam usaha mencapai tujuan. Strategi bukan hanya suatu rencana, melainkan alat yang mengikat seluruh bagian organisasi menjadi satu. Strategi dalam dunia bisnis amat dibutuhkan untuk mencapai visi misi yang telah dicanangkan sebelumnya (Yuliaty *et al.* 2020). Sebagaimana dikemukakan oleh Sahriddlo (2020), kegiatan bisnis saat ini tidak hanya dijalankan berdasarkan aturan saja, namun juga dikendalikan oleh visi dan nilai. Oleh sebab itu, perlu adanya kemampuan sumber daya manusia yang dapat diandalkan, berwawasan, kreatif, dan sejalan dengan visi organisasi sehingga hasil kinerja sesuai dan tepat sasaran. Hal ini tentu akan mendorong pelaksanaan pengembangan aspek yang menjadi fondasi UMKM, yakni aspek sumber daya manusia sebagai pelaku utama dalam menjalankan proses bisnis (Triakurnian, 2023).

Merencanakan pengembangan kualitas SDM, sama dengan menciptakan suatu kekuatan bersinergi dalam sebuah kerangka yaitu manajemen yang berkinerja (Fahmi, Irham 2021). SDM memegang peranan penting dalam tingkat keberlanjutan suatu organisasi atau perusahaan termasuk dalam bisnis. Menurut Nuryatimah & Dahmiri (2021), SDM merupakan faktor kunci keberhasilan untuk menentukan tingkat daya saing usaha dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Maka dari itu, kemajuan suatu organisasi ditentukan dari bagaimana kualitas dan kapabilitas SDM didalamnya. Pengembangan SDM mencakup beberapa hal dalam suatu organisasi. Secara *general*, pengembangan SDM diartikan sebagai suatu rangkaian aktivitas sistematis dan terstruktur dalam suatu organisasi, yang dirancang untuk memberikan peluang kepada anggota dalam mempelajari suatu keahlian atau kompetensi kerja (Gozali *et al.* 2021).

Pengembangan kompetensi SDM sangat diperlukan dalam strategi penguatan bisnis baik dari segi kompetensi manajerial, praktikal, prosedural, disiplin, dan kerja sama agar tercipta sumber daya yang berkualitas (Eka, Dian *et al.* 2022). Meningkatkan wawasan, keterampilan, dan kompetensi para pelaku UMKM juga tidak kalah penting demi mendorong inovasi dan peningkatan kinerja bisnis (Hamsani *et al.* 2022: Setiyati *et al.* 2019). UMKM harus mau berinvestasi dalam berbagai program pelatihan dan pengembangan, guna membantu meningkatkan kinerja usaha melalui keterampilan yang memadai, serta dapat lebih mudah beradaptasi dengan kemajuan teknologi dan globalisasi.

Kapasitas maupun kompetensi individu perlu ditingkatkan secara signifikan, mengingat hampir semua organisasi berupaya untuk memiliki sumber daya dengan kemampuan yang unggul dan juga dapat diandalkan. Tujuannya yakni untuk meningkatkan kinerja organisasi, menegaskan standar kerja dan harapan yang ingin dicapai, meningkatkan produktivitas, beradaptasi terhadap perubahan, serta menyalurkan perilaku dengan nilai-nilai yang dimiliki organisasi. Abdurrahim (2020) memaparkan bahwa peningkatan kapasitas merupakan suatu proses menanamkan serangkaian perubahan dalam setiap individu, kelompok, organisasi, dan sistem dalam rangka memperkuat kemampuan penyesuaian individu dan organisasi sehingga tanggap terhadap segala bentuk perubahan lingkungan. Artinya, tahapan pengembangan kapasitas maupun kompetensi dapat dilakukan secara menyeluruh mulai dari skala individu, organisasi, hingga sistem.

Pengembangan kapasitas pada level individu diterapkan pada aspek menyangkut pengetahuan, keterampilan, kompetensi, hingga karakter atau etika. Sedangkan pada level organisasi, pengembangan dapat dilakukan pada aspek sumber daya, ketatalaksanaan, struktur organisasi, dan sistem pengambilan keputusan. Kemudian untuk level sistem, pengembangan dapat dilakukan melalui kebijakan prosedur dan aturan-aturan. Kurangnya kompetensi akan mengakibatkan ketidakmampuan dalam mengidentifikasi peluang, mengembangkan inisiatif dan kreativitas, serta menciptakan inovasi baru, baik melalui metode ATM maupun

metode lainnya. Selain itu, perusahaan kemudian akan sulit mencapai tingkat daya saing yang berkelanjutan.

Peningkatan kompetensi tidak hanya terkait dengan pendidikan dan pengalaman, tetapi juga keterampilan dalam mengkonsepisi dan mengembangkan visi misi serta langkah operasional organisasi (Agustin, 2019). Memiliki aset SDM dengan keterampilan, pengalaman, juga motivasi yang tepat sangat penting bagi suatu organisasi atau perusahaan, sehingga berinvestasi SDM sedini mungkin sangat diperlukan karena akan menjadi modal dasar dalam mendorong keberhasilan. Peningkatan kompetensi dan kapasitas tersebut dapat dilakukan baik secara individu maupun kelompok. Namun, kunci dari perubahan dan kemajuan pada akhirnya terletak pada kemauan dan kemampuan masing-masing individu.

Lebih lanjut, pengembangan SDM sebaiknya diberlakukan tidak hanya bagi pemilik bisnis, namun juga pada kelompok pengelola usaha misalnya suatu komunitas atau paguyuban. Hal ini dikarenakan mereka termasuk ke dalam bagian pelaku usaha yang akan terjun langsung dalam pengelolaan operasional bisnis secara reguler. Menurut Hermanto, dkk (2022) pengembangan SDM melalui komunitas masyarakat mampu meningkatkan kreativitas dan keterampilan, sehingga akan menunjang terciptanya ide pengembangan inovasi di era persaingan global. Selain itu, manfaat lain dari proses pengembangan SDM melalui komunitas ialah adanya suatu pendampingan (Lestari, 2019).

Mengacu pada pengembangan tersebut, melalui Program Peningkatan Kapasitas Organisasi Kemahasiswaan (PPK ORMAWA), tim BEM FEB-Unpak melaksanakan skema pemberdayaan dalam bentuk pengabdian kepada masyarakat dengan menggalakkan potensi UMKM, di salah satu Kelurahan yang ada di Kecamatan Tanah Sareal Kota Bogor, yakni Kelurahan Kencana. Hal ini dilakukan sebagai upaya meningkatkan serta memaksimalkan kemajuan teknologi informasi untuk mendorong keunggulan kompetitif para pelaku usaha setempat.



Gambar 1. 5 Visitasi Kelurahan Kencana Sebagai Mitra

Kelurahan Kencana merupakan salah satu wilayah di Kota Bogor dengan pelaku usaha aktif sekitar 220 wirausaha yang bergerak dalam berbagai macam bidang. Secara administratif, luas wilayah Kelurahan Kencana mencapai 227.727 hektar. Berdasarkan informasi kependudukan yang diperoleh dari situs web Kelurahan Kencana (2023), terdapat sebanyak 13.646 jiwa, yang terdiri dari 6.191 pria dan 7.455 wanita, masuk dalam 3.791 Kepala Keluarga, serta terbagi ke dalam 69 RT dan 14 RW. Ditinjau dari gambaran luas wilayah dan jumlah penduduk yang relatif besar, tidak heran jika Kelurahan Kencana memiliki beragam usaha potensial yang dapat dikembangkan lebih lanjut.

Salah satu inisiasi yang telah dilaksanakan dalam program PPK ORMAWA tersebut adalah pembentukan suatu paguyuban atau kelompok wirausaha setempat, yang selanjutnya di kenal dengan nama Badan Usaha Milik Masyarakat (BUMISA). BUMISA dibentuk dalam rangka melakukan inovasi sosial komunitas yang mempertemukan para pelaku UMKM dan profesional kewirausahaan. BUMISA juga hadir sebagai motor penggerak dalam mewujudkan UMKM *Go Digital*, agar pelaku usaha dapat mengembangkan promosi komoditas lokal dan meningkatkan hasil penjualan. Melalui pemanfaatan kemajuan teknologi informasi yang baik, dapat menjadi solusi alternatif yang akan memberikan dampak positif terhadap keberlangsungan bisnis masyarakat setempat, serta memberikan kontribusi bagi Kelurahan Kencana itu sendiri.

Alternatif dalam pembentukan suatu wadah paguyuban bagi pelaku UMKM, didasarkan pada karakteristik yang sesuai dengan kultur masyarakat desa. Paguyuban terbentuk berdasarkan sifat homogen masyarakat, yang terbiasa dengan adanya gotong royong. Paguyuban sendiri berasal dari kata "*guyub*", yang berarti rukun berharmoni sebagai kelaziman tanpa diharuskan melihat adanya *financial benefit*. Kelebihan adanya paguyuban diantaranya terjalin sinergi dari berbagai pelaku guna saling membantu dan melengkapi, mengembangkan dan meningkatkan *skill* maupun

motivasi bersama, memperkuat *branding*, serta yang paling penting bahwa paguyuban relatif lebih mudah diimplementasikan dibandingkan dengan bentuk kerjasama profesional.



Gambar 1. 6 Diskusi Pembentukan Paguyuban

Sebagaimana diketahui bahwa sumber daya manusia yang kompeten, menjadi salah satu pilar penting dalam proses menjalankan kepemimpinan dan pengelolaan suatu organisasi. Adanya SDM (meliputi tenaga kerja, pelatihan, dan pendidikan) dalam badan usaha atau organisasi dapat menghasilkan profesionalitas keanggotaan (Badawi & Nugroho, 2022). Menghadapi era persaingan global dimana bisnis dituntut lebih berdaya kompetitif, UMKM perlu menciptakan berbagai keunggulan melalui proses yang kreatif. Perilaku inovatif pada paguyuban UMKM juga sangat penting dalam upaya penerapan solusi terhadap masalah dan peluang, terkait keberlanjutan bisnis yang akan memberikan nilai tambah baik secara finansial maupun non finansial, serta secara tidak langsung dapat menjadi insentif untuk pengembangan bagi UMKM (Nurhasanah *et al.* 2023).

Manajemen SDM yang baik dan tepat akan mendukung organisasi lebih berkembang dan selaras dengan tujuan yang telah ditetapkan (Kusuma & Fridayani, 2022). Proses peningkatan *skill* sumber daya manusia dapat dilakukan melalui kegiatan pelatihan dan pendidikan, baik secara *offline* maupun *online*. Berbagai penelitian mengkaji bagaimana implementasi pelatihan dan penyuluhan sebagai kegiatan pengembangan SDM dapat meningkatkan kemampuan dalam mengelola suatu bisnis (Setyorini *et al.* 2019). Melalui penerapan strategi pengembangan yang tepat, UMKM dapat meraih manfaat signifikan seperti peningkatan kreatifitas, adaptasi terhadap perubahan tren pasar, dan kemampuan berdaya saing di era digital (Nada Ulayya Martaningtyas, 2023).

Sejumlah potensi yang dimiliki UMKM Kencana memang beragam dengan berbagai produk yang menarik dan kreatif, serta didukung dengan keberadaan BUMISA sebagai komunitas pengembangan bisnis bagi UMKM tersebut. Namun

permasalahan muncul ketika ditemukan adanya kelemahan dalam kondisi internal, baik dari aspek manajemen yang berkaitan dengan kualitas SDM berlatar pendidikan rendah, maupun kurangnya pengetahuan terkait teknologi informasi. Menurut Andria, *et.al* (2022), salah satu kesulitan dan hambatan yang seringkali dihadapi oleh UMK dalam proses menjalankan bisnis adalah kendala dalam manajemen sistem. Hal ini dialami pula oleh pengurus Paguyuban BUMISA, dimana mereka belum mampu memahami dengan baik terkait pengelolaan suatu kelompok wirausaha.

Selain itu, kegiatan operasional komunitas juga belum berjalan secara maksimal akibat belum adanya struktur tugas dan fungsi kepengurusan yang jelas, serta minimnya wawasan terkait perencanaan program keberlanjutan dalam komunitas usaha. Masalah lain muncul sebagai dampak dari jumlah kependudukan yang padat dan luas di wilayah tersebut, sehingga berimbas pada kurangnya *bonding* antar sesama pengurus paguyuban. Hal ini perlu diinisiasi dengan adanya pembentukan sebuah ciri khas keorganisasian dalam paguyuban tersebut, salah satunya dengan menciptakan *organizational culture*.

Organizational culture atau budaya organisasi merupakan suatu keunikan yang dimiliki oleh setiap organisasi, sebagai pembeda antara satu dengan lainnya. Budaya organisasi merupakan ciri khas yang melingkupi sekumpulan nilai, norma, dan tindakan yang membantu menuntun anggota untuk mengetahui perilaku apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan dalam kaitannya dengan tujuan organisasi maupun komunitas. Beberapa fungsi dari budaya organisasi diantaranya, 1) budaya memiliki peran pembeda, yang berarti budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lainnya, 2) budaya organisasi membawa suatu identitas bagi anggota, 3) budaya mempermudah tumbuhnya komitmen individu dalam organisasi, 4) budaya organisasi meningkatkan kematangan sistem sosial (Sutrisno, 2018).

Selanjutnya permasalahan terkait dengan perencanaan program dan manajemen organisasi, dapat diinisiasi dengan mengimplementasikan sistem manajemen berdasarkan sasaran, atau yang umum dikenal dengan sebutan *Management by Objective* (MBO). MBO merupakan suatu pendekatan sistematis dalam pengelolaan organisasi secara lebih terorganisir dan menekankan pencapaian pada target sasaran yang ditentukan. Sistem ini mengedepankan partisipasi aktif dari pimpinan hingga bawahan dalam upaya perencanaan dan penyusunan tujuan kolaboratif, pengambilan keputusan, dan umpan balik sasaran (Sahridlo *et al.* 2020).

Metode tersebut mengedepankan proses penetapan tujuan yang disetujui bersama dan menggunakan tujuan tersebut untuk mengevaluasi keanggotaan. Jika seseorang menggunakan pendekatan sistem ini, dia akan duduk bersama dengan setiap anggota timnya untuk menetapkan tujuan dan secara periodik menilai apakah terjadi kemajuan dalam mencapai tujuan tersebut. Menurut Robbins (2016), program MBO memiliki empat unsur yaitu spesifikasi tujuan, pembuatan keputusan partisipatif, jangka waktu eksplisit, dan umpan balik kinerja. Alih-alih menggunakan

tujuan untuk memastikan anggota melakukan apa yang harus dilakukan, MBO menggunakan tujuan untuk memotivasi internal anggotanya.

Sistem MBO meningkatkan kinerja organisasi melalui perumusan tujuan dan sasaran kerja yang berbeda didalamnya. Beberapa kelebihan dari penerapan MBO, dapat dijadikan sebagai landasan penggunaan dalam manajemen organisasi suatu paguyuban. Kelebihan tersebut diantaranya tujuan dan sasaran yang dirancang seringkali matang dan tercapai dalam hasil yang maksimal, karena setiap individu dalam organisasi tersebut memahami dengan baik target yang akan dicapai. Kemudian evaluasi dan *monitoring* dapat dilaksanakan dengan jelas dan terarah, karena dijalankan dengan metode fokus dan terpusat. Selain itu, koordinasi maupun ikatan antara pimpinan dan bawahan terjalin dengan baik karena dalam metode ini pendekatannya terjalin lebih dalam.

Berdasarkan latar permasalahan tersebut, maka penulis bermaksud melakukan pengembangan lebih lanjut dengan judul “*Optimization of the Community-Owned Enterprises (BUMISA) in Empowering Local Communities: MSMEs Kencana Village of Bogor City*”.

1.2 Analisis Masalah

Penentuan prioritas masalah dilakukan dengan mengumpulkan segenap informasi untuk mengetahui kondisi dan kebutuhan riil di lapangan. Selanjutnya dilaksanakan sesi *brainstorming* bersama mitra, yakni pengurus Paguyuban BUMISA di Kelurahan Kencana Kecamatan Tanah Sareal Kota Bogor untuk menggali permasalahan dan penawaran solusi, serta penyusunan rencana kerja. Hasil pendahuluan tersebut diperoleh analisa masalah sebagai berikut.

1. Lemahnya kondisi internal, baik dari aspek manajemen yang berkaitan dengan kualitas SDM, maupun keterbatasan pengetahuan dan kemampuan dalam melaksanakan fungsi pengelolaan suatu kelompok wirausaha.
2. Belum ada struktur tugas dan fungsi kepengurusan yang jelas, sehingga berakibat pada kurangnya kesadaran anggota dalam melaksanakan tanggung jawab dari setiap peran yang ada.
3. Kurangnya *bonding* antar sesama pengurus organisasi.
4. Belum adanya program aktivitas yang dapat menunjang strategi implementasi bisnis dalam menjaga keberlanjutan organisasi sekaligus meningkatkan daya saing dan nilai tambah usaha.

1.3 Tujuan dan Ruang Lingkup

Tujuan dari adanya program ini adalah sebagai bentuk penguatan organisasi bagi Paguyuban BUMISA selaku komunitas rintisan di Kelurahan Kencana, serta mendorong peningkatan keunggulan kompetitif produk usaha melalui perencanaan strategi bisnis yang tepat. Harapannya, UMKM mampu merencanakan bagaimana menggunakan teknik manajemen organisasi yang tepat dalam menjaga keberlangsungan dan kinerja organisasi, serta meningkatkan daya saing dengan

pengelolaan organisasi secara tepat. Berdasarkan hasil analisis terhadap mitra seperti yang telah diuraikan di atas, maka tujuan dari program ini adalah :

- 1) Memberikan edukasi terkait pemanfaatan sistem *Management by Objective* (MBO) sebagai implementasi perencanaan manajemen organisasi dan kinerja.
- 2) Membentuk struktur tugas dan fungsi kepengurusan yang jelas dan mudah dipahami, agar pengurus paguyuban dapat melaksanakan tanggung jawab sesuai dengan perannya.
- 3) Menciptakan budaya organisasi sederhana untuk menunjang ikatan dan kolaborasi efektif antar sesama anggota BUMISA.
- 4) Memberikan pendampingan melalui perumusan rencana program/aktivitas, sebagai pengembangan berkelanjutan dalam paguyuban BUMISA.
- 5) Merekomendasikan model pengembangan keberlanjutan dalam BUMISA.

Kegiatan ini memiliki target berupa para pengurus Paguyuban Badan Usaha Milik Masyarakat (BUMISA) sekaligus pelaku UMKM, di Kelurahan Kencana Kecamatan Tanah Sereal, Kota Bogor. Melalui program kegiatan ini, harapannya sumber daya manusia di Kelurahan Kencana dapat berkembang terutama dalam lingkup penggunaan manajemen organisasi yang tepat. Tidak hanya dalam penggunaan manajemen organisasi, diharapkan masyarakat yang tergabung ke dalam kelompok wirausaha BUMISA dapat memiliki wadah untuk berbagi informasi sebagai pelaku UMKM produktif. Ruang lingkup pada program kegiatan ini mencakup berbagai aspek, diantaranya:

1. Menciptakan program kegiatan yang bertujuan untuk membantu masyarakat sebagai pelaku UMKM sekaligus pengurus paguyuban, dalam meningkatkan kemandirian untuk memberdayakan potensi kewirausahaan.
2. Menyediakan program kegiatan berupa edukasi dan pendampingan sebagai bentuk pemberdayaan kompetensi pelaku usaha ke arah yang lebih baik dalam bidang pengetahuan dan keterampilan.
3. Pengelolaan suatu kelompok wirausaha melalui pemanfaatan sistem manajemen organisasi dan perencanaan aktivitas keorganisasian yang tepat.
4. Menciptakan model pengembangan keberlanjutan, yang dapat digunakan sebagai pedoman dalam menjalankan keorganisasian.

BAB II

SOLUSI PERMASALAHAN

2.1 Masalah

Berkaitan dengan optimalisasi kinerja Paguyuban Badan Usaha Milik Masyarakat (BUMISA) dalam misi pemberdayaan UMKM di Kelurahan Kencana, terdapat beberapa permasalahan yang cukup krusial selama melakukan observasi dan hasil peninjauan dari aktivitas Program Penguatan Kapasitas Organisasi Mahasiswa (PPK ORMAWA) sebelumnya, diantaranya yaitu:

Pertama, lemahnya kondisi internal khususnya yang berkaitan dengan kualitas SDM yang masih rendah, baik dari segi latar belakang pendidikan maupun tingkat kewirausahaan yang minim, turut menjadi faktor penghambat dalam proses perjalanan komunitas bisnis tersebut. Hal ini menjadi alasan mendasar akan pentingnya manajemen SDM, terutama yang berkaitan dengan peningkatan kompetensi pada setiap individu agar mereka dapat memberikan kontribusi yang maksimal bagi komunitas sekaligus usaha rintisannya.



Gambar 2. 1 Diskusi Permasalahan Internal Kepengurusan

Ibu Rena, selaku ketua paguyuban menuturkan bahwa salah satu tantangan utama dalam pelaksanaan aktivitas komunitas wirausaha ini adalah keterbatasan wawasan dan pengetahuan para anggota (sekaligus pelaku UMKM), terkait keorganisasian. Hal ini terkadang menjadikannya harus mengambil alih beberapa urusan yang menyangkut paguyuban. Oleh karena itu beliau mengharapkan adanya suatu program yang dapat membantu mengedukasi para pengurus paguyuban.

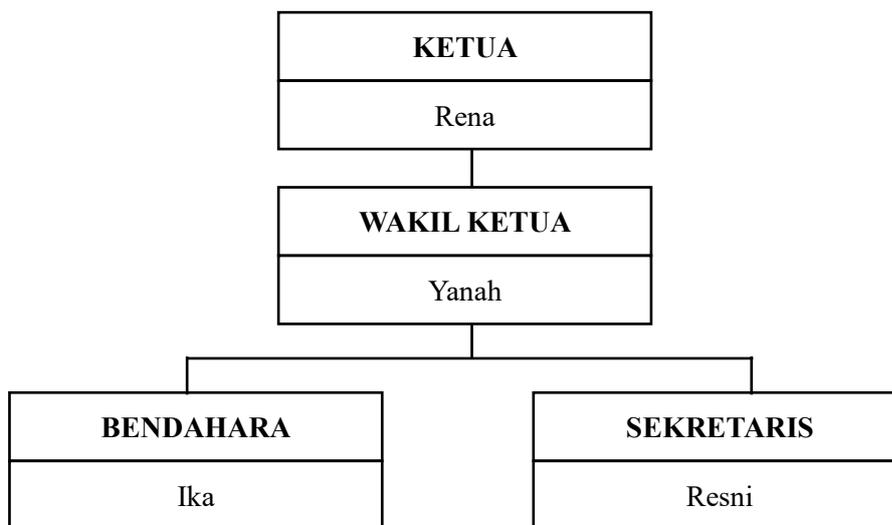
Permasalahan lain yang berkaitan dengan kondisi internal tersebut yaitu, anggota sekaligus pengurus paguyuban belum menjalin kerjasama dan koordinasi berkelanjutan akibat ketidakmampuan dalam melaksanakan fungsi pengelolaan suatu

kelompok wirausaha dan perencanaan kinerja yang tepat. Permasalahan tersebut juga merupakan kendala yang umumnya dihadapi oleh suatu komunitas atau organisasi rintisan. Pengelolaan atau manajemen organisasi berfungsi untuk melaksanakan kegiatan pencapaian tujuan melalui kerja sama antar unit didalamnya. Pengelolaan tersebut melibatkan pengaturan wewenang, tugas, dan tanggung jawab bagi setiap individu, serta pengaturan alokasi sumber daya yang dimiliki organisasi.

Hal tersebut akan mempermudah koordinasi antar anggota kelompok serta membagi tugas sesuai dengan kebutuhan, sehingga setiap unit mengetahui peran dan tanggung jawabnya. Hal ini juga memberi kemudahan dalam proses pengawasan, memaksimalkan pemanfaatan *skill* yang dimiliki anggota, dan membantu menciptakan hubungan kerja yang harmonis. Fungsi ini juga berkaitan dengan perencanaan kinerja, yang mana bertujuan untuk memaksimalkan kinerja melalui metode yang efektif, meningkatkan produktivitas, dan memastikan keselarasan tujuan antar individu dan organisasi.

Kedua, belum ada struktur tugas dan fungsi kepengurusan yang jelas sehingga berakibat pada kurangnya kesadaran anggota dalam melaksanakan tanggung jawab, serta tidak tahu harus melakukan apa. Hal ini terjadi karena belum dilakukannya perluasan lebih lanjut mengenai struktur organisasi dalam paguyuban, sehingga peran yang tersedia masih terdiri dari posisi inti seperti ketua, wakil ketua, bendahara, dan sekretaris saja. Berikut di bawah ini struktur organisasi yang telah terbentuk sebelumnya, pada kegiatan pengabdian masyarakat oleh tim PPK ORMAWA yang tersaji dalam Gambar 2.1.

STRUKTUR ORGANISASI BUMISA



Gambar 2. 2 Struktur Organisasi Pada Awal Terbentuknya Paguyuban

Menurut situs lpm.uma.ac.id, keberadaan struktur kepengurusan dalam suatu organisasi merupakan sebuah kerangka yang menggambarkan hubungan, wewenang, dan tanggung jawab antara berbagai posisi atau unit yang tersedia. Melalui

penentuan tugas dan tanggung jawab secara jelas, struktur organisasi dapat membantu menghindari duplikasi tugas dan memastikan bahwa sumber daya dalam organisasi tersebut digunakan secara efisien. Selain itu, koordinasi yang terjalin baik antar unit dan tim kerja juga dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas hasil kerja. Berlandaskan hal tersebut, maka adanya struktur organisasi dalam paguyuban juga menjadi faktor yang penting untuk mencapai tujuan bersama, serta dapat membantu menciptakan lingkungan organisasi yang teratur, efisien, dan saling mendukung.

Ketiga, dikarenakan kondisi paguyuban yang masih tergolong baru, maka tentunya belum ada budaya yang terbentuk dalam organisasi tersebut. Selain itu, kondisi wilayah dengan latar belakang kependudukan yang padat dan luas, juga turut menjadi faktor yang menyebabkan kurangnya *bonding* atau ikatan antar sesama pengurus dalam paguyuban. Pentingnya keberadaan budaya dalam organisasi berkaitan dengan suatu media pendukung yang dapat mengoptimalkan sisi kebersamaan dan gotong royong antar kepengurusan.

Terakhir, belum adanya program yang dapat menunjang strategi implementasi bisnis dalam menjaga keberlanjutan organisasi, juga sebagai penopang aktivitas keorganisasian dalam paguyuban, serta alat untuk meningkatkan daya saing dan nilai tambah bagi para pelaku UMKM. Keterbatasan dalam pemanfaatan teknologi informasi juga dapat menghambat kemampuan UMKM dalam meningkatkan efisiensi dan daya saing mereka, mengingat pentingnya pemanfaatan kemajuan teknologi untuk memaksimalkan potensi yang ada (Hasan, E, S. *et al.* 2023).

2.2 Rencana Aksi dan Solusi

Proses pelaksanaan kegiatan melalui implementasi sistem *Management by Objective* (MBO), diharapkan dapat menjadi alternatif yang tepat dalam pelaksanaan manajemen organisasi di paguyuban Badan Usaha Milik Masyarakat (BUMISA). Khususnya dalam hal manajemen organisasi dan kinerja, penyusunan struktur tugas dan fungsi kepengurusan, perumusan program kegiatan atau sasaran pengembangan berkelanjutan, hingga pada tahap perencanaan budaya organisasi.

MBO atau dalam bahasa Indonesia disebut sebagai manajemen berdasarkan sasaran, merupakan suatu pendekatan yang terorganisir dan sistematis yang menjadikan manajemen fokus pada pencapaian hasil, dan sasaran kerja terbaik yang mungkin tercapai dari sumber daya yang tersedia. Melalui pendekatan ini, sasaran dan tujuan organisasi tidak ditentukan oleh manajer puncak saja, tapi juga oleh karyawan. Keduanya bersama-sama membuat sasaran yang ingin dicapai. Hasilnya karyawan akan merasa dihargai sehingga produktivitas akan meningkat (Ruziana, 2023).

Landasan digunakannya *Management by Objectives* (MBO) dalam program ini berkaitan dengan fungsi dan manfaat yang dapat diperoleh dari sistem MBO itu sendiri, diantaranya diuraikan dalam poin-poin berikut.

1. MBO dapat menyelaraskan tujuan individu dan tim dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Adanya penetapan tujuan yang jelas dan terukur tersebut akan mendorong motivasi anggota untuk bekerja dan mencapainya, ini bermuara pada peningkatan kinerja dan produktivitas.
2. Setiap unit dalam organisasi akan mendapatkan hak dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan, sehingga akan membantu meningkatkan moral dan komitmen individu dengan membuat mereka merasa bangga telah terlibat dalam organisasi.
3. Pendekatan ini melibatkan anggota dalam proses penetapan setiap tujuan organisasi, maka dari itu akan cocok diterapkan dalam lingkup komunitas rintisan seperti dalam Paguyuban BUMISA ini.

Berikut merupakan uraian rencana aksi dan solusi berdasarkan masalah yang telah dipaparkan sebelumnya dalam poin permasalahan, yaitu tersaji dalam Tabel 2.1 di bawah ini.

Tabel 2. 1 Paparan Solusi, Rencana Aksi / Kegiatan Luaran

No	Masalah	Rencana Aksi & Solusi
1	Kurangnya pemahaman terkait fungsi pengelolaan organisasi dan perencanaan kinerja.	Memberikan edukasi terkait sistem pengelolaan organisasi yang dapat diterapkan untuk komunitas BUMISA.
2	Kurangnya kesadaran anggota dalam melaksanakan tanggung jawab.	Pendampingan penyusunan struktur tugas dan fungsi kepengurusan paguyuban.
3	Belum terjalannya <i>bonding</i> antar pengurus.	Membentuk budaya organisasi sederhana untuk internal komunitas.
4	Belum ada program yang dapat menunjang aktivitas paguyuban, dalam meningkatkan daya saing dan nilai tambah usaha.	Pendampingan melalui penciptaan program kegiatan pengembangan berkelanjutan untuk paguyuban.

2.3 Target Luaran

Rencana target luaran yang diharapkan untuk kegiatan ini adalah proses implementasi sistem *Management by Objective* (MBO) di Paguyuban BUMISA, sebagai alat untuk membuat perencanaan aktivitas dalam komunitas, manajemen pengelolaan organisasi, dan penciptaan budaya atau ciri khas dalam paguyuban yang

menjadikannya berbeda dari organisasi sejenis lainnya. Target luaran tersebut disajikan dalam Tabel 2.2 sebagai berikut.

Tabel 2. 2 Rencana Target Capaian Luaran

No	Jenis Luaran	Indikator Capaian
1	Penerapan <i>Management by Objective</i> (MBO).	Peserta mampu memahami proses pelaksanaan manajemen organisasi dengan baik.
2	Terbentuknya struktur tugas dan fungsi kepengurusan BUMISA.	Peserta mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik melalui peran yang diampu.
3	Budaya organisasi.	Peserta mampu menjalin komunikasi dan kerja sama secara optimal, dengan adanya budaya organisasi yang terbentuk.
4	Tersedianya rencana aktivitas dalam paguyuban.	Peserta mampu membuat rangkaian sasaran aktivitas paguyuban secara maksimal dan terarah.
5	Model pengembangan keberlanjutan BUMISA.	Paguyuban BUMISA memiliki alternatif model pengembangan dalam upaya mencapai keberlanjutan organisasi maupun bisnis.

BAB III

METODOLOGI PELAKSANAAN

3.1 Bentuk Langkah



Gambar 3. 1 Bentuk Langkah
Sumber: Data Primer

Bentuk implementasi kegiatan akan dibagi menjadi 3 langkah, yakni *Pre Event*, *Main Event*, dan *Pasca Event*. Ketiga langkah tersebut akan saling berkaitan, dengan harapan akan memberikan dampak positif dan tepat sasaran bagi pengurus Paguyuban UMKM Badan Usaha Milik Masyarakat (BUMISA) di Kelurahan Kencana.

3.1.1 *Pre Event*

Kegiatan ini merupakan langkah awal yang akan dilakukan dalam melaksanakan program pengembangan lanjutan. Tahap ini dilaksanakan dalam 2 langkah, yaitu Observasi Kebutuhan dan Wawancara Objek. Tahap ini akan dilakukan di lokasi mitra UMKM Kelurahan Kencana, Kecamatan Tanah Sareal Kota Bogor tepatnya di Saung Abimantra pada Sabtu, 09 Maret 2024 dalam satu hari (mulai pukul 09.00-12.00 WIB).

Menurut Kasmir (2022), observasi ialah proses melakukan pemantauan atau pengamatan terkait kondisi dan situasi yang terjadi dalam waktu tertentu. Artinya, peneliti melihat, mendengar, merasakan, menyimak, dan memahami kondisi objek yang akan diteliti. Selanjutnya hasil dari observasi tersebut dicatat untuk dijadikan sumber dalam menentukan dan mengidentifikasi masalah yang diteliti.

Proses observasi mitra dilakukan dengan mengidentifikasi perilaku pengurus dan anggota Paguyuban BUMISA, serta melakukan wawancara kepada ketua paguyuban terkait bagaimana pelaksanaan manajemen organisasi dan wawasan perencanaan strategi keberlanjutan. Hasil dari proses observasi tersebut akan dibuat analisa lebih lanjut terkait kebutuhan dan kemungkinan permasalahan yang terjadi, serta pencarian alternatif solusi untuk mengatasinya.

3.1.2 Main Event

Kegiatan utama yang dilakukan berupa edukasi dan pendampingan, serta implementasi terkait pemanfaatan sistem Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBS) atau yang umum disebut dengan *Management by Objective* (MBO), sebagai sarana dalam melaksanakan manajemen organisasi, pengelolaan kinerja, dan penyusunan rencana atau program kegiatan dalam paguyuban. Tahap ini dilakukan di lokasi mitra Paguyuban BUMISA Kelurahan Kencana pada Jumat, 29 Maret 2024 selama 2 hari (mulai pukul 09.00-12.30 WIB). Proses pembelajaran dilakukan dalam dua arah, dimana pengurus dan anggota diharapkan dapat berpartisipasi aktif untuk bertanya mengenai hal yang belum dipahami.

Pendampingan merupakan metode yang menekankan pemberian kemudahan pada peserta, dalam mengidentifikasikan kebutuhan, memecahkan masalah, serta mendorong tumbuhnya inisiatif dalam proses pengambilan keputusan dan mewujudkan kemandirian. Implementasi sistem MBO dapat diterapkan dalam proses penyusunan program keberlanjutan paguyuban, dan penentuan ciri khas atau budaya organisasi sesuai dengan keinginan para pengurus sekaligus anggota BUMISA. Selanjutnya, dilakukan pula pendampingan kepada ketua dan wakil paguyuban terkait penyusunan struktur tugas dan fungsi kepengurusan BUMISA, sehingga para pengurus dapat menjalankan setiap tanggung jawab tugas dengan baik.

3.1.3 Pasca Event

Kegiatan yang dilakukan dalam tahap ini terdiri dari *monitoring* dan evaluasi, dimana *monitoring* dilakukan dengan melakukan pengamatan terkait perkembangan program yang diberikan, serta pemahaman peserta selama proses pelaksanaan kegiatan berlangsung (dalam satu bulan). Sedangkan evaluasi dilaksanakan dengan membagikan pertanyaan dalam bentuk kuesioner *pre-test* dan *post-test*, yaitu dengan membandingkan kondisi dan pemahaman peserta sebelum dan sesudah diberikan edukasi dan pendampingan. Indikator keberhasilan kegiatan ini dilaksanakan dengan mengukur tingkat pemahaman mitra dan keberhasilan dalam pendampingan pengelolaan komunitas serta perencanaan organisasi.

3.2 Tahapan

Upaya yang dilakukan dalam menindaklanjuti hasil observasi permasalahan yang dialami mitra terkait dengan manajemen organisasi, penyusunan program keberlanjutan komunitas, struktur tugas dan fungsi kepengurusan, serta

organizational culture (budaya organisasi), akan ditindaklanjuti dengan pelaksanaan serangkaian tahapan kegiatan pengembangan sebagai berikut.

3.2.1 Tahap Pengenalan dan Edukasi Terkait Sistem MBO

Pengenalan dan edukasi terkait sistem *Management by Objectives* (MBO) sebagai alat pengelolaan maupun manajemen dalam organisasi, menjadi tahapan awal dalam proses pelaksanaan program keberlanjutan yang akan dilakukan oleh penulis. Harapannya, para pengurus Paguyuban BUMISA dapat memahami terkait pemanfaatan sistem MBO ini, serta dapat menghasilkan suatu perencanaan aktivitas yang tepat dalam menindaklanjuti keberlangsungan kehidupan komunitas pelaku usaha ini kedepannya.

Pengorganisasian atau manajemen dalam sebuah organisasi merupakan proses penyusunan kerja untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Proses tersebut meliputi penentuan tugas, siapa yang harus mengerjakan, kapan tenggat waktu pengerjaan, dimana akan dilakukan, bagaimana mengelompokkan tugas, siapa melapor kepada siapa, dan pada tingkatan mana pengambilan keputusan diambil. Manajemen sendiri merupakan suatu metode sistematis dan terorganisir untuk mencapai tujuan yang efektif dengan memanfaatkan sumber-sumber (manusia dan non manusia), dan segala aktivitas melalui perencanaan, pengorganisasian, pembagian kerja, dan pengontrolan. Definisi tersebut sejalan dengan Hestanto (2019), yang menyatakan bahwa dalam pendekatan fungsional, manajemen terdiri atas beberapa aksi seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerak, dan pengawasan yang keseluruhan tindakan tersebut bertujuan untuk mencapai target dengan pemanfaatan sumber daya yang tersedia.

Manajemen juga memuat sasaran yang merupakan kepentingan utama sebagai penentu arah yang akan ditempuh oleh suatu organisasi. Sasaran dapat membentuk aktivitas dan meningkatkan efektifitas organisasi, oleh karenanya semua anggota dalam manajemen harus mau bekerja sama untuk mencapai sasaran. Selanjutnya perlu dipahami bahwa dalam melakukan upaya manajemen organisasi tersebut, diperlukan adanya suatu metode atau sistem yang tepat guna sebagai penopang maupun tumpuan, untuk menciptakan perencanaan program yang spesifik dalam upaya mencapai tujuan, salah satunya dengan menggunakan metode *Management by Objectives* (MBO).

MBO pertama kali dikenalkan oleh Peter E. Drucker pada tahun 1954, dalam sebuah buku yang berjudul "*The Practice of Management*". Secara umum, esensi sistem MBO terletak pada penetapan segenap tujuan umum berdasarkan kerja sama para manajer dan bawahan, kemudian penentuan bidang utama setiap individu yang dirumuskan dengan jelas dalam bentuk sasaran terukur dan sesuai harapan, serta sebagai pedoman pengoperasian dan penilaian unit kerja. Gagasan dasar MBO yakni merupakan proses partisipatif, yang melibatkan manajer dan para anggota pada setiap tingkatan organisasi (Sakti, 2019).

Saat pelaksanaan edukasi berlangsung, disajikan berbagai definisi MBO dari para ahli agar peserta semakin memahami pengertian dari sistem tersebut. Berikut beberapa definisi lain dari *Management by Objectives* (MBO) menurut para ahli, diantaranya:

1. MBO merupakan konsep filosofis dan seperangkat prosedur operasional (Frank).
2. MBO adalah sistem dinamis yang mengintegrasikan kebutuhan perusahaan untuk mencapai tujuannya dalam memperoleh laba dan pertumbuhan, dengan kebutuhan manajer untuk memperbesar dan mengembangkan dirinya (Humble).
3. MBO adalah suatu sistem dengan sasaran organisasi yang dibuat secara terarah untuk segenap kegiatan. Ini adalah suatu metode yang memusatkan tujuan dan kepuasan para pesertanya (Olsson).
4. MBO sebagai suatu pendekatan terhadap perencanaan dan penilaian manajemen dimana terdapat target spesifik untuk satu tahun, atau beberapa jarak waktu lamanya, ditetapkan bagi setiap manajer atas dasar hasil-hasil yang harus dicapai setiap manajer andai kata sasaran keseluruhan perusahaan harus direalisasikan (Mc. Conkey).

Berdasarkan definisi dari beberapa tokoh tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Management by Objectives* (MBO) merupakan sebuah proses manajemen maupun prosedur operasional yang dilakukan dalam suatu organisasi atau perusahaan, dengan berbagai pertimbangan seperti aspek individual ketika bersama-sama menentukan, mengidentifikasi, merumuskan tujuan, serta menetapkan bidang tanggung jawab pokok setiap anggota dalam kaitannya dengan hasil yang diharapkan dari dan oleh anggota tersebut dalam periode yang telah ditentukan. Kemudian menggunakannya sebagai pedoman dalam mengoperasikan unit kerja, serta penilaian kontribusi masing-masing anggota unit yang bersangkutan.

Mengutip dari situs LinovHR (2021), bahwa dalam penerapannya pendekatan *Management by Objectives* (MBO) rupanya memiliki kelebihan dan kekurangan diantaranya sebagai berikut.

A. Kelebihan Penerapan MBO

1. Meningkatkan komunikasi yang baik. Konsep ini memiliki cara pendekatan yang lebih dalam antara pimpinan dan anggota, sehingga interaksi antar keduanya terjalin secara maksimal dan menghasilkan hubungan komunikasi yang harmonis.
2. Meningkatkan motivasi kerja. Karena metode ini mengedepankan hasil, maka pimpinan akan selalu melibatkan anggotanya dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan terkait target yang ingin dicapai. Hal ini memicu timbulnya rasa tanggung jawab lebih dalam benak para

anggota, untuk meningkatkan motivasi kerja dalam memenuhi target yang ingin dicapai.

3. Tujuan organisasi jelas. Organisasi yang menerapkan MBO, akan mudah menentukan ke mana arah setiap divisi akan berjalan. Dengan konsep orientasi pada hasil, masing-masing divisi sudah memiliki target yang telah ditetapkan dan disepakati beserta jangka waktu tertentu yang telah ditentukan agar target dapat tercapai lebih baik.
4. Meningkatkan komitmen anggota. Konsep MBO menekankan tingkat partisipasi aktif dari para anggotanya. Setiap orang diberi kebebasan metode dalam bekerja asalkan target dan hasilnya tercapai, sehingga hal ini akan menumbuhkan komitmen dari anggota tersebut untuk bisa memenuhi tuntutan target yang diberikan.
5. Merangsang revolusi budaya kerja. Jika suatu organisasi memiliki budaya kerja yang kurang baik, tentu akan menghambat perkembangan serta mengurangi produktivitas dan kinerja organisasi tersebut. Melalui penerapan konsep MBO, budaya kerja yang buruk dapat dihilangkan dan disiasati dengan baik melalui penetapan fokus utama pada hasil dan target yang harus dipenuhi.

B. Kekurangan Konsep MBO

Saat melakukan penerapan *Management by Objectives* (MBO), tentu tidak berarti bahwa suatu organisasi bebas dari setiap masalah. Justru penyebab terjadinya masalah umumnya berasal dari anggota yang sulit diatasi karena menyangkut masalah status, jabatan, bahkan tidak jarang menyebabkan ketegangan. Hampir seluruh masalah tersebut merupakan persoalan yang berulang dihadapi oleh organisasi, baik bagi mereka yang menerapkan MBO maupun tidak menerapkannya. Berikut beberapa kekurangan tersebut.

1. MBO kurang disukai bawahan. Hal ini karena metode yang berorientasi pada hasil akan memicu perasaan tertekan dalam bekerja akibat keharusan dalam menyelesaikan tuntutan sejumlah target yang diberikan.
2. MBO sulit diterapkan pada organisasi dengan manajemen otoriter. Karena konsep ini perlu melibatkan anggota dalam setiap pengambilan keputusan, maka akan sulit diimplementasikan pada manajemen yang lebih sering mengambil keputusan secara sepihak dan cenderung kaku dalam menerima perubahan.
3. Seringkali MBO menyita banyak waktu para pimpinan dan anggota, dikarenakan banyaknya penyusunan dokumen yang dibutuhkan dan seringnya dilakukan kegiatan rapat.

Terdapat lima langkah dalam proses penerapan *Management by Objectives* (MBO), seperti yang dikemukakan dalam situs Investopedia (2023), yakni:

1. Menentukan atau merevisi tujuan organisasi berdasarkan visi dan misi yang sudah ada.
2. Menurunkan tujuan organisasi kepada anggota atau bawahan.
3. Merangsang penetapan tujuan individu. Para anggota harus didorong untuk menetapkan tujuan masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih besar.
4. Memantau kemajuan anggota.
5. Mengevaluasi dan mengapresiasi kemajuan yang terjadi. Ini mencakup umpan balik mengenai apa yang telah dicapai dan belum dicapai pada setiap unit dan anggotanya.

Hendriyal (2022) juga mengungkapkan bahwa dalam proses manajemen, terdapat dua macam tujuan utama dalam implementasi MBO, yaitu (1) mencapai perbaikan pada efektifitas, baik ditingkat organisasi maupun individu yang dalam hal ini, tujuan organisasi sebagai alat perbaikan terhadap situasi terkini dan nanti sehingga bukan sekedar dokumentasi, (2) memberikan pedoman dalam proses manajemen. Proses MBO di setiap organisasi tentu akan berbeda-beda dalam pelaksanaannya, akan tetapi unsur utama dalam penetapan sasaran, partisipasi anggota, dan evaluasi program merupakan bagian inti dari kebijakan MBO.

Organisasi yang baik adalah organisasi yang memiliki arah dan tujuan yang jelas berlandaskan visi misi yang telah disepakati oleh para perintisnya. Merealisasikan tujuan tersebut memerlukan sesuatu untuk mencapainya, dengan cara yang lazim disebut dengan strategi. Sederhananya, strategi merupakan suatu rencana tentang bagaimana sebuah organisasi akan melakukan apa yang perlu dikerjakan dalam bisnis, bagaimana mereka akan bersaing, dan bagaimana mereka menarik serta memuaskan pelanggan untuk dapat mencapai tujuan. Selain strategi, perlu dilakukan pula penyusunan suatu rencana dan kebijakan, hingga program pelaksanaan.

Keunggulan bersaing dapat diraih oleh setiap organisasi apabila terpenuhi syarat akan kemampuan manajemen dalam berinovasi, menerapkan sebuah strategi yang tahan akan persaingan imitasi, serta mampu menghadapi perubahan dan ketidakpastian lingkungan dengan bijak. Organisasi dapat mencapai keunggulan tersebut dengan menerapkan prinsip-prinsip manajemen yang efektif seperti dalam *Management by Objective* (MBO), pengelolaan sumber daya, dan pengelolaan sistem informasi.

MBO membantu organisasi dalam menetapkan tujuan yang spesifik, terukur, dan dapat dicapai dengan baik. Kemudian dalam pengelolaan sumber daya, organisasi dapat mencapai keunggulan bersaing dengan memiliki sumber daya yang unik dan tidak mudah diimitasi oleh pesaing. Sedangkan dalam prinsip pengelolaan sistem informasi, dapat membantu proses beradaptasi dan penyesuaian terhadap perubahan yang terjadi. Prinsip inilah yang perlu diterapkan kepada para pengurus paguyuban sekaligus pelaku UMKM, di Kelurahan Kencana.

Selain pengelolaan organisasi dan penggunaan sistem yang tepat, hal penting lainnya yang perlu diperhatikan dalam manajemen adalah perencanaan kinerja. Menurut Hendi (2019), perencanaan kinerja digunakan sebagai alat untuk perumusan berbagai hal yang berkaitan dengan pelaksanaan bagi setiap unit kerja seperti target, tujuan, dan standar hasil yang diharapkan. Konsepsi dari perencanaan kinerja mencakup bahasan terkait aspek hasil kerja, perilaku kerja, dan rencana pengembangan anggota. Sementara itu, hasil kerja yang direncanakan harus selaras dengan tugas pokok jabatan yang menjadi tanggungjawabnya. Perilaku kerja berkaitan erat dengan kompetensi anggota kepengurusan organisasi, yaitu terdiri dari wawasan, keterampilan, dan kemampuan. Sehingga setidaknya salah satu kompetensi tersebut menjadi landasan terkait pembagian tugas yang akan diemban oleh para anggota. Keselarasan antara kompetensi dengan bidang tugas memberikan kemudahan untuk melakukan pekerjaan, sehingga harapannya individu tersebut mampu menghasilkan kinerja yang baik.

3.2.2 Tahap Penyusunan Struktur Tugas dan Fungsi Kepengurusan

Tahapan kedua yang akan dilaksanakan dalam program ini, yaitu pendampingan penyusunan struktur tugas dan fungsi kepengurusan dalam organisasi. Menurut situs umkmindonesia.id, struktur organisasi merupakan suatu garis hierarki yang menjabarkan posisi dan fungsi tiap-tiap komponen dalam satu wadah usaha, yang disesuaikan dengan talenta atau bidang yang dikuasai. Tujuan dibentuknya struktur tersebut sebagai fungsi dasar bagi manajemen dalam menjalankan visi dan misi bersama untuk mencapai target dan sasaran melalui strategi yang jelas, disepakati, dan dikerjakan bersama sesuai dengan porsi dan fungsi masing-masing anggota.

Berdasarkan hasil observasi melalui wawancara yang telah dilakukan, Ibu Rena selaku ketua paguyuban menuturkan bahwa kendala dalam proses pelaksanaan aktivitas BUMISA, salah satunya karena banyak pengurus maupun anggota yang belum paham seperti apa tanggung jawab yang harus mereka lakukan. Sehingga hal ini dapat ditindaklanjuti dengan pembuatan struktur tugas pokok dan fungsi yang jelas, sesuai dengan kemampuan dan *skill* yang dimiliki oleh masing-masing individu yang tergabung dalam komunitas.

Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai sasaran dan tujuan, akan bergantung pada sumber daya manusia yang ada didalamnya. Jika anggotanya mampu menjalankan tugas dengan baik, maka proses pencapaian sasaran dan tujuan organisasi akan berjalan sebagaimana yang diharapkan. Dengan demikian, proses perencanaan sumber daya manusia melalui penyusunan struktur tugas dan fungsi yang matang, akan menghasilkan kinerja dan produktivitas yang maksimal bagi organisasi paguyuban.

3.2.3 Pembentukan *Organizational Culture*

Penggunaan MBO juga diimplementasikan dalam hal pembentukan suatu budaya atau ciri khas dalam Paguyuban BUMISA. Alasan mengapa diperlukan suatu ciri khas dalam paguyuban, yakni karena dalam sebuah budaya terdapat nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang digenggam bersama untuk dijalankan dengan baik (*do*), serta untuk menghindari apa yang terlarang jika dilakukan (*don't*). Budaya tersebut diciptakan untuk diyakini bersama sebagai sesuatu yang dapat menguatkan ikatan dan jalinan komunikasi antar satu sama lain dalam kepengurusan paguyuban.

Aktivitas Budaya merupakan suatu cara hidup yang berkembang, dimiliki bersama, dan pasti ada dalam suatu kelompok, organisasi, maupun perusahaan. Budaya yang ada tersebut sadar tidak sadar mempengaruhi bentuk sikap dan perilaku seseorang yang ada dalam kelompok tersebut. Budaya organisasi merupakan suatu keunikan atau ciri khas yang dimiliki oleh setiap organisasi maupun perusahaan, yang menjadi pembeda antara satu perusahaan dengan yang lainnya. Budaya organisasi terdiri atas sekumpulan norma, keyakinan, nilai-nilai, dan asumsi yang dimiliki bersama dalam suatu organisasi (Latunreng, Arifin, & Vikaliana, 2022).

Pentingnya keberadaan budaya organisasi, tidak terlepas dari kebermanfaatannya dari budaya itu sendiri. Budaya yang baik akan mampu menciptakan pola kehidupan yang dinamis dan positif bagi suatu organisasi atau perusahaan tersebut. Selain itu, budaya juga merupakan sebuah fondasi bagi mereka. Tujuan dari budaya organisasi adalah untuk membangun sumber daya manusia yang sadar akan keberadaannya dalam suatu hubungan yang bersifat peran, mampu berkomunikasi secara efektif, dan efisien (kompasiana.com).

Lebih lanjut, membangun budaya organisasi juga akan sangat membantu dalam upaya peningkatan kepercayaan masyarakat, lembaga pemerintah, dan seluruh pihak yang berkepentingan terhadap UMKM. Budaya organisasi turut berfungsi sebagai fasilitator tumbuhnya komunitas bersama, sebagai mekanisme penciptaan makna dan kendali yang menuntun dan membentuk sikap serta perilaku anggota organisasi. Kuat tidaknya suatu budaya dalam lingkup organisasi dapat ditinjau dari sejauh mana budaya tersebut dianut oleh semua anggota, dan sejauh mana anggota tersebut meyakinkannya.

Sumber budaya organisasi sendiri dapat berasal dari berbagai pihak seperti :

1. Para pendiri pengusaha (visi misi).
2. Praktik kegiatan atau aktivitas organisasi di masa lampau (misalnya cara melaksanakan rencana atau ide).
3. Perilaku dari manajemen tingkat atas, atau anggota sebelumnya.

Suatu budaya yang bijaksana, terdefinisi dengan jelas dan diterapkan secara strategis, dapat mendorong organisasi berjalan dengan lancar, meningkatkan kinerja anggota, membangun efektivitas organisasi, serta mencapai tujuan jangka panjang. Budaya organisasi yang dikelola dan dijaga dengan baik, akan berpengaruh dan

menjadi motivasi bagi anggota untuk berperilaku positif, berdedikasi, dan produktif. Nilai-nilai dari budaya tersebut memang tidak terlihat wujudnya, akan tetapi merupakan suatu kekuatan yang besar dalam mendorong perilaku para anggota untuk mencapai efektivitas kinerja.

Keberadaan budaya organisasi akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, membangun komitmen dan loyalitas, serta mendorong untuk bekerja lebih giat untuk mencapai tujuan. Penciptaan budaya organisasi dalam suatu entitas dapat memberikan dorongan untuk meningkatkan performa keanggotaan, menciptakan situasi kerja yang nyaman dengan aturan yang terdefinisi dengan baik, serta penerapan kebijakan yang diperoleh secara bijak (Ali, dkk. 2024).

Pembentukan budaya organisasi perlu mempertimbangkan keberadaan budaya yang solid dan sejalan dengan batasan-batasan yang berlaku. Budaya yang kuat dalam suatu organisasi akan memberikan dampak positif dan dapat diimplementasikan secara efektif oleh anggotanya (Praditya, 2022), yang selanjutnya akan membantu mengoptimalkan jalannya aktivitas dalam organisasi. Walaupun budaya organisasi yang kuat tidak selalu tercipta dengan lancar, penyesuaian internal tetap perlu dilakukan. Tingkatan kinerja individu maupun tim akan menyesuaikan dengan nilai-nilai budaya yang dianutnya dalam lingkup organisasi. Selain itu, penerapan budaya dalam suatu organisasi juga otomatis membentuk karakteristik anggota secara alami dalam mengerjakan tugas dan mencapai tujuan organisasi (Jahroni dkk, 2021).

Budaya merupakan suatu konsep penting sebagai landasan untuk menjelaskan masyarakat dan kelompok manusia (Robbins & Judge, 2022). Budaya merupakan seperangkat asumsi, kepercayaan, nilai, dan persepsi bersama yang diberikan organisasi pada anggotanya, sehingga akan mempengaruhi kecenderungan sikap, perilaku, dan petunjuk penyelesaian permasalahan (Cenyo Mofu dkk, 2023). Peran budaya dalam suatu konteks organisasi adalah mengaitkan anggota dan memastikan pemahaman tentang cara berkomunikasi satu sama lain. Selain itu, budaya organisasi membawa nilai yang harus dipahami, diinternalisasi, dan diterapkan bersama oleh seluruh unit atau kelompok yang terlibat didalamnya.

3.2.4 Tahap Penyusunan Program Aktivitas Dalam BUMISA

Tahap berikutnya dalam program ini adalah melakukan pendampingan terkait penyusunan rencana program aktivitas dalam paguyuban, sesuai dengan prinsip dalam *Management by Objectives* (MBO). Pendekatan ini menekankan pentingnya peranan tujuan dalam perencanaan efektif, serta memberikan kerangka dasar yang logis untuk pencapaian. Metode ini disebut sebagai suatu sistem dengan sasaran organisasi yang dibuat dalam bentuk panduan sistematis dan terarah untuk segenap aktivitas.

Menurut Solihin (2014), perencanaan merupakan serangkaian kegiatan yang berkaitan dengan penetapan tujuan dan sasaran (*objectives/goals*), penetapan strategi,

dan penetapan berbagai prosedur operasional secara rinci. Misalnya dalam bentuk program yang memungkinkan pencapaian tujuan perusahaan. Tujuan tersebut biasanya terbagi lagi menjadi visi, misi, dan sasaran. Strategi tidak hanya akan mempengaruhi arah UMKM, namun juga berdampak pada struktur dan operasi organisasi (Amelia & Arnu, 2023). Harapan dari adanya program ini adalah menciptakan strategi atau rencana yang berorientasi pada tindakan, dan memastikan bahwa setiap langkah mendukung pencapaian tujuan organisasi paguyuban.

Merencanakan dan menyusun program aktivitas dalam suatu organisasi, sangat penting untuk membantu merumuskan tujuan jangka pendek dan panjang yang ingin diraih, serta sebagai tolak ukur tindakan untuk membuat strategi dalam upaya mencapainya. Adanya program atau rencana aktivitas tersebut diharapkan mampu menjadi pendukung bagi kelangsungan hidup suatu organisasi, termasuk bagi para pelaku UMKM Kelurahan Kencana melalui Paguyuban Badan Usaha Milik Masyarakat (BUMISA).

Program-program yang dibuat tersebut akan membantu mengarahkan tindakan dan aktivitas anggota paguyuban ke arah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Melalui kepemilikan program kerja yang jelas, seluruh unit dalam organisasi otomatis memiliki panduan terkait apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara melakukannya. Selain itu, program ini juga akan meningkatkan tingkat akuntabilitas di dalam suatu organisasi. Melalui penetapan tanggung jawab dan target kinerja yang baik untuk setiap unit, program kerja membantu memastikan bahwa setiap individu akan bertanggung jawab atas kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Dengan demikian, eksistensi suatu program atau aktivitas dalam paguyuban sangat penting untuk memastikan bahwa seluruh anggota yang tergabung didalamnya memiliki pemahaman yang jelas terkait tujuan, strategi, dan tindakan yang harus dibuat dan dilakukan untuk mencapainya. Sehingga organisasi paguyuban tersebut menjadi lebih tanggap dan responsif terhadap dinamika perubahan yang terjadi di lingkungan sekitar.

3.3 Partisipasi Objek/Mitra

Mitra yang dilibatkan saat pelaksanaan kegiatan keberlanjutan program ini adalah pengurus Paguyuban BUMISA sekaligus pelaku UMKM yang ada di Kelurahan Kencana, Kecamatan Tanah Sareal Kota Bogor. Partisipasi yang diberikan mitra dalam kegiatan ini diantaranya :

- 1) Menyediakan fasilitas tempat untuk kegiatan edukasi dan transfer ilmu terkait pemanfaatan sistem *Management by Objective* (MBO), pembentukan rencana aktivitas organisasi, dan *organization culture*.
- 2) Menyediakan fasilitas pendukung kegiatan seperti *supply* konsumsi bersama, *audio speaker*, *mic*, dan fasilitas internet.
- 3) Sebagai peserta dalam rangkaian kegiatan pelatihan dan pendampingan.

3.4 Evaluasi Pelaksanaan Program

Tahap evaluasi merupakan tahapan dimana seluruh peserta melakukan evaluasi terhadap kegiatan yang telah dilaksanakan dan diikuti. Tahap ini merupakan tahap pembandingan antara rencana kerja dan aktivitas yang dilakukan, serta menganalisis terkait kendala yang dihadapi serta memberikan penyelesaian yang diperlukan. Tahapan evaluasi juga dilaksanakan untuk mengetahui perkembangan proses transfer ilmu dan pendampingan terkait penerapan sistem MBO, pembentukan struktur tugas dan fungsi kepengurusan, serta keberhasilan pembentukan program kelompok wirausaha masyarakat, dan kultur organisasi.

Tahap evaluasi dalam kegiatan ini dilaksanakan melalui dua tahapan, yaitu :

1) Evaluasi Awal (*Pre-test*)

Evaluasi ini dilakukan untuk mengetahui tingkat pengetahuan dan keterampilan pengurus paguyuban UMKM, sebelum adanya pelaksanaan kegiatan pelatihan dan pendampingan.

2) Evaluasi Pasca (*Post-test*)

Evaluasi ini dilaksanakan pada akhir proses kegiatan pendampingan untuk mengukur tingkat pemahaman dari pembelajaran dan pendampingan yang telah diterapkan. Tujuan lain dari evaluasi pasca *event* ini adalah untuk mengetahui terkait kendala-kendala apa saja yang terjadi saat pelaksanaan aktivitas berlangsung.

BAB IV

HASIL DAN CAPAIAN

4.1 Pelaksanaan Kegiatan

Program kegiatan ini diawali dengan adanya koordinasi yang dilakukan antara penulis dengan mitra sasaran di Kelurahan Kencana, terkait dengan permasalahan yang sedang dialami serta rencana pengembangan berkelanjutan untuk Paguyuban UMKM BUMISA. Kegiatan ini dilaksanakan di Saung Abimantra yang terletak di wilayah RW 02 Kelurahan Kencana pada Sabtu, 9 Maret 2024. Berdasarkan hasil kunjungan tersebut, diperoleh kesepakatan alternatif solusi pemecahan masalah, penyusunan rencana aktivitas, dan bentuk partisipasi mitra dalam kegiatan ini.

Rencana solusi yang ditawarkan diantaranya terkait penerapan sistem organisasi berupa *Management by Objectives* (MBO), pembuatan struktur tugas dan fungsi kepengurusan, serta pendampingan dalam membuat rencana program kegiatan dan budaya organisasi untuk paguyuban tersebut. Selain melakukan koordinasi dengan Ibu Rena selaku ketua paguyuban, penulis juga melanjutkan diskusi dengan sebagian anggota paguyuban untuk mengetahui pandangan terkait beberapa permasalahan dan kendala yang sedang dihadapi.



Gambar 4. 1 Observasi dan Koordinasi

Pemetaan Profil Paguyuban BUMISA

Badan Usaha Milik Masyarakat (BUMISA) merupakan sebuah komunitas hasil inisiasi dari kegiatan pengabdian masyarakat yang telah dilaksanakan oleh Tim Badan Eksekutif Mahasiswa Universitas Pakuan, dalam naungan Program Penguatan Kapasitas Organisasi dan Kemahasiswaan (PPK ORMAWA) pada tahun 2023. Komunitas ini didirikan sebagai bentuk solusi atas permasalahan dan kebutuhan para pelaku UMKM di Kelurahan Kencana, yaitu belum memiliki suatu wadah yang dapat menaungi para pelaku usaha dalam rangka mengembangkan aktivitas

kewirausahaan, meningkatkan produktivitas, nilai tambah, dan daya saing usaha, serta memperluas jaringan pemasaran komoditas lokal.

Tabel 4. 1 Daftar UMKM Tergabung dalam Paguyuban BUMISA

No	Nama Lengkap	Jenis Usaha
1	Endang	<i>Catering</i>
2	Eva Lusiawati	Olahan Lauk Pauk
3	Helmi Warni	<i>Reseller</i> Pakaian
4	Lely Liliany	<i>Laundry</i>
5	Mia Karmila	Minyak Wangi
6	Neni Ruwiyah	Kue Basah, Depot Galon
7	Nunik Indriyani	Sembako
8	Ika Novarito	UMKM <i>Fashion</i>
9	Sudrajat	Tahu Bakso Ngeunah
10	Marlinda	Bakso
11	Lian Andryana	Kedai Mom's Flo
12	Yanah S	Kue Basah dan Kering
13	Nunik	Warung Sembako
14	Yani	Yani <i>Cake</i>
15	Dwi Amara	Kue Basah Mama Amar
16	Reni S	Nasi Tumpeng
17	Suparti	Kedai Yamien
18	Yuliana Ikhsanti	Kuliner Seblak
19	Mia	Toko Buah
20	Juniarsih	Rujak Jambu Kristal
21	Rena	Sambel Kemasan
22	Yetty	Kerajinan Rajut Yetty.co
23	Dwi Astuti	<i>Beuttaree Art Creation</i>
24	Tri Yuliani	Dapur Griya D'tri
25	Sri Utami	Dapur Ami Pecel dan Wingko
26	Sapto Zuhriani	<i>Fashion</i> Muslim
27	Eka Dewanti	Toko Sayur
28	Tassa N	Tahu Krispi
29	Sukma	Kuliner
30	Estianah	Ikan Bumbu Kuning
31	Nina	Bim Café
32	Ade Bribachna	Kerajinan <i>Recycle</i>
33	Lina Kania	Kasuke Lanang
34	Resni	Warung Sembako

Paguyuban ini dibentuk dengan visi bersama yaitu, “Terwujudnya paguyuban usaha kecil dan menengah yang tangguh dan mandiri melalui digitalisasi”. Kemudian memiliki misi sebagai berikut.

- a. Mewirausahakan UMKM agar lebih profesional dan berkarakter.

- b. Memperkerut jejaring dan kerjasama dengan pemerintah dan stakeholder lain untuk memperkuat desa dan UMKM.
- c. Membantu UMKM dalam penguatan SDM dan teknologi.

BUMISA juga telah memiliki fasilitas ruang sekretariat, hasil pembangunan yang juga dilakukan oleh tim PPK ORMAWA pada tahun 2023. Sekretariat tersebut didirikan persis disebelah lapangan dan kolam renang yang berlokasi di Taman Libanon, perumahan Griya Kencana RT 04/RW 08 blok A16, Kelurahan Kencana Kecamatan Tanah Sareal Kota Bogor, atas persetujuan pihak kelurahan dan ketua RT/RW setempat. Bangunan tersebut tentunya sudah layak huni dengan dilengkapi berbagai fasilitas kesekretariatan sebagai penunjang aktivitas komunitas seperti spanduk, *neon box*, meja, kursi, perangkat komputer, etalase produk, alat foto produk, papan tulis, dan sebagainya. Visualisasi bangunan sekretariat pengurus paguyuban BUMISA ditampilkan pada Gambar 4.3 berikut.



Gambar 4. 2 Sekretariat BUMISA

4.2 Hasil Kegiatan dan Capaian

Proses pelaksanaan implementasi sistem *Management by Objectives* (MBO) pada kelompok wirausaha di Kelurahan Kencana, yakni Badan Usaha Milik Masyarakat (BUMISA) menghasilkan beberapa poin diantaranya sebagai berikut.

4.2.1 Edukasi Terkait Pemanfaatan Sistem *Management by Objective* (MBO) sebagai Sarana Perencanaan dan Manajemen Organisasi

Setelah dilakukan pengumpulan informasi dan observasi terkait permasalahan yang terjadi, langkah selanjutnya adalah menyelenggarakan edukasi atau pelatihan. Kegiatan tersebut dilaksanakan di Sekretariat Paguyuban BUMISA pada Jumat, 29 Maret 2024. Selama tahap edukasi ini, peserta diberikan materi terkait pengenalan sistem *Management by Objective* (MBO) sebagai suatu metode yang dapat diimplementasikan dalam hal pengelolaan atau manajemen organisasi, perencanaan kinerja, penyusunan perencanaan program aktivitas dalam suatu organisasi, maupun

penciptaan suatu budaya organisasi. Metode pelatihan dilaksanakan melalui pengajaran tatap muka secara dua arah, dengan menggunakan alat bantu berupa infokus, laptop, dan materi PPT.



Gambar 4. 3 Kegiatan Edukasi MBO dan Perencanaan Strategis

Materi diawali dengan pengenalan sistem *Management by Objectives* (MBO), kepada para pengurus paguyuban UMKM BUMISA. Manajemen berdasarkan sasaran atau MBO ini merupakan sebuah proses menentukan sasaran juga tujuan organisasi secara partisipatif, yang dapat dijadikan sebagai landasan bagi suatu organisasi (Ajimat, et al. 2020). MBO melibatkan proses dimana suatu tujuan disepakati bersama dan selanjutnya digunakan untuk mengevaluasi kinerja dan memotivasi anggota dalam sub unit (Fransisca *et al.* 2021). Sedangkan materi kedua berkaitan dengan pentingnya penyusunan perencanaan strategis dalam suatu organisasi atau paguyuban.

Mengelola organisasi bukanlah suatu hal yang mudah, terlebih jika organisasi tersebut merupakan organisasi baru atau rintisan. Dengan demikian, diperlukan adanya suatu perencanaan manajemen yang baik agar perjalanan organisasi tersebut dapat berkembang secara terarah dan sistematis untuk sampai pada tujuannya. Oleh

karena itu, disinilah peran dari suatu perencanaan dan manajemen organisasi dibutuhkan. Tentunya hal ini dapat dilakukan dengan merangkul metode yang dirasa mampu untuk digunakan dalam proses menghadapi tantangan ke depan. Perencanaan organisasi juga sangat penting dilakukan untuk setiap usaha mencapai tujuan. Pandangan bahwa kondisi di masa depan yang tidak pasti dan sulit diprediksi, menjadi alasan mendasar mengapa perencanaan perlu dilakukan. Lingkungan yang terus bergerak dengan cepat, menuntut siapapun baik individu maupun organisasi untuk mengantisipasinya dengan selalu membuat rencana.

Melalui kegiatan edukasi ini, para peserta dapat meraih pemahaman terkait bagaimana implementasi MBO dapat dijadikan sebagai konsep maupun sistem dalam pelaksanaan fungsi pengelolaan atau manajemen organisasi, manajemen sumber daya manusia (perencanaan kinerja), dan perencanaan suatu program keberlanjutan. Hal ini tentu akan membantu dalam proses pengambilan keputusan yang lebih cerdas dan membangun fondasi yang kokoh untuk pertumbuhan organisasi dan bisnis para pengurus paguyuban. (Setyowati, Endah *et al.* 2023).

Pelaksanaan kegiatan edukasi ini mendapatkan antusias yang cukup baik dari para anggota Paguyuban Badan Usaha Milik Masyarakat (BUMISA). Peserta dalam pelatihan tidak segan bertanya dan melakukan diskusi terkait materi yang dibawakan secara sederhana tersebut. Harapannya setelah pelaksanaan edukasi, para peserta sebagai pengurus paguyuban dapat mengimplementasikan metode ini dengan baik, walaupun dalam lingkup yang masih sederhana. Dengan demikian, hal ini dapat membawa pengembangan berkelanjutan bagi kelompok wirausaha dan UMKM setempat.

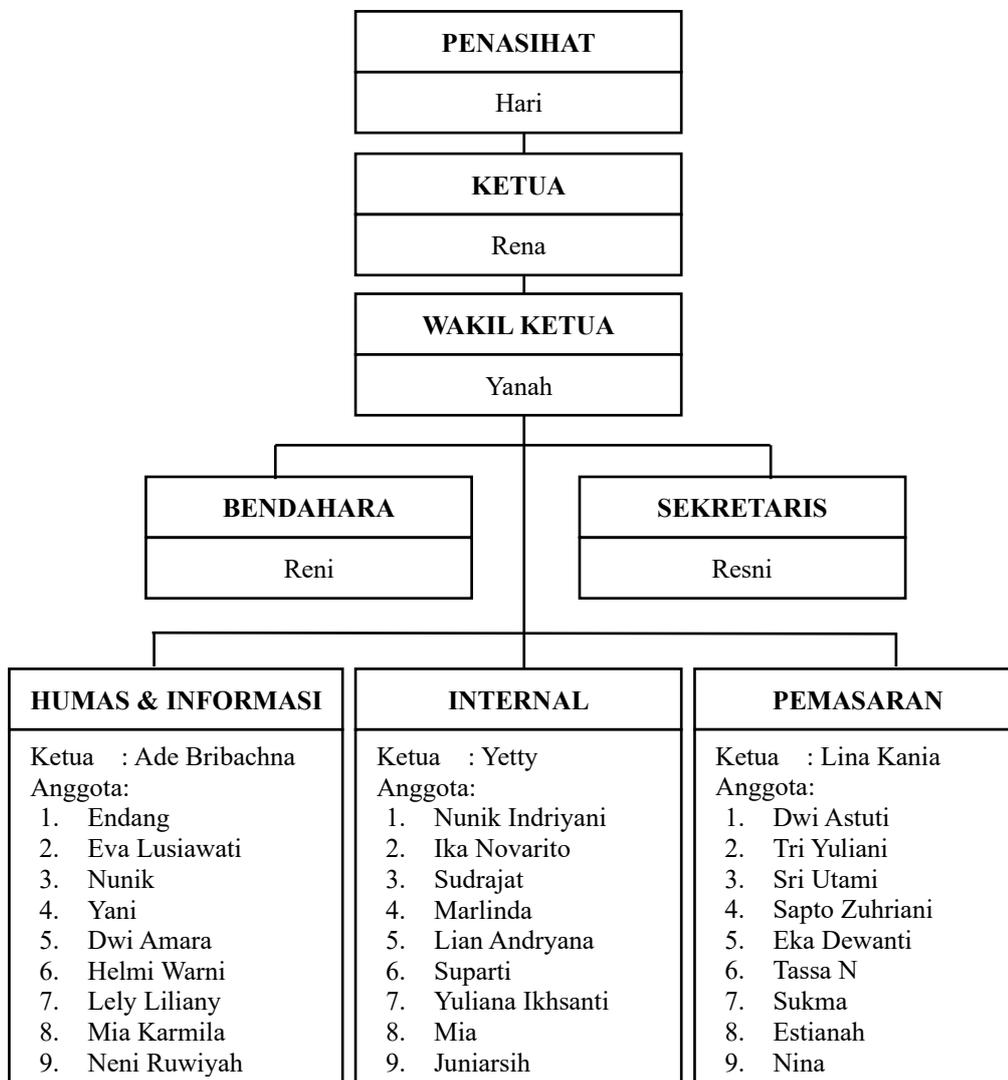
4.2.2 Penyusunan Struktur Tugas dan Fungsi Paguyuban

Berdasarkan hasil kunjungan dan wawancara yang telah dilakukan oleh penulis pada sesi sebelumnya, diperoleh kesepakatan untuk melakukan pendampingan dalam penyusunan struktur tugas dan fungsi dalam kepengurusan BUMISA. Namun saat pelaksanaan program PPK ORMAWA, struktur kepengurusan yang dibentuk masih sederhana dan diketahui belum dilakukan adanya perluasan oleh pimpinan dan para pengurus paguyuban. Dengan demikian, terlebih dahulu dilakukan sedikit pengembangan terhadap struktur organisasi paguyuban dengan hasil kesepakatan ditunjukkan pada Gambar 4.4.

Selama proses penyusunan struktur organisasi beserta tugas pokok dan fungsinya, potensi dan kemampuan anggota menjadi hal utama dalam penempatannya. Maka dari itu, sebelum menyusun struktur tugas dan fungsi kepengurusan, terlebih dahulu dilakukan observasi terkait kemampuan yang dimiliki oleh anggota sebagai pertimbangan kebutuhan dan potensi *skill* yang dibutuhkan dalam struktur organisasi. Hal ini memungkinkan ketepatan dalam penempatan posisi masing-masing individu pada bidang atau divisi yang tersedia. Kemudian

setelah pembagian bidang, dilakukan penyusunan tugas dan wewenang dari setiap peran atau jabatan.

STRUKTUR KEPENGURUSAN PAGUYUBAN BADAN USAHA MILIK MASYARAKAT (BUMISA)



Gambar 4. 4 Struktur Kepengurusan Paguyuban

Penyusunan struktur tugas dan fungsi organisasi yang telah dilaksanakan tersebut tidak terlepas dari implementasi *Management by Objectives* (MBO) dalam prosesnya, dimana semua anggota yang hadir saat pendampingan turut dilibatkan untuk memberikan gagasan-gagasan terkait tugas apa yang harus dilakukan oleh setiap bidangnya. Berikut uraian tugas dan fungsi dari masing-masing jabatan dalam struktur kepengurusan Paguyuban BUMISA, yang dihasilkan saat proses pendampingan. Tersaji dalam Tabel 4.2 di bawah ini.

Tabel 4. 2 Struktur Tugas dan Fungsi Kepengurusan

Penasihat
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Membina dan membimbing pimpinan atau ketua paguyuban. ✓ Memberikan nasihat, petunjuk, dan bimbingan yang diperlukan dalam pengelolaan dan pelaksanaan aktivitas dalam paguyuban. ✓ Melakukan pengawasan dan memberikan saran-saran perbaikan.
Ketua
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bertanggung jawab atas segala aktivitas dan program yang dilaksanakan. ✓ Memimpin, mengendalikan, dan mengkoordinasikan jalannya aktivitas dalam paguyuban. ✓ Menyusun kebijakan organisasi baik bersifat internal maupun eksternal. ✓ Memberikan penilaian kinerja kepada anggota.
Wakil Ketua
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Menggantikan dan mewakili ketua apabila berhalangan hadir dalam kegiatan rapat atau pertemuan. ✓ Membantu tugas-tugas ketua paguyuban. ✓ Membantu ketua dalam mengkoordinir jalannya aktivitas paguyuban.
Sekretaris
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Membuat dan melaksanakan fungsi administrasi dan kesekretariatan. ✓ Mengatur kegiatan surat menyurat, baik formal maupun nonformal yang dibutuhkan dalam paguyuban. ✓ Membuat notulensi dan laporan hasil rapat maupun program kegiatan.
Bendahara
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mengatur dan mengawasi aktivitas keuangan dalam paguyuban. ✓ Membuat rencana anggaran dan belanja kegiatan. ✓ Mengatur kebijakan pengalihan dan pengalokasian dana bersama ketua dan sekretaris. ✓ Melaporkan kondisi keuangan kepada ketua.
Bidang Internal
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mengatur segala aktivitas yang berkaitan dengan internal paguyuban, misalnya keanggotaan dan perekrutan. ✓ Merencanakan kegiatan pengembangan internal yang bersifat produktif dan berkelanjutan. ✓ Bertanggung jawab atas pemeliharaan sekretariat dan aset fasilitas yang dimiliki.
Bidang Humas dan Informasi
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Melaksanakan koordinasi dengan pihak eksternal dan instansi teknis terkait dunia usaha dan lembaga masyarakat. ✓ Membangun hubungan kemitraan dengan pihak eksternal baik pemerintahan maupun swasta untuk mengembangkan usaha. ✓ Mencari dan mengumpulkan informasi dari forum atau lembaga pelatihan UMKM. ✓ Mencari informasi mitra kerjasama usaha.
Bidang Pemasaran
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Melakukan riset pasar dan merancang strategi pemasaran. ✓ Memantau dan mengelola media sosial komunitas. ✓ Membuat konten pemasaran dan promosi produk UMKM.

Terbentuknya struktur organisasi dan tugas pokok, serta fungsi dari kepengurusan Paguyuban BUMISA ini, cukup berhasil membuka kesadaran para pengurus dan anggota mengenai pentingnya melaksanakan suatu tanggung jawab dari setiap peran yang telah diampu oleh masing-masing individu dalam organisasi. Sehingga proses operasional paguyuban dapat dijalankan secara maksimal dengan adanya kerja sama yang baik dari setiap unit yang ada didalamnya.

4.2.3 Pembentukan *Organizational Culture*

Setelah proses transfer ilmu, penyusunan struktur organisasi dan penjabaran tugas dan fungsi kepengurusan dilakukan, langkah selanjutnya adalah melanjutkan proses pendampingan melalui pembentukan *organizational culture* (budaya organisasi) untuk Paguyuban BUMISA. Seperti halnya manusia, organisasi juga turut memiliki bentuk kepribadian yang disebut-sebut sebagai suatu budaya, yang mewakili persepsi bersama dan dianut oleh seluruh anggota dalam suatu organisasi. Setiap organisasi pasti memiliki setidaknya satu budaya atau ciri khas, yang dianut sebagai bentuk representatif dari penggambaran citra diri, atau *personal branding*.

Demikian pula pada Paguyuban Badan Usaha Milik Masyarakat (BUMISA), diperlukan adanya suatu budaya atau ciri khas sebagai identitas serta bentuk perekat yang akan mendorong rasa kebersamaan antar anggota, dengan memberikan standar dan nilai yang memadai untuk bertindak. Selain itu, budaya ini pula yang akan mempersatukan anggota sekaligus pelaku UMKM di Kelurahan Kencana, untuk saling berkolaborasi bahu membahu untuk meraih kesuksesan dalam bisnis melalui kelompok wirausaha.

Proses penciptaan budaya organisasi dalam Paguyuban BUMISA sendiri, tidak terlepas dari implementasi metode *Management by Objective* (MBO) sebagai sarana dalam melaksanakan manajemen organisasi. Penulis bersama-sama dengan pengurus paguyuban, duduk berdiskusi mencari alternatif pilihan budaya atau ciri khas yang cocok dan ingin dibentuk menyesuaikan dengan kebutuhan serta prinsip norma yang berlaku di masyarakat setempat. Sepanjang prosesnya, setiap anggota diberi kebebasan untuk mengutarakan pendapat dan mengajukan idenya terkait budaya apa yang sesuai untuk diterapkan dalam kelompok wirausaha ini.



Gambar 4. 5 Diskusi Terkait Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil diskusi dan pendampingan yang dilakukan penulis bersama dengan pengurus Paguyuban Badan Usaha Milik Masyarakat (BUMISA), diperoleh kesepakatan untuk menciptakan 4 (empat) budaya sebagai bentuk penanaman identitas dan nilai-nilai dalam bertindak, serta mendorong jalinan kebersamaan antar pengurus dan anggota paguyuban, yakni tersaji dalam Gambar 4.6 di bawah ini.



Gambar 4. 6 Bentuk Budaya Organisasi BUMISA

Inti dari keempat poin budaya yang diterapkan dalam paguyuban tersebut masuk ke dalam jenis budaya kerja yang terbuka dan partisipatif, dimana pimpinan atau ketua organisasi akan memberikan kesempatan yang sebesar-besarnya pada anggota untuk bisa berpendapat, memberi masukan, atau idenya dengan bebas. Budaya ini menampilkan adanya kerja sama dan keterbukaan komunikasi antar anggota maupun tim kerja, serta cenderung saling mendukung antar berbagai pihak.

a. Inovasi dan Kreativitas

Inovasi melibatkan penerapan ide yang telah ada, untuk menciptakan nilai tambah atau *value* yang baru pada sebuah produk ataupun jasa, sedangkan kreativitas didefinisikan sebagai kemampuan untuk menghasilkan suatu ide yang orisinal dan belum pernah ada. Kreativitas dalam budaya organisasi menjadi pendorong untuk berinovasi. Memupuk inovasi dan kreativitas dalam budaya organisasi akan mendorong pertumbuhan keberlanjutan, dan menciptakan keunggulan kompetitif pada setiap organisasi, dalam era persaingan yang ketat di dunia yang dinamis ini. Bisnis yang tidak mampu berinovasi dan menciptakan solusi kreatif akan sulit untuk bersaing, karena inovasi dan kreativitas akan membuka pintu untuk perubahan yang positif, meningkatkan efisiensi operasional, dan membuka peluang baru.

Penerapan budaya inovasi dan kreativitas merupakan hal yang krusial dalam setiap organisasi, termasuk di Paguyuban Badan Usaha Milik Masyarakat (BUMISA). Keduanya merupakan tulang punggung dari perjalanan suatu organisasi. Tanpa inovasi dan kreativitas, organisasi cenderung akan mengikuti pola yang sama dalam sistem, pemasaran/promosi, teknik, bahkan produk atau layanan yang mereka tawarkan. Keadaan tersebut tentu tidak akan menghasilkan *output* dan kemajuan yang berarti dalam suatu organisasi. Melalui budaya inovasi dan kreativitas ini, harapannya komunitas kewirausahaan BUMISA dapat lebih berkembang, mudah beradaptasi, dan tetap relevan dengan segala bentuk ekosistem persaingan global.

b. Partisipasi dan Kolaborasi

Ekosistem keorganisasian memungkinkan setiap individu didalamnya untuk dapat berinteraksi dengan semua unit yang terkait, baik secara langsung maupun tidak langsung. Agar dapat berinteraksi secara efektif, setiap individu tersebut bisa menempuh cara melalui kegiatan partisipasi. Partisipasi melibatkan keterlibatan baik jasmaniah, mental, pikiran, emosi maupun perasaan seseorang terhadap sesuatu atau kelompok, yang kemudian mendorongnya untuk memberikan sumbangsih dalam mencapai tujuan, serta turut bertanggung jawab terhadap usaha yang bersangkutan.

Sedangkan kolaborasi sederhananya merupakan suatu pola atau hubungan yang dilakukan antara individu atau organisasi tertentu, yang memiliki keinginan untuk saling berpartisipasi dan bersepakat untuk bertindak bersama dalam rangka berbagi informasi, sumber daya, manfaat, hingga tanggung jawab dalam pengambilan keputusan untuk meraih sasaran, tujuan, maupun menyelesaikan masalah yang mungkin tengah dihadapi. Kolaborasi juga berarti kerjasama. Menurut Isnaini (2020), kerjasama adalah suatu bentuk proses sosial yang mengacu pada aktivitas tertentu untuk mencapai tujuan bersama, dengan saling membantu dan memahami aktivitas masing-masing.

Pemilihan bentuk budaya partisipasi dan kolaborasi dalam paguyuban ini, juga sejalan dengan implementasi sistem manajemen dalam kegiatan sebelumnya, yaitu *Management by Objective* (MBO) dimana sistem ini mengedepankan tingkat

partisipasi aktif dari para anggotanya, dalam setiap pengambilan keputusan dan perencanaan organisasi. Harapannya, para pelaku UMKM sekaligus anggota Paguyuban BUMISA dapat saling berkolaborasi untuk mencapai tujuan dan kesuksesan dalam berbisnis.

Selain itu budaya tersebut juga dapat meningkatkan keterlibatan dan partisipasi anggota secara penuh terhadap suatu tugas atau pekerjaan, sehingga dapat menciptakan kinerja yang baik dan teratur, serta meningkatkan produktivitas dan efisiensi dalam organisasi. Ketika individu dan tim bekerja sama untuk meraih suatu tujuan, maka tugas dapat didelegasikan berdasarkan tingkat kekuatan atau keahlian dari tiap-tiap unit, dan hal ini memungkinkan setiap anggota untuk memaksimalkan potensi mereka.

c. Gotong Royong dan Kekeluargaan

Budaya goyong royong dalam organisasi dapat membantu mengatasi berbagai tantangan yang mungkin dihadapi, sedangkan budaya kekeluargaan akan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan kondusif untuk pengembangan diri setiap individu dalam organisasi. Aktivitas diskusi dan tukar pandangan bersama para pengurus Paguyuban Badan Usaha Milik Masyarakat (BUMISA) yang dilakukan tempo hari, menghasilkan kesepakatan untuk mengadopsi arisan sebagai budaya kekeluargaan dalam komunitas wirausaha ini.

Sederhananya, arisan merupakan sebuah potret swadaya masyarakat, dengan lingkup kegiatan yang lebih terbatas. Tatkala dilakukannya kegiatan arisan, terjadi penguatan ikatan sosial atau *bonding* antar anggota dalam suatu kelompok maupun organisasi. Alasan pemilihan arisan selain karena metodenya yang mudah dan sederhana, juga faktor dari keanggotaan paguyuban yang mayoritas terdiri dari ibu rumah tangga (perempuan). Sehingga arisan dirasa cocok digunakan sebagai ajang untuk mereka berkumpul bersama dan saling bertukar informasi.

Seperti yang kita ketahui bahwa arisan merupakan ajang silaturahmi yang khas dan melekat di dalam budaya masyarakat Indonesia sejak zaman dulu. Meskipun melibatkan uang, arisan berjalan di luar sistem ekonomi formal. Arisan diartikan sebagai metode lain untuk menyimpan uang, kemudian menariknya dengan skema bergilir atau bergantian. Aktivitas tersebut juga didefinisikan sebagai pertemuan yang bersifat “memaksa”, karena anggotanya diharuskan untuk membayar dan datang setiap kali akan dilakukan pengundian. Kebiasaan tradisional ini lebih menekankan prinsip-prinsip kerja sama, gotong royong, dan kekerabatan yang saling menguntungkan.

Jenis arisan yang dipilih oleh pengurus paguyuban adalah arisan dalam bentuk uang. Metode yang dipakai pun sederhana, para anggota cukup menyetorkan

sejumlah uang pada periode yang telah disepakati sebelumnya. Kemudian di setiap bulannya akan dilakukan pertemuan di sekretariat paguyuban, atau di salah satu rumah anggota untuk melakukan pengundian. Uang tersebut akan dibayarkan kepada satu peserta dalam setiap periode giliran. Proses ini terus berlangsung sampai undian terakhir selesai. Setiap periode dalam kegiatan ini, juga sekaligus akan menyisipkan beberapa agenda atau program kegiatan maupun diskusi terkait keorganisasian dalam paguyuban BUMISA.

d. Solidaritas

Secara etimologis, solidaritas memiliki arti kesetiakawanan atau kekompakan. Istilah ini mengacu pada persatuan terkait kepentingan, tujuan, atau simpati di kalangan anggota kelompok ataupun masyarakat. Menurut situs detik.com, solidaritas merupakan suatu konsep kesetiakawanan yang diperkenalkan oleh Emili Durkheim pada tahun 1858. Menurutnya, solidaritas adalah suatu hubungan antara individu atau kelompok yang berkaitan dengan perasaan moral dan kepercayaan yang dianut bersama, serta diperkuat oleh perasaan emosional bersama.

Solidaritas dalam kehidupan sosial merupakan suatu hal yang penting untuk membangun rasa saling menghargai, menciptakan keterikatan antar manusia, serta kesadaran bahwa mereka adalah makhluk sosial yang tidak bisa hidup tanpa adanya orang lain di sekitar. Salah satu bentuk aksi atau budaya solidaritas yang ditanamkan di Paguyuban Badan Usaha Milik Masyarakat (BUMISA) adalah kegiatan senam rutin yang akan diagendakan sebanyak dua kali dalam setiap bulan, tepatnya di lapangan depan sekretariat paguyuban. Kegiatan ini merupakan salah satu budaya silaturahmi yang diadaptasi dari masyarakat wilayah RT 04/RW 04 di Kelurahan Kencana, menjadi bagian dari agenda rutin dalam Paguyuban BUMISA.

Agenda senam bersama ini tidak semata hanya berkaitan dengan olahraga atau alasan kebugaran saja, namun juga diharapkan dapat menjadi wadah untuk meningkatkan intensitas jalinan solidaritas antara masyarakat dengan para pelaku UMKM, serta pengurus paguyuban setempat. Mengingat keseimbangan antara pekerjaan dan rekreasi sangat penting, dalam rangka memelihara semangat dan hubungan yang harmonis dalam sebuah organisasi.

4.2.4 Pendampingan Penyusunan Program Aktivitas Dalam BUMISA

Eksistensi Usaha, Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Indonesia menjadi salah satu penopang perekonomian nasional. Melalui serangkaian peluang dan tantangan yang dihadapi, UMKM dituntut untuk terus maju dengan menciptakan dan menerapkan berbagai inovasi program yang efektif. Termasuk UMKM Kelurahan Kencana, yang diharapkan mampu mengembangkan strateginya guna mencapai keunggulan dan daya saing yang kuat dalam menghadapi dunia bisnis yang serba dinamis ini.

Menyusun strategi atau rencana aktivitas merupakan langkah yang penting dalam manajemen suatu organisasi. Hal ini melibatkan proses mulai dari menguraikan tujuan dan sasaran menjadi langkah yang konkret, hingga merencanakan segenap aktivitas untuk mencapai tujuan tersebut. Berdasarkan kajian dan observasi yang dilakukan penulis melalui wawancara dengan pengurus Paguyuban BUMISA, para pelaku UMKM di Kelurahan Kencana memiliki beragam potensi yang baik untuk dikembangkan lebih lanjut. Setidaknya diperoleh 4 (empat) butir kesepakatan terkait rencana atau sasaran yang ingin dicapai, melalui metode *Management by Objectives* (MBO) sebagai sarana perencanaan program, dengan penjabaran sebagai berikut.



Gambar 4. 7 Rencana Aktivitas Paguyuban BUMISA

1. Pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia

Perkembangan globalisasi era digital menuntut SDM UMKM untuk memiliki kapasitas dan kapabilitas terkait suatu kemampuan atau kompetensi yang mumpuni. Kapasitas berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk menghasilkan, mengalami, memahami, atau mempelajari sesuatu. Sedangkan kapabilitas lebih merujuk pada tingkat kemampuan atau kepandaian seseorang dalam menyelesaikan tugas tertentu. Di Indonesia sendiri bukan hal yang mudah untuk menemukan SDM kompeten, dalam skala usaha rintisan ekonomi produktif seperti UMKM, maupun Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sekalipun (Agustina, 2020).

Kompetensi sangat penting perannya dalam operasional UMKM, bila ditinjau dari keberhasilan usahanya. Begitupun pelatihan yang diikuti oleh anggota maupun karyawan dapat menghasilkan efisiensi UMKM, dimana pengetahuan yang diperoleh dan diaplikasikan dalam proses produksi dan pemasaran berdampak besar terhadap keberhasilan operasionalisasi bisnis dan kinerja organisasi (Tiara, Sutrisno,

& Dharmaputra, 2024). Kualitas SDM sangat penting dan diperlukan terutama pada bidang-bidang kompetensi seperti *knowledge*, *skill*, *ability*, serta *attitude* dalam berwirausaha. Beragam bidang kompetensi tersebut dapat ditingkatkan melalui pembelajaran langsung maupun tidak langsung, baik dengan pendidikan tambahan, pelatihan, atau lokakarya keterampilan yang akan mendorong perubahan pada pola pikir, sikap, dan pola kerja (Agustina, 2022).

Metode pengembangan kompetensi pelaku UMKM sekaligus pengurus paguyuban, sebagai permulaan diawali dengan mengikutsertakan anggota dalam berbagai program pelatihan kewirausahaan, yang diadakan oleh berbagai lembaga pemerintahan seperti Dinas Koperasi, Dinas Perdagangan dan Perindustrian, Kementerian Koperasi dan UKM, baik melalui media *online* maupun *offline*. Bu Rena, selaku ketua paguyuban menuturkan bahwa segala informasi terkait pelatihan didapatkannya dari berbagai sumber seperti media sosial UMKM Kota Bogor, UMKM Indonesia, dan berbagai grup pelaku usaha baik lokal maupun nasional. Harapannya dengan mengikuti pelatihan tersebut, anggota tidak hanya mendapatkan inspirasi terkait aktivitas kewirausahaan yang bisa dilakukan, namun juga sebagai bentuk peningkatan kompetensi bagi mereka yang ingin belajar.

Selain itu, akan diadakan pula pelatihan internal terkait pengelolaan media sosial, *website* dan *e-commerce* melalui kolaborasi atau kerja sama dengan pengurus Kelurahan Kencana. Beberapa anggota dari Tim PPK ORMAWA FEB Unpak juga akan turut mengadakan berbagai pelatihan kepada pengurus paguyuban dan UMKM Kencana terkait pemasaran, *digital marketing*, dan SEO sebagai bentuk pengembangan lebih lanjut dari aktivitas pengabdian masyarakat sebelumnya. Dengan demikian, dalam jangka waktu terdekat para pengurus paguyuban akan terfasilitasi dalam upaya pengembangan dan peningkatan kompetensinya.

2. Pembangunan Lapak/Kios Dagang UMKM

Rencana pembangunan lapak ini diinisiasi oleh Ibu Rena selaku ketua dan juga para pengurus paguyuban, sebagai bentuk rencana aktivitas perluasan jaringan pemasaran dalam media konvensional bagi produk-produk UMKM. Lebih lanjut, program ini direncanakan dengan tujuan untuk memfasilitasi para pemilik usaha di wilayah Kelurahan Kencana, dalam memasarkan hasil produksinya. Pengurus paguyuban menginginkan adanya pembangunan suatu lapak dagang bersama, yang ditujukan untuk para pelaku UMKM setempat yang membutuhkan peningkatan penjualan. Lapak tersebut akan dibangun di satu lokasi yang strategis, sebagai sentra pemasaran produk UMKM.

Selain itu, Pak Hery, selaku ketua RW 08 memaparkan bahwa pihak kelurahan pun siap memberikan harga sewa yang tergolong rendah, di wilayah sekitar sebagai bentuk dukungan fasilitas. Hal ini tentu akan berpengaruh terhadap pencapaian keuntungan dalam proses penjualan produk, karena biaya operasional yang dikenakan tidak terlalu besar.

Akan tetapi setelah dilakukan peninjauan, terdapat beberapa kendala yang harus dihadapi dalam rencana pembangunan tersebut, utamanya terkait dengan kebutuhan biaya modal untuk pembangunan kios. Mereka berharap adanya suatu pinjaman modal dari pihak ketiga untuk merealisasikan rencana tersebut. BUMISA merupakan komunitas yang berdiri sendiri dan bukan termasuk dalam lembaga di bawah naungan pemerintah, maka tantangannya tentu dari segi kekurangan pembiayaan. Maka dari itu, solusi yang ditawarkan yakni dengan cara melakukan iuran dana kepada para pelaku usaha yang berminat untuk ikut serta dalam pembangunan lapak tersebut.

Harapannya dengan adanya lapak dagang bersama tersebut, akan memberikan dukungan penjualan dengan menjangkau pemasaran yang lebih luas dari sebelumnya, serta meningkatkan kinerja usaha bagi para pelaku UMKM Kencana sehingga berdampak pada tingkat kesejahteraan ekonomi masyarakat.

3. Penciptaan Inovasi Produk Bersama

Pelaksanaan diskusi bersama dengan para pengurus Paguyuban BUMISA, menghasilkan gagasan ide untuk membuat suatu inovasi produk yang akan dikelola bersama, sebagai bentuk rencana aktivitas dan peningkatan produktivitas dalam paguyuban. Adanya sebuah tekanan persaingan dapat memicu para pengusaha untuk berpikir lebih kreatif, dalam melakukan sesuatu yang lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya sehingga akan muncul kreativitas inovasi (Trihudyatmanto, 2019).

Inovasi dapat diartikan sebagai suatu proses atau hasil dari pengembangan dan pemanfaatan ilmu pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman untuk menciptakan atau memperbaiki produk, barang, atau jasa yang telah ada sebelumnya melalui proses dan sistem yang baru, serta memberikan nilai yang berarti. Inovasi juga merupakan salah satu alternatif organisasi dalam menghadapi persaingan pasar dan pengelolaan berkelanjutan (Arifudin. 2020: Fasa. 2020). Sejatinya sumber daya manusia sekaligus pelaku usaha, harus memiliki motivasi yang kuat untuk menciptakan produk baru atau melakukan modifikasi dari yang sudah ada. Contoh modifikasi yang bisa dilakukan antara lain dari segi varian rasa, mengembangkan kemasan, merek, bentuk, dan sebagainya.

Beberapa gagasan inovasi produk hasil diskusi dengan pengurus komunitas BUMISA diantaranya meliputi pembuatan produk abon ayam, bawang goreng, dan kentang mustofa. Selain sebagai bentuk peningkatan produktivitas bagi pengurus paguyuban, hal ini juga dimaksudkan agar para anggota yang tidak hanya terdiri dari pelaku UMKM, namun juga non pengusaha turut memiliki produk usaha yang diharapkan dapat berkembang menjadi *home industry* sebagai produk unggulan milik komunitas UMKM di Kelurahan Kencana.

Alasan pemilihan produk pangan abon, bawang goreng, atau kentang mustofa tersebut karena di wilayah Kencana dan sekitarnya belum ada wirausaha yang

memproduksi panganan tersebut sebagai produk usaha, sehingga tidak akan menyebabkan kemungkinan adanya konflik antar pelaku usaha. Hal ini dirasa cocok untuk dipilih, mengingat peluang usaha tersebut bisa dijalankan bagi semua orang terutama sebagai pemula. Proses pengolahan yang mudah dan sederhana, juga bahan baku yang tidak sulit didapatkan serta relatif murah atau terjangkau, akan memberikan keuntungan yang cukup baik dalam usaha ini.

Penciptaan inovasi produk bersama oleh para pengurus paguyuban dapat mengubah cara pandang bisnis dan membantu organisasi dalam mencapai keunggulan bersaing. Inovasi produk dalam hal ini adalah proses menambahkan suatu nilai keunikan, pada produk yang sudah ada sebelumnya agar lebih menarik. Nilai keunikan tersebut dapat berupa perubahan bentuk, desain kemasan, maupun cita rasa sehingga dapat meningkatkan kualitas produk. Harapannya dari penciptaan produk bersama ini dapat menjadi aktivitas keberlanjutan dalam organisasi yang tidak akan terputus, dan akan terus menghasilkan baik dari segi *profit* maupun *non profit*. Adanya kegiatan ini pula akan turut berdampak pada peningkatan daya saing dalam paguyuban BUMISA.

4. Perluasan Pasar (Melalui *Channel Market* dan *Digital Marketing*)

Saat ini eksistensi UMKM di Indonesia berkembang pesat dan berjamur dimana-mana. UMKM sendiri berperan penting dan strategis baik secara domestik, regional, maupun nasional. Tatkala menjalankan sebuah aktivitas usaha, pemasaran merupakan kegiatan utama sekaligus tonggak keberlangsungan suatu usaha. Pemasaran dan UMKM merupakan dua bagian yang saling terikat dan tidak dapat dipisahkan. Setiap usaha mikro, kecil maupun menengah tentu membutuhkan cara atau strategi dalam melakukan pemasaran (Astuti & Matondang 2020). Saat ini, pemasaran *online* telah menjadi tren positif di berbagai bidang usaha serta dibutuhkan adanya pendampingan dalam pelaksanaannya (Sugiyanta *et al.* 2023).

Melakukan perluasan jangkauan pemasaran produk UMKM dapat ditempuh melalui berbagai cara, dan salah satu yang tengah ramai diperbincangkan yaitu melalui pemasaran digital. Mengkolaborasikan metode pemasaran *offline* dan *online* dapat menjadi strategi pertahanan yang efektif bagi UMKM (Kurniawati *et al.* 2021). Pelaku UMKM dapat memanfaatkan strategi pemasaran digital seperti pembuatan akun Google Bisnis, promosi produk melalui media sosial, bekerja sama dengan *influencer*, atau menggunakan *email marketing* (Lestari, 2022).

Proses *digital marketing* membutuhkan peranan sosial media sebagai alat promosi dan menjangkau konsumen di berbagai penjuru dunia. Media sosial memungkinkan peningkatan *value* dari para penggunanya (*user*), melalui prinsip pembentukan relasi antara pemilik usaha dengan pengikutnya. Melalui kemajuan teknologi informasi berupa *digital marketing* tersebut, masyarakat khususnya pelaku UMKM dapat memaksimalkan media sosial sebagai media promosi sehingga

eksistensi potensi produknya dapat dikenal masyarakat luas (Ridwansyah *et al.* 2023).

Media sosial menjadi salah satu tempat yang tepat untuk mengembangkan bisnis melalui kegiatan promosi produk. Aktivitas promosi melalui Instagram ini cukup efektif bila dilakukan secara *continue*, melalui konten-konten yang dibuat secara menarik. Unggahan foto dan video pada *platform* tersebut, secara tidak langsung menjadi presentasi katalog produk usaha itu sendiri. Begitu pula dengan Paguyuban BUMISA dan UMKM Kelurahan Kencana, yang akan melakukan ekspansi pemasaran produk, salah satunya melalui sosial media berupa Instagram.

Melalui program aktivitas sebelumnya yakni PPK ORMAWA, telah dibuatkan akun bisnis oleh tim pengabdian dengan *username* @bumisa_kencana. *Platform* tersebut difungsikan sebagai media promosi dan penjualan produk UMKM di Kelurahan Kencana, serta dikelola oleh pengurus Paguyuban BUMISA. Selain itu, tersedia pula website resmi dengan nama domain bumisakencana.id sebagai bagian dari wadah promosi produk usaha masyarakat. Rencananya, akun-akun tersebut akan difungsikan kembali setelah pengadaan pelatihan lanjutan terkait penggunaan sosial media dan *digital marketing* oleh beberapa anggota tim PPK ORMAWA sebagai rencana tindak lanjut aktivitas. Adapun dalam melakukan pembuatan konten promosi, komunitas ini telah memiliki fasilitas berupa satu set alat foto produk, sehingga dapat dipergunakan sebagai alat penunjang.

Lebih lanjut, upaya perluasan pasar oleh pengurus Paguyuban BUMISA tidak hanya akan difokuskan pada media *online* saja, namun juga tetap merambah pada pemasaran secara konvensional. Akan tetapi, pada metode pemasaran yang digunakan dilakukan pembaharuan secara lebih luas. Diantaranya dengan sistem konsinyasi produk melalui kerja sama dengan beberapa UMKM *Center* yang ada Kota Bogor seperti di rumah sakit, minimarket, koperasi, kantin sekolah, dan sebagainya. Kegiatan ini diinisiasi oleh Bu Rena dan Bu Ade yang terlebih dahulu sudah melakukan metode pemasaran dengan sistem tersebut. Beliau mengaku sudah memiliki beberapa *channel market* yang siap menampung produk usaha masyarakat dengan sistem kerja sama.

Harapannya, aktivitas ini dapat memberikan berbagai kebermanfaatan bagi seluruh unit pelaku usaha yang ada di Kelurahan Kencana, serta tergabung ke dalam komunitas wirausaha BUMISA. Pemasaran memegang peranan yang sangat vital dan strategis bagi suatu bisnis atau usaha, maka dari itu melakukan perluasan jangkauan pasar sangat diperlukan bagi setiap bisnis yang ingin bertumbuh dan berkembang. Pasalnya, dengan pasar yang lebih luas, peluang untuk meningkatkan penjualan dan profitabilitas akan semakin besar. Selain itu, beragam manfaat lain yang dapat dirasakan diantaranya mencapai penetrasi pasar yang lebih baik, meningkatkan pendapatan melalui intensitas penjualan yang tinggi, serta meningkatkan pertumbuhan usaha masyarakat.

4.3 Hasil Evaluasi dan Monitoring Kegiatan

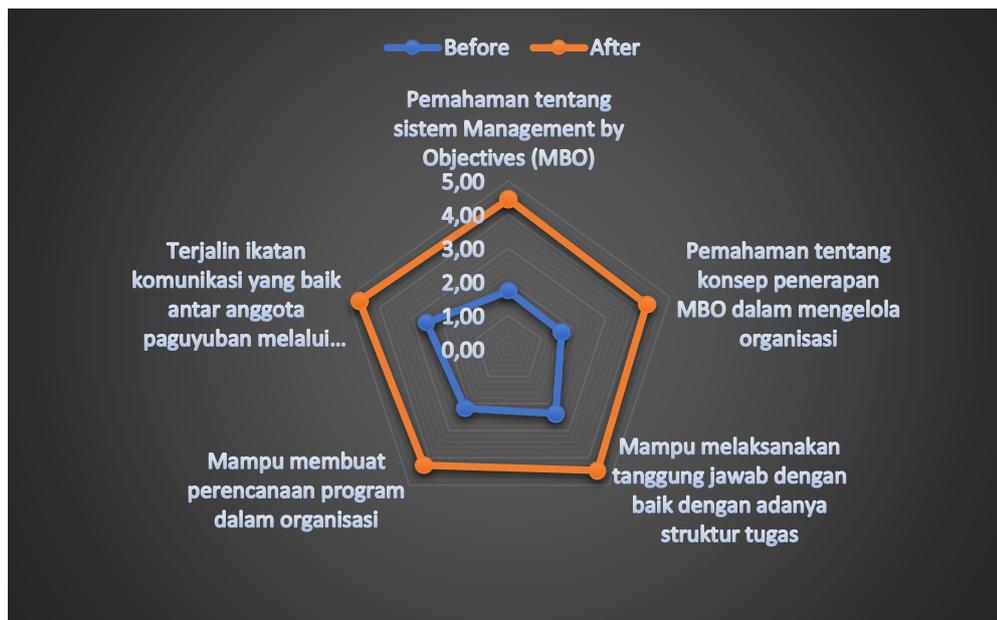
Hasil yang diharapkan dari program kegiatan ini kepada kelompok wirausaha Paguyuban Badan Usaha Milik Masyarakat (BUMISA), di Kelurahan Kencana adalah setiap pengurus dapat memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai terkait pengelolaan suatu organisasi dalam hal ini sebagai kelompok wirausaha, serta terkait perencanaan program aktivitas keberlanjutan bagi paguyuban.

Selanjutnya untuk mengetahui sejauh mana dampak dari edukasi dan pendampingan yang dilakukan, para peserta diarahkan untuk mengisi kuesioner untuk mengukur tingkat pemahaman dan dampak, dari adanya edukasi dan pendampingan. Kuesioner dilakukan dengan memberikan beberapa indikator pernyataan mengenai kompetensi peserta sebelum dan setelah kegiatan. Berikut merupakan hasil analisis yang ditampilkan dalam bentuk data olahan dengan menggunakan Delphi teknik yang digambarkan secara grafis dalam bentuk jaring laba-laba.

Tabel 4. 3 Nilai Skor Rata-rata

No	Parameter	Before	After
1	Pemahaman tentang sistem <i>Management by Objectives</i> (MBO)	1.73	4.45
2	Pemahaman tentang konsep penerapan MBO dalam mengelola organisasi	1.64	4.27
3	Mampu melaksanakan tanggung jawab dengan baik dengan adanya struktur tugas	2.36	4.45
4	Mampu membuat perencanaan program dalam organisasi	2.18	4.27
5	Terjalin ikatan komunikasi yang baik antar anggota paguyuban melalui budaya organisasi	2.55	4.64

Tabel skor rata-rata kemudian diinterpretasikan dalam bentuk grafik jaring laba-laba seperti yang disajikan pada Gambar 4.6 di bawah ini beserta dengan hasil analisis yang dilakukan.



Gambar 4. 8 Hasil Analisis Jaring Laba-laba

Gambar 4.6 menunjukkan hasil evaluasi dan monitoring yang dilakukan setelah pelaksanaan kegiatan pelatihan dan pendampingan yang dilakukan oleh penulis. Diagram di atas menunjukkan adanya garis-garis yang menentukan nilai dari semua parameter yang ada. Terdapat lima indikator parameter yang ditanyakan sebelum dan sesudah pelatihan dilaksanakan. Garis biru menunjukkan parameter sebelum dilaksanakannya pelatihan dan pendampingan, sedangkan garis oranye menunjukkan parameter setelah pelaksanaan kegiatan.

Berdasarkan parameter dari semua indikator kompetensi yang telah disebarkan dan diisi oleh peserta kemudian diolah lebih lanjut, keseluruhan indikator parameter tersebut menghasilkan nilai rata-rata 4,41 yang menandakan bahwa semua masuk ke dalam kategori sangat setuju, serta memberikan dampak signifikan dalam peningkatan pengetahuan dan pemahaman para peserta selaku pengurus paguyuban BUMISA. Hasil tersebut terangkum dalam poin-poin sebagai berikut :

1. Setelah dilaksanakannya sosialisasi dan pelatihan mengenai *Manajemen By Objectives (MBO)*, peserta semakin memahami dan mulai menerapkan sistem tersebut dalam hal pengelolaan organisasi.
2. Para pengurus paguyuban mulai aware dalam menjalankan tanggung jawabnya dalam kepengurusan BUMISA, setelah pembentukan struktur kepengurusan dan struktur tugas.
3. Perencanaan program aktivitas dan budaya organisasi dalam paguyuban BUMISA dapat dijalankan satu per satu berkat adanya penerapan sistem organisasi yang baik.

Kesuksesan kegiatan ini dapat berjalan dengan baik berkat adanya dukungan dari berbagai pihak terkait: 1) materi dan metode pelatihan sesuai dengan

permasalahan dan kondisi yang dihadapi pengurus paguyuban dan pelaku UMKM saat ini, 2) peserta pelatihan dapat mengikuti kegiatan dengan antusiasme yang cukup baik dan mengisi soal pre-test dan post-test dengan baik, 3) peserta pelatihan dapat menyerap informasi yang diberikan, 4) besarnya minat sasaran untuk belajar meningkatkan wawasan dan pemahaman terkait pengelolaan organisasi dan pemanfaatan *Management by Objectives* (MBO) sebagai sistem penunjang, dan 5) dukungan sasaran (pengurus paguyuban BUMISA dan para pelaku UMKM setempat di Kelurahan Kencana).

4.4 Rekomendasi Pengembangan BUMISA Ke Depan

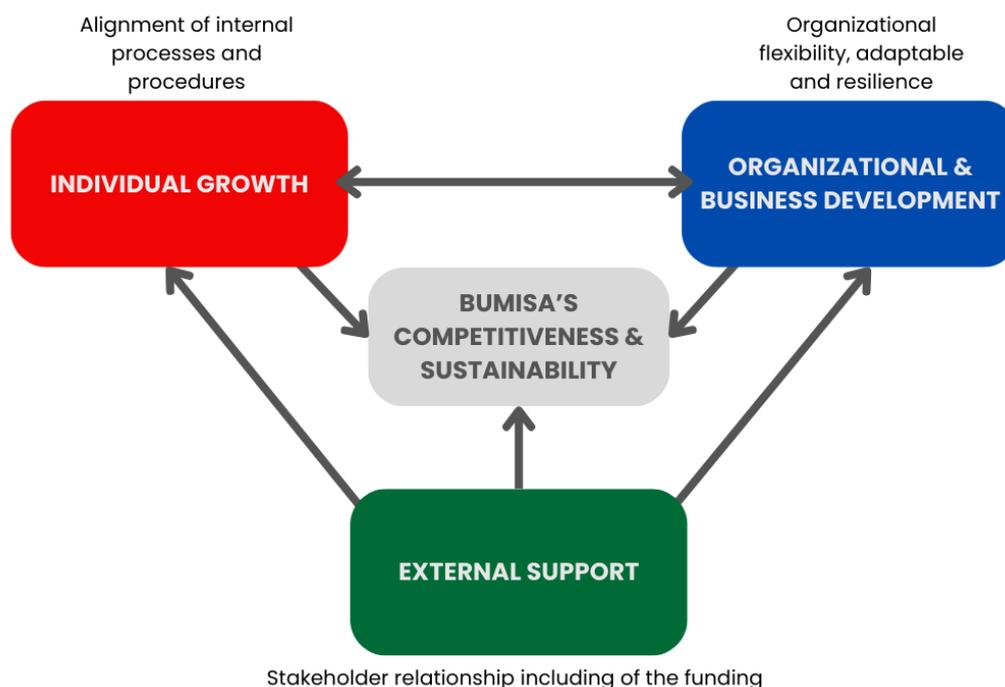
Indonesia merupakan salah satu negara yang masih memiliki pola pikir dimana para pengusaha lebih terfokus pada keuntungan yang instan, dibandingkan pada kebutuhan pembangunan bisnis yang berkelanjutan. Studi kasus telah mengidentifikasi berbagai unsur seperti pengetahuan bisnis, teknologi, SDM terampil, pengetahuan yang mendukung, tingkat kecukupan modal, serta tantangan pemasaran sebagai faktor pendorong utama dalam pengembangan UKM di Indonesia. Temuan dari studi tersebut sangat penting mengingat sektor usaha ini banyak memberikan dampak yang cukup signifikan, terhadap pertumbuhan perekonomian negara.

Haratua dan Wijaya (2020), dalam penelitiannya juga mengatakan bahwa di negara-negara berkembang, berbagai jenis hambatan telah dikelompokkan berdasarkan tiga tantangan utama yaitu : 1) Penghalang dalam diri individual (minim pengetahuan), kurang percaya diri, kurang terampil dalam kerja, dan enggan menerima konsep baru. 2) Penghalang kelembagaan, meliputi kurangnya layanan dukungan, tidak ada peta prosedur yang jelas, minim pembaruan, dan keinginan untuk maju, serta lemahnya tata aturan dan administrasi. 3) Penghalang keuangan dan pasar, meliputi jaminan yang diberikan pada lembaga pendanaan, kebijakan pendanaan dan ketentuan asuransi, jaringan dalam menjangkau pelanggan, dan banyaknya monopoli.

UMKM saat ini memang harus dijadikan skala prioritas untuk dibentuk dan dikembangkan, termasuk para pelaku usaha dalam komunitas rintisan seperti Paguyuban BUMISA ini. Beberapa hal yang menjadi landasan dari urgensi pengembangan UMKM tersebut, didasarkan pada peranannya sebagai tulang punggung bagi perekonomian lokal dan negara, menciptakan lapangan kerja, menggerakkan roda pertumbuhan ekonomi, meningkatkan pendapatan rumah tangga, memberikan sumbangsih yang besar dalam Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia, serta peningkatan kesejahteraan sosial bagi masyarakat. Selain itu peran yang tidak kalah penting dari UMKM adalah sebagai pemelihara kearifan lokal dan budaya dalam negeri, dari berbagai produksi barang dan jasa yang dijualnya sebagai cerminan dari keberagaman yang dimiliki Indonesia.

Berdasarkan studi dan tinjauan hasil kajian dari pelaksanaan kegiatan ini, penulis mengusulkan dua buah model yang dapat diterapkan di masa mendatang, untuk mampu menangkap tuntutan era saat ini bagi para pelaku usaha khususnya dalam komunitas BUMISA. Usulan tersebut disajikan dalam bentuk model pengembangan sebagai berikut.

4.4.1 Model Pengembangan Keberlanjutan



Gambar 4. 9 Model Pengembangan Keberlanjutan BUMISA

Model tersebut menggambarkan rekomendasi konseptual terkait berbagai aktivitas pengembangan, dalam rangka mewujudkan Paguyuban BUMISA sebagai komunitas yang berdaya saing dan berkelanjutan baik di kancah lokal, nasional, maupun internasional. Pengembangan tersebut terbagi menjadi 3 (tiga) unsur utama sebagai pendukung capaian program, yaitu *Individual Growth*, *Organizational & Business Development*, dan *External Support*. Ketiga unsur tersebut tentunya akan saling berkaitan satu dengan yang lainnya.

4. *Individual Growth*

Aspek ini dibentuk dengan tujuan menyelaraskan antara kemampuan dan pertumbuhan sumber daya manusia baik pengurus maupun anggota, dengan segala proses maupun prosedur yang ada dan akan dilakukan dalam Paguyuban Badan Usaha Milik Masyarakat (BUMISA). Unsur pengembangan dalam bagian *Individual Growth* terdiri dari kompetensi, literasi, edukasi, dan *performance* yang merupakan pijakan dasar untuk mencapai *competitiveness* (daya saing) dan *sustainability* (keberlanjutan) dalam berbisnis dan berorganisasi.

Peningkatan kompetensi dalam upaya pengembangan keberlanjutan BUMISA, dapat diperoleh melalui pengadaan program edukasi dan pelatihan yang biasa diberikan oleh berbagai lembaga pemerintahan seperti Kementerian Koperasi dan UKM, Dinas Koperasi, Dinas Perdagangan dan Industri, Kamar Dagang dan Industri, Dinas Pariwisata, dan lembaga lainnya yang berkaitan dengan UMKM. Selain melalui kegiatan edukasi, peningkatan kompetensi juga dapat dilakukan melalui aktivitas literasi mandiri oleh para pelaku UMKM melalui berbagai buku, *e-book*, maupun artikel *online* terkait pengembangan usaha sehingga pengaksesannya lebih fleksibel dan dapat dilakukan kapan saja.

Selanjutnya pengembangan keberlanjutan dalam Paguyuban BUMISA terkait aspek pertumbuhan individu lainnya, berkaitan dengan peningkatan *performance* (kinerja) keanggotaan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara penciptaan budaya organisasi yang positif, serta lingkungan kerja nyaman dan aman bagi para anggota untuk berkembang dan berkontribusi secara optimal. Selain itu, faktor lain yang dapat menunjang peningkatan kinerja dalam individu organisasi adalah penyusunan tugas dan strategi yang jelas, serta keterlibatan dalam penyusunan rencana dan pengambilan keputusan yang ada dalam organisasi. Hal tersebut otomatis akan memiliki nilai motivasi lebih besar pada anggota dalam melaksanakan tugas, dan kinerja pun akan meningkat.

5. *Organizational & Business Development*

Tingkat persaingan yang ketat mengharuskan organisasi untuk unggul secara bersamaan di berbagai sisi yang ada, termasuk dalam inovasi dan daya tangkap terhadap perubahan di lingkungan berbisnis, baik nasional maupun internasional. Menghadapi lingkungan yang menantang seperti ini, kapasitas suatu organisasi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dan melakukan pembaharuan strategis terhadap rencana pengembangan usaha sangat diperlukan. Hal tersebut demi mewujudkan terciptanya organisasi yang fleksibel, adaptif, dan tangguh dalam menghadapi persaingan global di era yang serba cepat saat ini.

Fleksibilitas dan adaptasi juga diperlukan dalam lingkup organisasional, untuk meningkatkan kinerja organisasi secara berkesinambungan, serta meningkatkan efektivitas organisasi dalam menghadapi tantangan di masa depan dengan pencapaian tujuan strategi yang ditetapkan. Selain itu, tujuan pengembangan organisasi juga diperlukan untuk menciptakan budaya yang merangkul perubahan dan inovasi.

Aspek yang dikembangkan dalam model ini terdiri dari berbagai unsur pengembangan, diantaranya berupa inovasi, ekspansi pemasaran, *digital adapting*, serta pengembangan produk usaha pelaku UMKM yang tergabung di Paguyuban BUMISA. Harapannya melalui pengembangan kapasitas bisnis dan kemampuan organisasional, Paguyuban BUMISA dapat memiliki fleksibilitas yang tinggi, yakni berupa kewaspadaan dan sikap proaktif dalam menghadapi ketidakpastian. Sehingga

secepatnya mereka dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan yang dinamis, berkontribusi terhadap setiap perkembangan yang ada, dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Karena kemampuan dan fleksibilitas sangat penting untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Unsur pengembangan inovasi dapat membantu komunitas BUMISA dalam mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk mengidentifikasi perubahan yang terjadi, serta menanganinya secara cepat dan efektif. Sedangkan ekspansi pemasaran dilakukan melalui 1) Penentuan target pasar yang ingin diperluas sesuai jenis usaha. 2) Mengoptimalkan pemasaran melalui situs website, sosial media, dan *e-commerce* yang dimiliki. Sebab berinvestasi dalam *platform e-commerce*, situs web yang responsif, dan pemasaran digital dapat membantu dalam menjangkau pelanggan secara lebih luas bahkan hingga ke luar negeri. 3) Menjalinkan kemitraan dengan bisnis lokal, atau organisasi lain yang telah memiliki basis pelanggan yang mapan di wilayah yang ingin dijangkau dalam pemasaran produk 4) Melakukan ekspansi secara geografis dengan mempertimbangkan perluasan operasi fisik usaha, di wilayah yang belum pernah dijangkau sebelumnya. Misalnya dengan membuka toko atau lapak usaha baru di lokasi yang strategis, atau memanfaatkan distributor lokal untuk memasarkan produk di wilayah tertentu.

Selanjutnya dari segi adaptasi digital, cara yang dapat dilakukan diantaranya 1) Membangun situs web atau toko *online*, sehingga memungkinkan proses promosi dan pemasaran produk dilakukan secara lebih meluas. 2) Melakukan pemasaran digital. 3) Mengadopsi metode pembayaran secara digital, melalui sistem pembayaran digital seperti Dana, ShopeePay, Gopay, Ovo, dan Qris untuk memudahkan proses transaksi bagi pelanggan. Terakhir, dari segi pengembangan produk dapat dilakukan dengan menciptakan inovasi produk bersama dalam komunitas wirausaha tersebut, untuk menangkap peluang baru dan menciptakan diferensiasi dalam persaingan bisnis global antar komunitas, serta meningkatkan produktivitas dalam berorganisasi.

6. *External Support*

Aspek ini bertujuan untuk membangun jaringan dan sinergitas antara komunitas wirausaha dengan pihak eksternal atau stakeholder (pemangku kepentingan), melalui jalinan kerjasama bisnis dan permohonan modal. Aspek dukungan (*support*) ini merupakan langkah krusial dalam melakukan perluasan pasar, mendapatkan sumber daya tambahan, dan sebagai faktor yang tidak kalah penting bagi keberhasilan pertumbuhan serta peningkatan keberlanjutan bisnis.

Cara yang dapat dilakukan untuk mengembangkan jaringan dan dukungan eksternal, yaitu meliputi 1) Mengidentifikasi stakeholder yang paling relevan dengan bisnis, diantaranya dapat mencakup pemerintahan setempat, lembaga keuangan, perguruan tinggi, komunitas lokal, dan sebagainya. 2) Membangun kemitraan strategis dengan pihak-pihak tersebut, melalui pengajuan proposal kerjasama dengan pertimbangan *win-win solution*, yakni didasarkan pada keuntungan bersama. 3) Ikut

serta dalam program dukungan dan inisiatif pemerintah, melalui berbagai kegiatan seperti pelatihan, seminar, pendanaan, dan lain-lain. 4) Bergabung dengan sesama kelompok atau komunitas bisnis yang sesuai dengan industri di wilayah sekitar, sehingga dapat mendorong akses jaringan lebih luas, meningkatkan peluang kolaborasi, dan menangkap informasi terkait industri yang berharga.

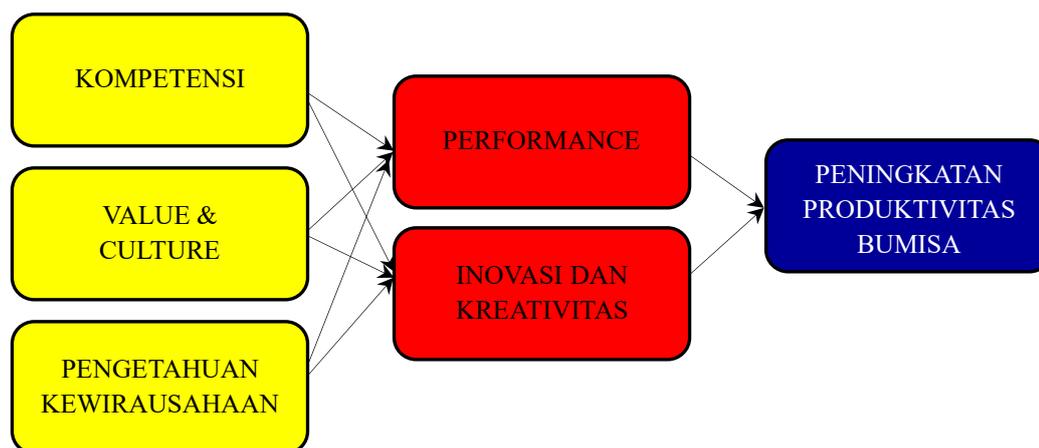
Para pemangku kepentingan merupakan kelompok-kelompok yang akan memberikan dukungan bagi keberlangsungan suatu usaha, sehingga bisnis dapat dijalankan dengan lancar. Membangun hubungan yang kuat dengan para stakeholder tersebut, direkomendasikan dalam Paguyuban BUMISA sebagai cara untuk memastikan kelangsungan hidup organisasi dalam menghadapi kondisi pasar yang bergejolak dan sangat kompetitif, serta membantu dalam upaya meningkatkan pengembangan berkelanjutan dan berdaya saing yang baik bagi bisnis mereka.

4.4.2 Model Pengembangan Berbasis SDM

Sumber daya manusia merupakan kunci utama dalam memulai dan mengembangkan bisnis. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar kelemahan dari sebuah bisnis, yaitu terkait minimnya *skill* dan pengetahuan SDM dalam mengelola dan menjalankan bisnis. Penerapan teknologi, penciptaan inovasi sesuai *trend*, maupun proses adopsi digital juga tergantung pada pelatihan dan keterampilan para anggota, sehingga dapat menghindari resistensi terhadap proses pengadopsian hal-hal yang baru bagi pengembangan UMKM.

Faktor individu sangat berpengaruh pada tercapainya efektivitas dan produktivitas dalam suatu organisasi. Hal ini bergantung pada bagaimana kemampuan mereka dalam memanfaatkan segenap pengetahuan, keterampilan, dan motivasi dalam menciptakan organisasi yang mampu bersaing dengan perusahaan sejenis, sehingga menjadikannya sebagai kunci dalam pertumbuhan suatu usaha atau bisnis. Hal ini menyiratkan bahwa keanggotaan dalam organisasi merupakan aset utama yang bertanggung jawab untuk menghasilkan nilai, meningkatkan kualitas, dan menjaga keberlanjutan. Maka dari itu, dunia usaha harus memberikan penekanan dan perhatian khusus pada kemampuan sumber daya manusia yang dimilikinya, dalam upaya melaksanakan strategi dan mencapai tujuan.

Berdasarkan alasan dan kajian tersebut, penulis juga mencoba mengembangkan suatu model dalam rangka meningkatkan produktivitas dalam Paguyuban BUMISA, melalui pengembangan sumber daya manusia dan pelaku UMKM yang tergabung didalamnya. Harapannya model ini dapat menjadi sebuah pedoman untuk mencapai tujuan program keberlanjutan BUMISA, sebagai komunitas rintisan yang menghimpun para pelaku UMKM di Kelurahan Kencana. Model tersebut disajikan dalam Gambar 4.10 sebagai berikut.



Gambar 4. 10 Model Pengembangan SDM BUMISA

Model tersebut menggambarkan suatu kerangka pengembangan, melalui berbagai elemen inti dari pengembangan sumber daya manusia meliputi pengetahuan, kompetensi, nilai dan budaya, kinerja, serta inovasi dan kreativitas sebagai landasan dalam upaya peningkatan produktivitas dalam Paguyuban BUMISA.

1. Kompetensi

Kompetensi merujuk pada kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, sikap, serta nilai-nilai yang memungkinkan orang untuk melakukan suatu tugas tertentu dengan baik. Pengembangan kompetensi sumber daya manusia bersifat *hard skill*, *soft skill*, *social skill* dan *mentality skill* telah menjadi tuntutan yang tidak bisa dihindari bagi organisasi di era persaingan bisnis global, sebagai penunjang *performance* individual maupun organisasional.

Kompetensi SDM sangat penting untuk menciptakan wirausaha yang berdaya saing di era Industri 4.0 ini, bagi para anggota dan pelaku UMKM dalam paguyuban BUMISA. Tantangan untuk memiliki kompetensi SDM yang profesional dan kompetitif, menjadi urgensi bagi peningkatan kinerja dan produktivitas dalam organisasi tersebut.

Upaya pengembangan kompetensi tersebut dapat diawali dengan melakukan peninjauan dan penilaian, terhadap kompetensi yang saat ini telah dimiliki oleh setiap individu yang ada. Selanjutnya dikomparasikan dengan rangkaian kompetensi yang dibuat dalam model, sehingga dapat diketahui *gap* terkait kompetensi yang sebaiknya dimiliki dan yang diharapkan. Sejalan dengan kondisi tersebut, selanjutnya organisasi berupaya melakukan berbagai pengembangan kompetensi SDM melalui beragam aspek pengembangan.

Aspek yang dapat dikembangkan meliputi kompetensi teknis seperti pencatatan keuangan, teknis produksi, penggunaan teknologi informasi, pemanfaatan media digital, pengelolaan sistem informasi, serta penggunaan fasilitas perangkat komputer yang dimiliki oleh Paguyuban BUMISA. Selain itu, pengembangan

kompetensi yang dimaksud dalam model tersebut tidak terbatas pada aspek teknis saja, melainkan juga mencakup kemampuan non teknis seperti kompetensi dalam beradaptasi dengan perubahan, bekerja dalam tim, berkomunikasi secara efektif, pengetahuan tata kelola SDM pada UMKM, serta memiliki kepekaan terhadap kebutuhan dan harapan orang lain dalam lingkup yang sama. Berbagai aspek tersebut diantaranya dapat dilakukan melalui proses pelatihan, edukasi, seminar, maupun lokakarya.

2. Penanaman Nilai dan Budaya

Keberadaan budaya dalam organisasi tidak hanya sebatas identitas atau ciri khas saja, melainkan lebih dari itu. Budaya dalam organisasi dapat dikatakan sebagai pedoman bagi para anggota dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Sehingga apabila budaya dalam suatu organisasi terbentuk dengan baik, maka otomatis berdampak pula pada kualitas kinerja SDM yang baik.

Setiap organisasi pada dasarnya memiliki pola hubungan yang saling terkait satu sama lain, dan setiap individu dalam organisasi tersebut harus mampu memberikan sumbangsuhnya berupa usaha untuk turut mencapai tujuan organisasi. Membentuk dan menanamkan budaya yang baik di lingkungan organisasi, akan membantu memudahkan dalam proses mencapai tujuan bersama. Karena dalam suatu budaya terdapat nilai-nilai penting yang terkandung didalamnya.

Nilai-nilai yang dapat dianut selain berupa gotong royong, solidaritas, dan kekeluargaan diantaranya mencakup profesionalitas, tanggung jawab, disiplin, serta berintegritas. Profesionalitas mencerminkan sikap dan perilaku seseorang terhadap profesi atau perannya. Tanggung jawab terdefinisi sebagai sikap dalam melakukan tugas dan kewajiban secara bersungguh-sungguh, dan siap menanggung segala risiko dari hasil yang dikerjakan tersebut. Sedangkan disiplin berkaitan dengan sikap dan perasaan patuh atau taat, terhadap apa yang dianggap sebagai tanggungjawabnya.

Ketiga nilai tersebut memiliki pola dan keterkaitan satu sama lain, yaitu jika seseorang merasa memiliki tanggung jawab terhadap sesuatu, maka dia akan bersikap sungguh-sungguh terhadap peran dan kewajibannya, siap menanggung risiko, serta menjunjung tinggi kedisiplinan dalam proses pengerjaannya. Hal tersebut juga merupakan ciri dari individu yang menjunjung tinggi suatu integritas dalam kehidupannya.

Berdasarkan kajian tersebut, maka nilai-nilai mencakup profesionalisme, tanggung jawab, disiplin, dan berintegritas dalam setiap individu pada Paguyuban BUMISA dirasa perlu untuk terus ditanamkan dan dioptimalkan sebagai budaya bersama, agar tugas dan fungsi yang ada dapat terlaksana sesuai dengan tujuan dan misi yang telah dibentuk. Selain itu, harapannya hal ini akan berdampak pula pada aspek pengembangan sumber daya manusia dalam kaitannya dengan peningkatan produktivitas dalam paguyuban.

3. Pengetahuan Kewirausahaan

Pengetahuan kewirausahaan dapat diartikan sebagai segala bentuk informasi berupa pemahaman terkait prosedur, karakteristik, prinsip berwirausaha, serta kemampuan seseorang dalam menghasilkan atau menciptakan sesuatu yang baru berdasarkan kreativitas dan inovasi yang dipikirkannya. Sasaran pemberian edukasi terkait pengetahuan kewirausahaan ini, yaitu pada seluruh unsur yang tergabung dalam Paguyuban BUMISA. Tujuannya untuk menyamakan persepsi terkait proses berwirausaha, serta kaitannya dengan program pengembangan keberlanjutan bisnis dalam paguyuban.

Upaya meningkatkan pengetahuan anggota mengenai kewirausahaan, dapat tempuh melalui beberapa cara diantaranya 1) Mengikuti pelatihan dan pendidikan tentang kewirausahaan, mencakup berbagai topik seperti perencanaan bisnis, manajemen keuangan, pemasaran, manajemen operasional, serta leadership. 2) Menyediakan program *mentorship* dan pendampingan bagi pengurus paguyuban dan pemilik UMKM, sebagai sarana pembelajaran langsung bersama para ahli, serta dapat membantu dalam mengatasi kendala dan tantangan yang dihadapi dalam menjalankan bisnis. 3) Melakukan kolaborasi dengan perguruan tinggi atau lembaga pendidikan setempat, untuk menyelenggarakan program pelatihan kewirausahaan, edukasi, maupun seminar.

Manfaat dari pengadaan edukasi terkait pengetahuan kewirausahaan bagi para pelaku UMKM tersebut diantaranya, membantu meningkatkan pemahaman terkait konsep dasar dalam bisnis, meningkatkan keterampilan manajemen untuk mengelola bisnis secara efektif, mendorong inovasi dan kreativitas di antara pelaku UMKM, memberikan peluang untuk mendapatkan akses ke sumber daya seperti modal usaha, mentor, dan jaringan profesional, serta meningkatkan pengelolaan risiko dengan baik dengan pembuatan keputusan yang bijak dalam menghadapi tantangan dalam dunia usaha. Harapannya, semakin luas pengetahuan yang diperoleh para pengurus paguyuban BUMISA terkait pengetahuan kewirausahaan tersebut, akan berdampak pada peningkatan produktivitas baik dalam program keorganisasian maupun pengembangan usahanya sendiri.

Ketiga unsur pengembangan SDM tersebut, yakni meliputi kompetensi, penanaman nilai dan budaya, serta pengetahuan kewirausahaan, apabila dijalankan dengan baik akan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja para anggota. Selain itu, keseluruhan unsur tersebut juga dapat turut mendorong terciptanya inovasi dan kreativitas, berkaitan dengan tingkat keberlanjutan dan produktivitas dalam organisasi yang bersangkutan. Hal ini jika berhasil diterapkan oleh Paguyuban BUMISA, maka akan menghasilkan dampak yang luar biasa terhadap keberhasilan pelaku usaha dan komunitas untuk mencapai kesejahteraan dalam berbisnis.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Kegiatan edukasi dan pendampingan ini terlaksana dengan baik dan menghasilkan capaian target sesuai dengan harapan dan tujuan awal yang ditetapkan. Pelatihan ini memberikan pengaruh yang signifikan dalam pemanfaatan sistem *Management by Objectives* (MBO), sebagai sarana pengelolaan organisasi di Paguyuban Badan Usaha Milik Masyarakat (BUMISA). Pencapaian lainnya yaitu telah terbentuk struktur organisasi beserta rangkaian tugas pokok dan fungsi kepengurusan dalam paguyuban, terlaksananya pendampingan terkait perumusan program aktivitas paguyuban, serta terbentuknya budaya organisasi.

Pengetahuan peserta meningkat dari nilai rata-rata 2,92% menjadi 4,41%. Selanjutnya berdasarkan pemetaan yang dilakukan oleh analisis jaring laba-laba bahwa dalam kegiatan ini, para pengurus paguyuban: 1) memahami terkait sistem MBO, 2) memahami konsep penerapan MBO dalam perencanaan dan pengelolaan organisasi, 3) mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik dengan adanya struktur tugas dan fungsi kepengurusan, 4) mampu membuat perencanaan aktivitas untuk paguyuban, serta 5) mampu menjalin ikatan komunikasi yang baik antar anggota melalui budaya organisasi.

Berakhirnya kegiatan ini diharapkan dapat menjadi awal dari berkembangnya kemampuan para pengurus Paguyuban BUMISA sekaligus pelaku UMKM Kelurahan Kencana, dalam proses pengelolaan organisasi dan menjalankan program aktivitas berkelanjutan yang telah dibuat. Selain itu, pemanfaatan sistem MBO sebagai sarana manajemen organisasi diharapkan untuk terus diterapkan dalam upaya pencapaian tujuan bersama dalam kelompok wirausaha BUMISA ini.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil pelaksanaan kegiatan, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan oleh penulis sebagai berikut.

1. Membuat pelatihan rutin untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia dalam paguyuban, terkait pemahaman teknologi informasi dan pemasaran produk digital.
2. Melakukan peminjaman modal kepada koperasi untuk pembangunan lapak/kios dagang bersama, agar pembangunan fasilitas bersama tersebut dapat segera terealisasikan.
3. Menambah sarana promosi melalui media sosial lain seperti *Tiktok* dan *Facebook Market* agar ekspansi pemasaran semakin luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurohim, Dindin. (2020). *Strategi Pengembangan Kelembagaan UMKM*. Yogyakarta: Penerbit Bintang Pustaka Madani.
- Agustina, T. (2019). Meningkatkan Kinerja Bisnis Melalui Keunggulan Bersaing: Studi Kasus pada UKM di Banjarmasin, Indonesia. *Eurasia: Ekonomi & Bisnis*, Vol 6(26), p. 39-59.
- Agustina, T. (2022). Strengthening the HR Competence of MSMEs in Building Business Strategies and Success (Case in Indonesia). *Neuroquantology*, Vol 20(15), p. 4244-5251.
- Agustina, T., Gerhana, W., & Sulaiman, S. (2020). Pengaruh Locus of Control, Pembelajaran, dan Adversity Quotient Terhadap Keberhasilan Usaha Mikro (Studi pada Wirausaha Binaan Kelompok Binaan Kota Banjarmasin). *Jurnal Pengelolaan Lingkungan Lahan Basah*, Vol 8(1), p. 21-32.
- Ajimat, dkk. (2020). Pelatihan Management By Objectivess (MBO) Kepada Pengurus RT dan RW 08 Kelurahan Serpong Serpong - Tangerang Selatan. *Jurnal Pengabdian Dharma Laksana Mengabdikan Untuk Negeri*, Vol 2(2), p. 112.
- Ali, M. H., Jannah, A. N., & Saadah, N. K. (2024). Analisis Budaya Organisasi Pada UMKM Fruit Thai di Wisata Religi Makam Gus Dur Jombang. *BIMA: Journal of Business and Innovation Management*, Vol 6(2), p. 273-279.
- Amelia, F. R., Arnu, A. P. (2023). Peningkatan Kompetensi UMKM Melalui Pelatihan Manajemen Strategi Bisnis. *Community Development Journal*, Vol 4(6), p. 11668-11673.
- Andria, F., et al. (2022). Optimization of Modern Style Marketing in the Era of Distruptive Technology at SME's Batik New Normal Bogor. *International Journal of Business, Economics and Social Development*, Vol. 3(2), pp. 71-75, 2022.
- Ardhiansyah, A., Firdaus, F. F., & Aritejo, B. A. (2021). Analysis of the Influence of Factors Affecting Purchase Intention of Premium Items in MOBA-Type Online Games. *Jurnal REKOMEN (Riset Ekonomi Manajemen)*, Vol 4(2), p. 91-101.
- Arifudin, O., et al. (2020). PKM Pembuatan Kemasan dan Perluasan Pemasaran Minuman Sari Buah Nanas Khas Kabupaten Subang Jawa Barat. *Aptekmas: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, Vol 3(2), p. 20-28.
- Badawi, A., Nugroho, L. (2022). Keberlangsungan Usaha melalui Peningkatan Kualitas SDM untuk Menciptakan Perilaku Inovatif dalam Pengembangan Produk pada UMKM Kelurahan Meruya Utara. *Jurnal Pengabdian Masyarakat*, [online], Vol 1(2), p. 140-144.
- Basmatulhana. (2022). Pengertian Solidaritas, Prinsip, dan Bentuknya. *detik.com*.
- Cenyo Mofu, A., Fatmawada, & Lan, D. (2023). Analisis Budaya Organisasi Pada Pariwisata Kabupaten Biar Numfor. *Mimbar Administrasi Mandiri*, Vol 19(1), p. 93-104.

- Dharmawati, Made. (2016). *Kewirausahaan*. Depok: Penerbit PT RAJAGRAFINDO PERSADA.
- Eddy, H. (2021). Indonesia Menjadi Inisiator Tahun Internasional Ekonomi Kreatif Dunia. *Kememparekraf.go.id*.
- Eka, Dian., et al. (2022). Peranan Kompetensi SDM dalam Meningkatkan Industri UMKM di Kecamatan Ilir Barat II Palembang. *Sricommerce: Journal of Sriwijaya Community Service*, Vol 3(1), p. 39-44.
- Fadlurrahman, et al. (2023). Analisis SWOT dan Framework Implementasi Strategi Pengembangan UMKM. *Jurnal Pemerintahan dan Politik*, Vol 8(3), p. 229-237.
- Fahmi, Irham. (2021). *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung: Penerbit ALFABETA.
- Fasa, I. (2020). *Eksistensi Bisnis Islam di Era Revolusi Industri 4.0*. Bandung: Penerbit Widina Bhakti Persada.
- Fransisca, A. N., Hubah, S. V., & Handaka, R. D. (2021). Manajemen Perencanaan Refocusing Anggaran Melalui MBO Dalam Penanganan Perekonomian Di Masa Covid-19. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*, Vol 3(2) p. 193-201.
- Gozali, E., et al. (2021). Pelatihan Praktik Kerja Audit (Kualitas Audit) oleh Kantor Akuntan Publik (KAP) bagi Mahasiswa Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya. *Sricommerce: Journal of Sriwijaya Community Service*, Vol 2(1), p. 7-16.
- Halim, A. (2020). Pengaruh Pertumbuhan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Terhadap Pertumbuhan Ekonomi Kabupaten Mamuju. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Pembangunan*, Vol 1(2), p. 157-172).
- Hamsani, H., Reniati, R., WIBAWA, D. P., & Yusnita, M. (2022). Human Capital Development Strategy in the Covid-19 Pandemic era of MSMEs in Pangkalpinang City. *Integrated Journal of Business and Economics*, Vol 6(3), p. 212-226.
- Haratua, Armando., & Wijaya Chandra. (2020). Membangun Ekosistem Kewirausahaan Untuk Usaha Mikro dan Kecil di Indonesia: Sebuah Tinjauan Literatur. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, Vol 16(1), p.36-47.
- Hasan, E, S., Farisi, S, M., & Ferdinand, N. (2023). Optimalisasi Potensi dan Peningkatan Daya Saing UMKM Cileungsi Melalui Program Pengabdian Masyarakat. *JABDIMAS: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, Vol 1(1), p. 8-13.
- Hayes, Adam. (2023). Management by Objectives (MBO): Learn it's 5 Steps, Pros and Cons. *Investopedia*.
- Hendi, Irawati, Ira., & Chandradewini. (2019). Pengaruh Perencanaan Kinerja Terhadap Kinerja (Studi tentang Pengaruh Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Terhadap Kinerja Pelaksana pada Badan Daerah di Kabupaten Merangin). *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*, Vol 2(2), p. 87-98.

- Hendriyal, et al. (2022). Implementasi Management by objectives (MBO) di Madrasah Tsanawiyah. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, Vol 4(1), p. 1466-1474.
- Hermanto, L., et al. (2022). Pelatihan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) melalui Peran Komunitas Jendela Literasi (JELI) dalam Meningkatkan Soft dan Hard Skill di Kelurahan Penaraga Kecamatan Raba Kota Bima. *JPMDA: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Dharma Andalas*, Vol 1(1), p. 114-119.
- Hestanto. (2019). Teori Manajemen Menurut George R. Terry. *Hestanto Personal Website*.
- Isnaini, Lailatul. (2020). Membudayakan Nilai-Nilai Budaya Organisasi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jambi. *Jurnal Prajaswara*, Vol 1(1), p. 49-67. Prajawara.jambiprov.go.id.
- Jahroni, J., et al. (2021). Peran Insentif, Perilaku Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Penguatan Komitmen Organisasi. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, Vol 4(2), Article 2.
- Kartika, R., Fasa, M. I., & Suharto, S. (2022). Perkembangan Ekonomi Kreatif di Kalangan Generasi Millennial Muslim dengan Melihat Peluang di Kemajuan Zaman. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, Vol 15(1), p. 257-266.
- Kasmir. (2022). *Pengantar Metodologi Penelitian untuk Ilmu Manajemen, Akuntansi, dan Bisnis*. Depok: Penerbit PT Raja Grafindo Persada.
- Krisbowo, A., & Utomo, S. A. P. (2020). *Ekonomi Politik Indonesia di Tengah Pandemi Covid-19*. Banyumas. Penerbit: Cakradewa Ilmu.
- Kusuma, S. E., & Fridayani, J. A. (2022). *Institusi dan Organisasi: Pengenalan, Identifikasi dan Analisis Dasar*. Yogyakarta: Sanata Dharma University Press.
- Latunreng, W., Arifin, A. L., & Vikaliana, R. (2022). *Budaya Organisasi How Organizations Can Build Employee's Habits*. Bogor: Penerbit IPB Press.
- Lembaga Penjamin Mutu. (2023). Pentingnya Struktur Organisasi di dalam Perusahaan. lpm.uma.c.id.
- Lestari, S. (2022). Digital Marketing Strategy for MSMEs In The Vuca Era (Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity): Case Study of Snacks MSMEs "The Kriuk". *Journal of Humanities, Social Sciences and Business*, Vol 2(1), p. 47-53.
- LinovHR. (2021). Management by Objectives (MBO) dala Pengelolaan Perusahaan. LinovHR.com.
- Munandar, J. M., et al. (2018). *Pengantar Manajemen Panduan Komprehensif Pengelolaan Organisasi*. Bogor: Penerbit IPB Press.
- Nada Ulayya Martaningtiyas. (2023). Pengembangan Sumber Daya Manusia di Era Digital Marketing untuk Mencapai Kesuksesan Dalam Berbisnis di Media Sosial Guna Memajukan Sektor UMKM. *Journal Management Business Innovation Conference*, Vol 6. p. 556-567.

- Najwa, Salwanindya. (2023). Budaya Organisasi: Kunci Keberhasilan dalam Era Perubahan. *kompasiana.com*.
- Nurhasanah, M., et al. (2023). Strategy For Strengthening MSMEs Capabilities: Implementation Of Digital Marketing As a Means Of Promotion And Commercialization Of Business In The Kencana Village Of Bogor City. *International Journal of Business, Economics, and Social Development*, Vol 4(4), p. 310-320.
- Nuryatimah, P., & Dahmiri, D. (2021). Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Efikasi Diri Terhadap Keberhasilan UMKM Sale Pisang Purwobakti Kabupaten Bungo. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan*, Vol 10(03), p. 485-496.
- Praditya, R. A. (2022). Peran Mediasi Budaya Organisasi Dalam Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional dan Efektivitas Organisasi: *A Mini Review*. *International Journal of Social, Policy And Law*, Vol 3(1), Article 1.
- Ridwansyah, et al. (2023). Sistem Informasi Inventaris Toko Berbasis Web untuk UMKM Penyewaan Kostum. *Jurnal Teknologi dan Sistem Informasi Bisnis*. Vol 5(3), p. 289-295.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Essentials of Organizational Behavioral (fifteenth edition, global edition)*. Person.
- Rohmah, Ainnur. (2022). Pola Struktur Organisasi Bagi UMKM. *umkmindonesia.id*.
- Ruziana, Siti. (2023). Implementasi Management By Objectives (MBO) dalam Pembelajaran Fikih di MIS An Nur. *Jurnal Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (JITK)*, Vol 1(1), p. 217-224.
- Sahridlo, A., Hasiholan, L. B., & Fathoni, A. (2020). The Effect of Leader Member Exchange, Change Oriented Leadership and Management By Objective on BSC-Based Performance Measurement with Employee Engagement Variables Meditation (Case Study at PT Serasi Autoraya Semarang Branch). *Journal of Management*, Vol 6(1). p. 1-16.
- Sakti, Putri Krisna. (2019). *Implementasi Management By Objective Pada BNI Life Kantor Cabang Karangploso*. Skripsi. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
- Setiyati, E. A., Taneo, S. Y. M., & Triwijayati, A. (2019). Penerapan Orientasi Pasar dan Inovasi Pada Usaha Skala Kecil yang Dikelola Wirausahawan Perempuan. *Jurnal Perilaku dan Strategi Bisnis*, Vol 7(1), p. 31-40.
- Setyorini, D., Nurhayaty, E., & Rosmita, R. (2019). Pengaruh Transaksi Online (e-commerce) Terhadap Peningkatan Laba UMKM (Studi Kasus UMKM Pengolahan Besi Ciampea Bogor Jawa Barat). *Jurnal Mitra Manajemen*, Vol 3(5), p. 501-509.
- Setyowati, Endah., et al. (2024). Optimalisasi Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) melalui Pelatihan Dasar Manajemen di Desa Duri Kecamatan Slahung Kabupaten Ponorogo. *Segawati Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, Vol 8(1), p. 1173-1181.

- Solihin, Ismail. (2014). *Pengantar Bisnis*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Sudjilah. (2020). *Pemberdayaan UMKM dan Keunggulan Bersaing*. Malang: Penerbit Media Nusa Kreatif.
- Sugiyanta, et al. (2023). Integrated Digital Marketing sebagai Solusi Peningkatan Pendapatan Makanan Kecil Khas Daerah (MKKD) Sentra Industri Brem Wonogiri. *Surya Abdimas*, Vol 7(1), p. 94-104.
- Supriandi, S. (2022). *Pengaruh Modal Sosial, Kapabilitas Finansial, Orientasi Kewirausahaan Terhadap Daya Saing Bisnis Berkelanjutan Serta Implikasinya pada Kinerja UMKM Industri Kuliner di Kota Sukabumi*. Skripsi. Universitas Nusa Putra.
- Sutrisno, Edi. (2018). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Penerbit Kencana.
- Tiara, M. I., Sutrisno, & Darmaputra, M., Fajar. (2024). Pengaruh Kompetensi, Inovasi, Pelatihan Terhadap Kinerja UMKM Center Kabupaten Semarang. *Jurnal Publikasi Sistem Informasi dan Manajemen Bisnis (JUPSIM)*, Vol 3(1), p. 13-24.
- Trihudiyatmanto, M. (2019). Pengembangan Kompetensi Kewirausahaan untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing UMKM (Studi Empirik pada UMKM Pande Besi di Wonosobo). *Journal of Economic, Management, Accounting and Technology (JEMATech)*, Vol 2(1), p. 22-32.
- Trikurnian, Aloysius Dhimas. (2023). Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Digital pada UMKM Studi Kasus di Kemari Coffe. *Journal of Research in Business and Economics*, Vol 6(1). 39-62.
- Yuliaty, T., Shafira, C. S., & Akbar, M. R. (2020). Strategi UMKM dalam Menghadapi Persaingan Bisnis Global Studi Kasus pada PT Muniru Burni Telong. *Journal Management, Business, and Accounting*, Vol 19(3), p. 293-308.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Meliani Nurhasanah
Alamat : Kp. Ciwalen RT 004 RW 009 Desa Kawungluwuk
Kecamatan Sukaresmi Kabupaten Cianjur, Jawa Barat
Tempat dan tanggal lahir : Cianjur, 23 Mei 2001
Agama : Islam
Pendidikan
SD : SDN Ciwalen
SMP : SMP Negeri 1 Cipanas
SMA : SMA Negeri 1 Sukaresmi
Perguruan Tinggi : Universitas Pakuan

Bogor, April 2024
Penulis,



(Meliani Nurhasanah)

LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner *Pre-Test dan Post-Test*

Assalamualaikum, wr.wb. Responden yang saya hormati, Perkenalkan saya Meliani Nurhasanah, Mahasiswa Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan. Bermaksud untuk mengajukan kuesioner dalam rangka pengumpulan data yang selanjutnya akan dianalisis lebih lanjut untuk keperluan penyusunan tugas akhir. Maka dari itu, mohon kesediaannya untuk meluangkan waktu dalam pengisian kuesioner ini.

Atas partisipasi dan kerjasamanya, saya ucapkan terima kasih.

***Kriteria Responden* :**

Pengurus/Anggota Paguyuban Badan Usaha Masyarakat (BUMISA), Kelurahan Kencana Kota Bogor.

Kuesioner ini dibuat dalam rangka evaluasi hasil implementasi sistem *Management by Objectives* (MBO), pada kelompok wirausaha di Kelurahan Kencana, yakni BUMISA sebagai sarana manajemen maupun pengelolaan organisasi.

Data diri yang dilampirkan sebagai berikut :

- a. Nama
- b. Jenis Kelamin
- c. Usia
- d. Jenis Usaha

***Petunjuk Pengisian* :**

Anda diminta untuk memberikan pernyataan dengan memilih angka dari skala 1-5.

Keterangan :

1. Sangat Tidak Setuju
2. Tidak Setuju
3. Netral
4. Setuju
5. Sangat Setuju

Daftar Pernyataan

Pernyataan	Jawaban				
	STS	TS	N	S	SS
Pemahaman tentang sistem <i>Management by Objectives</i> (MBO)					
Pemahaman tentang konsep penerapan MBO dalam mengelola organisasi					
Mampu melaksanakan tanggung jawab dengan baik dengan adanya struktur tugas					
Mampu membuat perencanaan program dalam organisasi					
Terjalin ikatan komunikasi yang baik antar anggota paguyuban melalui budaya organisasi					

Lampiran 2. Proses Pembentukan Paguyuban Badan Usaha Milik Masyarakat (BUMISA)



Lampiran 3. Logo Paguyuban BUMISA dan Filosofinya

FILOSOFI LOGO



Lampiran 4. Dokumentasi Pengurus Paguyuban



Lampiran 5. Dokumentasi Pelatihan dan Pendampingan



Lampiran 6. Dokumentasi Hasil Implementasi *Program Activity*

