

Editor:

Dr. Miko Andi Wardana, S.T., M.Si.

INFES MEDIA

# STUDI KELAYAKAN BISNIS



Penulis:

**Syahputra, S.Sos., M.Sc., Ph.D.**

**Frankie Jan Salean, S.E., M.P.**

**Hj. Nunung Nurhayati, S.E., M.M.**

**I Gusti Ngurah Suaryasa, S.E., M.M.**

**Dr. Eki Dudi Darmawan, M.M.Pd., M.M.**

**Fitria Ningsih, S.E., M.Si.**

**Dr. Ratnawati, S.E., M.M.**

**Dr. Samuel PD Anantadjaya**

**Dr. Arteurt Yoseph Merung, S.P., M.Si.**

**Hermyn B. Hina, S.E., M.Si.**

**Heru Kurniawan, SE. M.Si.**

**Margarethy Rohanie Mbado, S.E., M.M.**

# **STUDI KELAYAKAN BISNIS**

## UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

### **Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4**

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

### **Pembatasan Pelindungan Pasal 26**

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

### **Sanksi Pelanggaran Pasal 113**

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

## **STUDI KELAYAKAN BISNIS**

Syahputra, S.Sos., M.Sc., Ph.D.  
Frankie Jan Salean, S.E., M.P.  
Hj. Nunung Nurhayati, S.E., M.M.  
I Gusti Ngurah Suaryasa, S.E., M.M.  
Dr. Eki Dudi Darmawan, M.M.Pd., M.M.  
Fitria Ningsih, S.E., M.Si.  
Dr. Ratnawati, S.E., M.M.  
Dr. Samuel PD Anantadjaya  
Dr. Arteurt Yoseph Merung, S.P., M.Si.  
Hermyn B. Hina, S.E., M.Si.  
Heru Kurniawan, SE. M.Si.  
Margarethy Rohanie Mbado, S.E., M.M.

Editor:

Dr. Miko Andi Wardana, S.T., M.Si.

Penerbit:



CV. Intelektual Manifes Media  
Jalan Raya Puri Gading Cluster Palm Blok B-8  
Kabupaten Badung, Bali  
[www.infesmedia.co.id](http://www.infesmedia.co.id)

Anggota IKAPI  
No. 034/BAI/2022

# STUDI KELAYAKAN BISNIS

Syahputra, S.Sos., M.Sc., Ph.D.  
Frankie Jan Salean, S.E., M.P.  
Hj. Nunung Nurhayati, S.E., M.M.  
I Gusti Ngurah Suaryasa, S.E., M.M.  
Dr. Eki Dudi Darmawan, M.M.Pd., M.M.  
Fitria Ningsih, S.E., M.Si.  
Dr. Ratnawati, S.E., M.M.  
Dr. Samuel PD Anantadjaya  
Dr. Arteurt Yoseph Merung, S.P., M.Si.  
Hermyn B. Hina, S.E., M.Si.  
Heru Kurniawan, SE. M.Si.  
Margarethy Rohanie Mbado, S.E., M.M.

Editor:

**Dr. Miko Andi Wardana, S.T., M.Si.**

Tata Letak:

**Erma Yuliani**

Desain Cover:

**Erma Yuliani**

Ukuran:

**Unesco: 15,5 x 23 cm**

Halaman:

**XII, 194**

ISBN:

**978-623-88829-5-3**

Terbit Pada:

**Desember, 2023**

Hak Cipta 2023 @ Intelektual Manifes Media dan Penulis

*Hak cipta dilindungi Undang-Undang. Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit atau Penulis*

**PENERBIT INTELEKTUAL MANIFES MEDIA**

(CV. Intelektual Manifes Media)

Jalan Raya Puri Gading Cluster Palm Blok B-8

Kabupaten Badung, Bali

[www.infesmedia.co.id](http://www.infesmedia.co.id)

## **KATA PENGANTAR**

Puja dan puji syukur kami haturkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat rahmat-Nyalah buku dengan judul Studi Kelayakan Bisnis dapat selesai disusun dan berhasil diterbitkan. Kehadiran Buku Studi Kelayakan Bisnis ini disusun oleh para akademisi dan praktisi dalam bentuk buku kolaborasi. Walaupun jauh dari kesempurnaan, tetapi kami mengharapkan buku ini dapat dijadikan referensi atau bacaan serta rujukan bagi akademisi ataupun para profesional mengenal Studi Kelayakan Bisnis.

Sistematika penulisan buku ini diuraikan dalam dua belas bab yang memuat tentang latar belakang studi kelayakan bisnis, rincian perencanaan bisnis, Analisa pasar, Analisa produk atau layanan, analisis pemasaran, analisis teknis, Analisa keuangan, resiko bisnis, studi kelayakan social dan lingkungan, rencana pelaksanaan, evaluasi dan pengukuran kerja, evaluasi kinerja bisnis.

Ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada seluruh pihak yang telah berkontribusi penuh dalam seluruh rangkaian penyusunan sampai penerbitan buku ini. Secara khusus, terima kasih kami sampaikan kepada Intelektual Manifes Media (Infes Media) sebagai inisiator buku ini. Buku ini tentunya banyak kekurangan dan keterbatasan, saran dari pembaca sekalian sangat berarti demi perbaikan karya selanjutnya. Akhir kata, semoga buku ini bisa bermanfaat bagi para pembaca.

Desember, 2023  
Editor.



# DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI.....	iii
<b>BAB 1 LATAR BELAKANG STUDI KELAYAKAN BISNIS .....</b>	<b>1</b>
Pendahuluan .....	1
Sejarah dan Evolusi Studi Kelayakan Bisnis .....	2
Pentingnya Studi Kelayakan Bisnis.....	4
Dimensi Studi Kelayakan Bisnis .....	5
Implementasi Studi Kelayakan Bisnis.....	10
Kesimpulan .....	11
<b>BAB 2 RINCIAN PERENCANAAN BISNIS .....</b>	<b>15</b>
Dokumen Rencana Bisnis .....	15
Rincian Rencana Bisnis .....	20
Aspek Komersil.....	20
Aspek Teknis Produksi .....	21
Organisasi Dan Manajemen .....	23
Aspek Legal Hukum .....	24
Aspek Finansil .....	26
Aspek Sosial Dan Lingkungan.....	28
Penutup .....	29
<b>BAB 3 ANALISIS PASAR .....</b>	<b>33</b>
Analisis Pasar Pada Studi Kelayakan Bisnis.....	33
Analisis Peluang Pasar.....	35
Aspek Penting Dalam Analisis Pasar .....	36
Cara Melakukan Analisis Pasar .....	39
Faktor-Faktor Analisis Pasar .....	41
Kesimpulan .....	43
<b>BAB 4 ANALISIS PRODUK ATAU LAYANAN .....</b>	<b>47</b>
Pengertian Analisis .....	47
Analisa Produk atau Layanan .....	48
Pentingnya Analisis Produk.....	49
Kegunaan Analisis Produk.....	<b>49</b>
Alat yang Disediakan oleh Analisis Produk.....	50
Cara Menggunakan Analisis Produk.....	52
Jenis Data yang Dilacak oleh Analisis Produk .....	53
Asal Mula Analisis Produk.....	54
<b>BAB 5 ANALISIS PEMASARAN .....</b>	<b>59</b>
Pengertian Analisis Pemasaran .....	59
Alasan Analisis Pemasaran Penting Untuk Dilaksanakan.....	60

Tahapan Analisis Pemasaran .....	61
7 Hal Penting Yang Harus Diperhatikan Dalam Analisis Pemasaran ...	63
Teknik Peramalan Pemasaran Dengan Menggunakan Analisis Kuantitatif dan Kualitatif.....	67
Tips dalam Melakukan Analisis Pemasaran.....	70
<b>BAB 6 ANALISIS TEKNIS.....</b>	<b>75</b>
Pengertian Analisis Aspek Teknis.....	75
Tujuan .....	76
Penentuan Lokasi Bisnis atau Usaha .....	76
Penentuan Skala Produksi.....	79
Pemilihan Mesin Peralatan dan Teknologi.....	81
Penentuan <i>Layout</i> Pabrik dan Bangunan.....	82
Sumber Data .....	84
Analisa Data.....	85
<b>BAB 7 ANALISIS KEUANGAN .....</b>	<b>95</b>
Aspek Keuangan Dalam Studi Kelayakan Bisnis.....	95
Manfaat dan Tujuan Aspek Penilaian Keuangan .....	97
Aspek Penilaian Keuangan Sebagai Alat Analisis .....	98
<b>BAB 8 RESIKO BISNIS.....</b>	<b>111</b>
Pendahuluan .....	111
Resiko Bisnis .....	111
Tipe Resiko Bisnis .....	114
<b>BAB 9 STUDI KELAYAKAN SOSIAL DAN LINGKUNGAN .....</b>	<b>133</b>
Pendahuluan .....	133
Tujuan Studi Kelayakan Bisnis.....	134
Triple Bottom Line (TBL).....	136
Studi Kelayakan Sosial.....	138
Kelayakan Sebuah Bisnis.....	139
Lingkungan Bisnis .....	140
Kesimpulan .....	142
<b>BAB 10 RENCANA PELAKSANAAN.....</b>	<b>145</b>
Tahapan Implementasi Bisnis .....	145
Jadwal Pelaksanaan .....	147
Sumber Daya yang Dibutuhkan .....	152
<b>BAB 11 EVALUASI DAN PENGUKURAN KERJA .....</b>	<b>159</b>
Evaluasi.....	159
Pengertian Evaluasi .....	159
Fungsi Evaluasi .....	160
Pengertian Kinerja.....	161
Perencanaan Kinerja .....	162

Komponen Rencana Kinerja .....	163
Penyusunan Perencanaan Kinerja.....	165
Definisi Pengukuran Kinerja .....	170
Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja .....	171
Syarat dan Indikator Pengukuran Kinerja.....	174
Model-model Sistem Pengukuran Kinerja .....	175
Evaluasi Kinerja.....	177
Proses Evaluasi Kinerja.....	177
<b>BAB 12 EVALUASI KINERJA BISNIS.....</b>	<b>183</b>
Teori Evaluasi.....	183
Pengertian Evaluasi Menurut Para Ahli .....	183
Tujuan Evaluasi .....	184
Tahapan Evaluasi.....	185
Jenis- Jenis Evaluasi .....	186
Metode Evaluasi Bisnis .....	187
Prinsip Evaluasi.....	187
Pengertian Kinerja .....	188
Indikator Kinerja.....	189
Manfaat Penilaian Kinerja bagi Perusahaan .....	189
Kegunaan Evaluasi Kinerja.....	192



# BAB 1

---

## LATAR BELAKANG STUDI KELAYAKAN BISNIS

Syahputra, S.Sos., M.Sc., Ph.D.  
Universitas Telkom

### **Pendahuluan**

Studi Kelayakan Bisnis memiliki tujuan untuk menyajikan konteks dan latar belakang mengenai studi kelayakan bisnis yang dilakukan. Dalam bab ini, kita akan membahas latar belakang dari studi kelayakan bisnis. Studi kelayakan bisnis merupakan langkah kritis sebelum memulai suatu usaha. Bab ini memberikan penjelasan singkat mengenai metodologi studi kelayakan yang digunakan, seperti analisis pasar, analisis finansial, dan analisis risiko.

Lebih jauh lagi, Studi Kelayakan Bisnis adalah penilaian komprehensif yang menggali kelayakan ide bisnis yang diusulkan, memberikan dasar yang kuat untuk pengambilan keputusan dan perencanaan strategis. Fase penting dalam proses kewirausahaan dan bisnis ini melibatkan analisis mendalam tentang berbagai faktor, mulai dari dinamika pasar dan pertimbangan keuangan hingga tantangan hukum dan operasional.

Pentingnya Studi Kelayakan Bisnis tidak dapat dilebih-lebihkan dalam konteks pengembangan bisnis. Ini berfungsi sebagai landasan di mana seluruh struktur bisnis dibangun, menawarkan wawasan tak ternilai yang membentuk lintasan usaha. Proses ini bukan hanya formalitas;

Sebaliknya, ini adalah keharusan strategis yang mengurangi risiko, mengoptimalkan alokasi sumber daya, dan memastikan keselarasan konsep bisnis dengan tuntutan pasar.

Dalam eksplorasi kelayakan bisnis ini merupakan bagian integral dari keberhasilan dan keberlanjutan setiap usaha bisnis. Melalui pemeriksaan tren pasar, kelayakan finansial, penilaian risiko, dan implikasi strategis, mengungkap sifat multifaset kelayakan bisnis dan dampaknya yang mendalam terhadap lanskap perkembangan perusahaan. Saat pebisnis menavigasi medan ini, menjadi jelas bahwa studi kelayakan yang menyeluruh dan dilaksanakan dengan baik bukan hanya langkah awal tapi menjadi tujuan di mana bangunan bisnis yang berkembang didirikan.

Pada bab pendahuluan ini akan memberikan pemahaman yang kuat mengenai urgensi dan relevansi dari studi kelayakan bisnis dalam konteks rencana bisnis yang sedang dikembangkan.

### **Sejarah dan Evolusi Studi Kelayakan Bisnis**

Sejarah studi kelayakan bisnis dapat ditelusuri kembali ke pertengahan abad ke-20 ketika lanskap manajemen dan perencanaan bisnis mengalami perubahan signifikan. Evolusi konsep ini mencerminkan sifat dinamis pengambilan keputusan strategis di era yang berbeda.

#### **1. 1940-an-1950-an: Bangkitnya Perencanaan Bisnis yang Sistematis**

Di era pasca-Perang Dunia II, bisnis bergeser dari pengambilan keputusan *ad-hoc* ke perencanaan yang lebih sistematis. Periode ini menandai munculnya perencanaan bisnis sebagai disiplin yang diakui, membuka jalan bagi pendekatan terstruktur untuk

mengevaluasi peluang. Alat untuk menilai kelayakan ide bisnis mulai muncul.

**2. 1960-an-1970-an: Pertumbuhan Ilmu Manajemen**

Tahun 1960-an dan 1970-an menyaksikan pertumbuhan ilmu manajemen, menekankan metode kuantitatif dalam pengambilan keputusan. Studi kelayakan menjadi alat integral, menggunakan data dan analisis untuk memandu keputusan strategis. Era ini melihat perkembangan berbagai teknik untuk menganalisis masalah bisnis.

**3. 1980-an-1990-an: Penekanan pada Manajemen Risiko**

Di tengah lingkungan yang kompleks dan global, tahun 1980-an dan 1990-an melihat peningkatan penekanan pada manajemen risiko. Studi kelayakan menggabungkan analisis risiko, memberikan pemahaman yang komprehensif tentang potensi tantangan dan ketidakpastian yang terkait dengan usaha bisnis.

**4. 2000-an-Sekarang: Integrasi Teknologi dan Globalisasi**

Abad ke-21 mengantarkan integrasi teknologi dan globalisasi ke dalam studi kelayakan. Alat digital dan sumber daya online menjadi penting, mencerminkan kemajuan dalam internet dan teknologi. Studi kelayakan disesuaikan untuk memahami pasar internasional dan pertimbangan lintas batas.

Dalam beberapa tahun terakhir, lingkungan bisnis telah menjadi lebih dinamis, yang mengarah ke tren kontemporer dalam studi kelayakan. Pertimbangan tren teknologi, keberlanjutan, dan dampak sosial sekarang umum. Keterlibatan pemangku kepentingan telah mendapatkan pengakuan sebagai aspek penting, memastikan keselarasan dengan tujuan masyarakat yang lebih luas.

Sepanjang perjalanan evolusi ini, tujuan studi kelayakan tetap konsisten untuk memberikan penilaian sistematis dan berbasis bukti tentang kelayakan ide bisnis. Studi kelayakan memberdayakan pemangku kepentingan untuk membuat keputusan berdasarkan informasi, dengan mempertimbangkan kondisi pasar, kelayakan finansial, kelayakan teknis, dan pertimbangan hukum dan peraturan.

### **Pentingnya Studi Kelayakan Bisnis**

Diperkirakan bahwa hanya satu dari lima puluh ide bisnis yang benar-benar layak secara komersial. Oleh karena itu, Studi Kelayakan Bisnis menjadi landasan yang krusial untuk melindungi terhadap pemborosan investasi atau sumber daya (Gofton, 1997; Bickerdyke et al., 2000). Studi ini bukan sekadar formalitas, tetapi sebuah langkah strategis yang memitigasi risiko dan memastikan bahwa setiap langkah dalam pengembangan bisnis memiliki dasar yang kuat.

Jika sebuah proyek dianggap layak berdasarkan hasil penelitian studi kelayakan, langkah logis berikutnya adalah melanjutkan dengan perencanaan bisnis yang lengkap. Penelitian dan informasi yang ditemukan dalam studi kelayakan akan menjadi fondasi bagi tahap perencanaan bisnis, secara signifikan mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk penelitian tambahan. Dengan demikian, biaya perencanaan bisnis juga dapat diminimalkan.

Analisis kelayakan menyeluruh memberikan banyak informasi yang sangat dibutuhkan untuk menyusun Rencana Bisnis yang kokoh. Sebagai contoh, analisis pasar yang mendalam diperlukan untuk menentukan kelayakan konsep bisnis. Informasi ini, sebagaimana disampaikan oleh Bangs (2000), Hoagland dan Williamson (2000),

Truitt (2002), serta Thompson (2003), menjadi dasar yang solid dalam perencanaan bisnis.

Studi kelayakan harus tidak hanya mengidentifikasi potensi keberhasilan, tetapi juga menyajikan bukti pendukung yang jelas untuk rekomendasinya. Kekuatan rekomendasi dapat dinilai dari kemampuan studi untuk menunjukkan kesinambungan antara analisis penelitian dan model bisnis yang diusulkan. Rekomendasi ini akan dibentuk oleh kombinasi data numerik yang kuat dan dokumentasi kualitatif berbasis pengalaman.

Lebih jauh lagi, studi kelayakan bisnis sangat bergantung pada riset dan analisis pasar. Memberikan pemegang saham dengan bukti-bukti yang bervariasi bahwa konsep bisnis yang diusulkan akan benar-benar layak (Hoagland dan Williamson, 2000; Thompson, 2003c; Thompson, 2003a; Wickham, 2004). Analisis pasar yang mendalam tidak hanya memberikan gambaran tentang potensi pasar, tetapi juga mengidentifikasi peluang dan tantangan yang dapat membentuk strategi bisnis yang efektif.

Studi kelayakan bisnis bukan hanya langkah awal tetapi fondasi yang kuat dalam membangun bisnis yang berkelanjutan dan sukses. Dengan menggabungkan analisis pasar yang mendalam, bukti pendukung yang kuat, dan rekomendasi yang terinformasi, studi ini menjadi alat strategis yang tak tergantikan dalam menavigasi kompleksitas dunia bisnis.

### **Dimensi Studi Kelayakan Bisnis**

Temuan dari Studi Kelayakan Bisnis bukan hanya sekadar data, tetapi sekaligus menjadi penilaian bagi calon investor dan pemangku

kepentingan. Kredibilitas dan kedalaman argumen yang tersajikan dalam studi ini memainkan peran sentral dalam membentuk persepsi mengenai potensi kesuksesan suatu proyek bisnis. Lebih dari sekadar dokumentasi, Studi Kelayakan Bisnis memadukan temuan evaluatif dari Dimensi Model Kelayakan Bisnis ke dalam laporan bisnis formal. Pendekatan ini membuka pintu kepada audiens untuk memahami dengan lebih baik serta menghargai setiap aspek yang memengaruhi keberhasilan proyek tersebut (Thompson, 2003a).

Untuk memahami struktur studi ini secara lebih mendalam, berikut adalah kerangka kerja dari Dimensi Model Kelayakan Bisnis (Thompson, 2003c; Thompson, 2003a):

1. **Kelayakan Pasar:** Menilai apakah terdapat permintaan yang memadai untuk produk atau layanan yang diusulkan, serta analisis mendalam tentang dinamika pasar.
2. **Viabilitas Teknis:** Mengukur ketersediaan teknologi dan keahlian yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan konsep bisnis.
3. **Kelayakan Model Bisnis:** Mengevaluasi sejauh mana model bisnis dapat menghasilkan nilai tambah dan keunggulan kompetitif di pasar.
4. **Viabilitas Model Manajemen:** Mengidentifikasi apakah struktur organisasi dan model manajemen mendukung pencapaian tujuan bisnis.
5. **Kelayakan Model Ekonomi dan Keuangan:** Menilai apakah proyek memiliki keberlanjutan finansial dan apakah model ekonomi yang diterapkan masuk akal.

6. **Keluar dari Strategi Viabilitas:** Mengidentifikasi strategi keluar yang dapat diakses dan memberikan keuntungan optimal bagi pemangku kepentingan.

Analisis bisnis dan pasar memiliki peran kunci dalam kontribusinya terhadap Studi Kelayakan Bisnis. Pertimbangan yang cermat terhadap teknik analisis bisnis tradisional, seperti SWOT, Porters Five Forces, dan PEST, memberikan landasan yang kuat untuk analisis mendalam di masa depan. Meskipun mungkin tidak selalu memberikan informasi yang sepenuhnya sesuai dengan model bisnis yang diusulkan, teknik-teknik ini memberikan titik awal yang tangguh untuk merinci strategi dan potensi risiko.

Eksplorasi Dimensi Model Kelayakan Bisnis bukan hanya menggambarkan keberhasilan suatu proyek bisnis, tetapi juga menghadirkan landasan bagi keputusan strategis yang matang. Dengan melibatkan berbagai dimensi yang saling terkait, Studi Kelayakan Bisnis menjadi instrumen yang komprehensif dan strategis dalam membimbing perjalanan sebuah ide bisnis menuju kesuksesan yang berkelanjutan.

### **Pentingnya Studi Kelayakan Bisnis**

Studi Kelayakan bisnis sangat penting untuk pengembangan bisnis karena beberapa alasan:

1. **Mitigasi Risiko:** Melakukan studi kelayakan membantu mengidentifikasi potensi risiko dan tantangan yang mungkin dihadapi bisnis. Dengan memahami risiko ini sejak dini, bisnis dapat mengembangkan strategi untuk menguranginya, mengurangi kemungkinan kegagalan.

2. Alokasi Sumber Daya: Studi kelayakan membantu dalam mengevaluasi sumber daya yang dibutuhkan untuk bisnis, seperti investasi keuangan, sumber daya manusia, teknologi, dan infrastruktur. Ini memastikan bahwa sumber daya dialokasikan secara efisien dan efektif, mencegah pemborosan.
3. Validasi Pasar: Menilai kelayakan ide bisnis melibatkan mempelajari pasar dan permintaannya akan produk atau layanan. Ini membantu dalam memvalidasi apakah ada kebutuhan nyata untuk penawaran yang diusulkan, mengurangi kemungkinan memasuki pasar dengan sedikit permintaan.
4. Kelayakan Finansial: Salah satu aspek kunci dari studi kelayakan adalah menilai kelayakan finansial bisnis. Ini termasuk memperkirakan biaya, pendapatan, dan potensi keuntungan. Ini membantu dalam menentukan apakah bisnis dapat menghasilkan pendapatan yang cukup untuk menutupi biaya dan memberikan pengembalian investasi yang wajar.
5. Perencanaan Strategis: Studi kelayakan berkontribusi pada perencanaan strategis dengan memberikan wawasan tentang lanskap kompetitif, tren industri, dan dinamika pasar. Informasi ini sangat penting untuk mengembangkan strategi bisnis yang selaras dengan kondisi pasar dan memposisikan bisnis untuk pertumbuhan.
6. Pengambilan Keputusan: Studi kelayakan memberi para pembuat keputusan informasi yang dibutuhkan untuk membuat pilihan berdasarkan informasi tentang apakah akan melanjutkan dengan ide atau proyek bisnis. Ini sangat penting ketika

mempertimbangkan alokasi sumber daya atau investasi yang signifikan.

7. Kepercayaan Investor: Jika sebuah bisnis mencari pendanaan atau investasi eksternal, studi kelayakan yang terdokumentasi dengan baik dapat menanamkan kepercayaan pada calon investor. Ini menunjukkan bahwa bisnis telah mengevaluasi prospeknya secara menyeluruh dan berkomitmen untuk membuat keputusan berdasarkan informasi.
8. Kepatuhan Hukum dan Peraturan: Studi kelayakan membantu mengidentifikasi persyaratan hukum dan peraturan yang relevan dengan bisnis. Memastikan kepatuhan terhadap persyaratan ini sangat penting untuk menghindari masalah hukum yang dapat menghambat pengembangan bisnis.
9. Kemampuan beradaptasi: Studi kelayakan juga menilai kemampuan beradaptasi bisnis terhadap perubahan kondisi pasar. Ini sangat penting untuk kesuksesan jangka panjang, karena bisnis harus dapat berevolusi dan merespons perubahan dalam lingkungan bisnis.
10. Keberlanjutan Jangka Panjang: Dengan mempertimbangkan semua faktor yang relevan dalam studi kelayakan, bisnis dapat memposisikan diri untuk keberlanjutan jangka panjang. Ini termasuk mengantisipasi perubahan teknologi, preferensi konsumen, dan faktor-faktor lain yang dapat memengaruhi bisnis dari waktu ke waktu.

Singkatnya, kelayakan bisnis penting untuk pengembangan bisnis karena memberikan penilaian yang sistematis dan komprehensif terhadap berbagai faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan

bisnis. Ini memungkinkan pengambilan keputusan berdasarkan informasi, mengurangi risiko, dan berkontribusi pada penciptaan bisnis yang berkelanjutan dan kompetitif.

### **Implementasi Studi Kelayakan Bisnis**

Kelayakan bisnis adalah alat penting untuk pengambilan keputusan berdasarkan informasi dan implementasi proyek yang sukses. Berikut adalah langkah-langkah praktis tentang cara menggunakan kelayakan bisnis dalam konteks bisnis:

1. **Identifikasi Tujuan Bisnis:** Tentukan dengan jelas tujuan dan sasaran usaha bisnis Anda. Pahami apa yang ingin Anda capai, apakah itu memasuki pasar baru, meluncurkan produk, atau memperluas operasi.
2. **Melakukan Riset Pasar:** Lakukan riset pasar menyeluruh untuk menilai permintaan, persaingan, dan tantangan potensial di pasar sasaran. Analisis kebutuhan dan preferensi konsumen untuk memastikan keselarasan dengan ide bisnis Anda.
3. **Penilaian Kelayakan Finansial:** Evaluasi aspek keuangan bisnis Anda, termasuk perkiraan biaya, proyeksi pendapatan, dan laba atas investasi. Pertimbangkan sumber pendanaan dan nilai kelayakan menghasilkan laba.
4. **Kelayakan Teknis dan Operasional:** Periksa persyaratan teknis dan proses operasional yang diperlukan untuk bisnis Anda. Pastikan bahwa teknologi, sumber daya, dan keahlian yang diperlukan tersedia atau dapat diperoleh dalam garis waktu proyek.
5. **Analisis dan Mitigasi Risiko:** Identifikasi potensi risiko yang terkait dengan usaha bisnis. Kembangkan strategi untuk

mengurangi risiko ini dan buat rencana kontinjensi. Analisis risiko menyeluruh meningkatkan kelayakan proyek secara keseluruhan.

6. **Kepatuhan Hukum dan Peraturan:** Memahami dan mematuhi persyaratan hukum dan peraturan yang relevan. Pastikan operasi bisnis Anda mematuhi standar industri dan memenuhi kewajiban hukum.
7. **Keterlibatan Pemangku Kepentingan:** Terlibat dengan pemangku kepentingan utama, termasuk investor, karyawan, dan pelanggan. Kumpulkan umpan balik dan gabungkan perspektif pemangku kepentingan untuk meningkatkan kelayakan rencana bisnis Anda.
8. **Pemantauan dan Adaptasi Berkelanjutan:** Secara teratur memantau kondisi pasar, kinerja keuangan, dan faktor relevan lainnya. Bersiaplah untuk beradaptasi dan menyesuaikan strategi bisnis Anda berdasarkan keadaan yang berubah.
9. **Dokumen Studi Kelayakan:** Menyusun semua temuan ke dalam dokumen studi kelayakan yang komprehensif. Dokumen ini berfungsi sebagai alat referensi dan komunikasi bagi pemangku kepentingan internal dan eksternal.
10. **Pengambilan Keputusan dan Implementasi:** Gunakan wawasan yang diperoleh dari studi kelayakan untuk membuat keputusan yang tepat. Setelah keputusan untuk melanjutkan dibuat, terapkan rencana bisnis dengan pemahaman yang jelas tentang kelayakannya.

## **Kesimpulan**

Studi Kelayakan Bisnis memainkan peran sentral dalam perjalanan pengembangan bisnis, menyediakan landasan kokoh untuk

pengambilan keputusan strategis dan perencanaan yang efektif. Dengan menelusuri sejarah dan evolusinya dari era pasca-Perang Dunia II hingga integrasi teknologi dan globalisasi pada abad ke-21, studi ini telah menjadi instrumen tak tergantikan dalam menilai kelayakan ide bisnis. Pentingnya studi kelayakan tidak hanya terletak pada pemitigasi risiko dan alokasi sumber daya yang efisien tetapi juga dalam validasi pasar, kelayakan finansial, perencanaan strategis, dan membangun kepercayaan investor. Dimensi Model Kelayakan Bisnis, melibatkan kelayakan pasar, teknis, model bisnis, manajemen, ekonomi, dan strategi keluar, memberikan pandangan holistik terhadap proyek bisnis.

Lebih jauh lagi, kelayakan bisnis bukan hanya langkah awal tetapi fondasi kuat dalam membangun bisnis yang berkelanjutan dan sukses. Dengan menggunakan temuan studi kelayakan, baik berupa analisis pasar mendalam, bukti pendukung kuat, maupun rekomendasi terinformasi, bisnis dapat menavigasi kompleksitas dunia bisnis dengan lebih percaya diri dan berdaya saing. Penggunaan studi kelayakan bisnis dalam praktik melibatkan langkah-langkah sistematis mulai dari identifikasi tujuan bisnis, riset pasar, penilaian kelayakan finansial, hingga keterlibatan pemangku kepentingan. Dokumentasi hasil studi menjadi pedoman implementasi rencana bisnis dengan pemahaman yang jelas tentang kelayakannya.

Sebagai kesimpulan, studi kelayakan bisnis adalah kunci untuk menghadapi ketidakpastian dan tantangan di dunia bisnis, memastikan bahwa setiap langkah diambil atas dasar informasi yang solid, dan mengarah pada pengembangan bisnis yang berkelanjutan dan sukses.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Bangs, D. (2000). *The Australian Business Planning Guide*. Warriewood, Woodslane Pty Ltd.
- Bickerdyke, I., Lattimore, R. and Madge, A. (2000). *Business Failure and Change: An Australian Perspective*. Canberra, Productivity Commission Research Paper.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation & Entrepreneurship*. New York, Harper Trade.
- Gofton, L. (1997). *Business Market Research*. London, Kogan Page.
- Hoagland, H. and Williamson, L. (2000). *Feasibility Studies*. Kentucky, University of Kentucky.
- Mustika, A., Mindari, E., Kartawinata, B. R., Rachmawati, M., Mahriani, E., Nugraheni, K. S., ... & Solihat, W. (2020). *Pengantar Bisnis*.
- Syahputra, S. (2023). *Evaluasi dan Pengembangan Strategi*. *Manajemen Strategis*, 115.
- Thompson, A. (2003a). *Business Feasibility Studies: Dimensions of Business Viability*. Perth, Best Entrepreneur.
- Thompson, A. (2003b). *Overview of a Business Plan*. Perth, Best Entrepreneur.
- Thompson, A. (2003). *Understanding the Proof of Business Concept*. Perth, Best Entrepreneur.
- Truitt, W. (2002). *Business Planning: A Comprehensive Framework and Process*. London, Quorum Books.
- Wickham, P. (2004). *Strategic Entrepreneurship*. Essex, Pearson Education.

---

**Biodata Penulis****Syahputra, S.Sos., M.Sc., Ph.D.**

Penulis adalah dosen senior di bidang Marketing pada program S1 Administrasi Bisnis, Universitas Telkom. Setelah mendapatkan gelar D3 Manajemen Pemasaran dari Universitas Padjadjaran, ia melanjutkan studi ke program S1 Ilmu Komunikasi Universitas Padjadjaran dan meraih gelar Sarjana pada tahun 2004. Dari tahun 2001 sampai dengan 2010 ia bekerja di beberapa perusahaan swasta nasional dan multinasional yang bergerak dalam bidang media massa, outsourcing, asuransi dan perbankan. Pada tahun 2011 ia melanjutkan pendidikan S2 Manajemen di Universiti Utara Malaysia serta melanjutkan program S3 Marketing di universitas yang sama pada tahun 2013 dan mendapatkan beasiswa disertasi dari pemerintah Indonesia melalui program beasiswa LPDP pada tahun 2016. Pendidikan Doktoral diselesaikannya pada tahun 2018 dengan hasil sangat memuaskan. Pada tahun 2014 ia bergabung sebagai dosen dengan prodi S1 Administasi Bisnis Universitas Telkom. Hasil karya ilmiahnya telah dipublikasikan ke dalam bentuk jurnal penelitian di bidang bisnis dan marketing serta juga telah menghasilkan beberapa karya buku seperti Metode Riset Bisnis, Bisnis Internasional, Bisnis Ekspor Impor, Pengantar Bisnis, Etika Bisnis, Teori Marketing, Pemasaran Kewirausahaan, Perencanaan Pemasaran, Manajemen Pemasaran Jasa, Pemasaran Industri, *Effective Digital Marketing*, Strategi Pemasaran dan Bisnis Startup, Manajemen Pemasaran, Dasar-Dasar Manajemen, Dasar-Dasar Marketing, Manajemen Strategis, Manajemen Bisnis Internasional, Perencanaan Strategi Pemasaran, Kewirausahaan di Era Digital, Perencanaan Strategi Pemasaran dan Komunikasi Pemasaran dalam Bisnis. Ia juga telah memberikan beberapa pelatihan terkait dengan bisnis dan marketing di berbagai lembaga pemerintah dan non-pemerintah.

Email Penulis: [syahputra79@gmail.com](mailto:syahputra79@gmail.com)

# BAB 2

---

## RINCIAN PERENCANAAN BISNIS

Frankie Jan Salean, S.E., M.P.

Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Artha Wacana

### **Dokumen Rencana Bisnis**

Rencana bisnis adalah suatu dokumen tertulis yang berisi maksud dan tujuan yang ingin dicapai dari sebuah bisnis. Selain itu, rencana bisnis juga mencakup target jangka pendek, menengah, dan panjang, serta aspek aspek yang diperlukan agar rencana bisnis mencapai tujuan, yaitu memperoleh keuntungan finansil dan mengembalikan investasi yang telah dikeluarkan.

Dokumen rencana bisnis berkaitan dengan langkah prosedur atau tahapan aktivitas bisnis yang akan dilakukan dan cara mencapainya tujuan bisnis. Dokumen ini bermanfaat bagi perusahaan maupun individu yang akan memulai atau merintis suatu usaha bisnis. Bagi pemilik usaha, rencana bisnis bisa dapat menjadi dokumen yang penting untuk menarik calon pemberi pinjaman dan investor. Alasan utama membuat dokumen rencana bisnis sebelum memulai bisnis adalah untuk meminimalkan terjadinya resiko kegagalan usaha, tetapi sekaligus dokumen ini dapat menjadi rincian detail dan terarah dari berbagai aspek yang diperlukan untuk membuat suatu usaha dapat mencapai tujuannya, atau mencapai kesuksesan bisnis.

Selain itu dokumen ini dapat digunakan untuk menyiapkan dana atau investasi bagi bisnis yang akan dijalankan. Berapa besar uang atau

dana yang dibutuhkan, siapa yang akan menyiapkan dana tersebut (apakah pengusaha sendiri atau pihak lain, seperti Bank, Koperasi atau yang lainnya) Jika sudah mempersiapkan rancangan bisnis dengan benar, maka dokumen tersebut bisa dijadikan proposal untuk mencari sumber pendanaan dalam memulai atau bahkan mengembangkan bisnis. Karena itu rancangan bisnis yang informatif dan mendetail ini membuat calon investor memiliki gambaran jelas bisnis yang akan dijalankan.

Mengingat resiko kegagalan bisnis bisa saja terjadi, maka dengan membuat rencana bisnis yang lengkap dan detail resiko ini dapat diminimalisir. Misalnya dengan membuat rencana bisnis yang baik pengusaha dapat memprediksi masalah apa yang akan dihadapi kelak serta bisa mempertimbangkan dampak yang ditimbulkan dari masalah tersebut dan mencari jalan keluar untuk menyelesaikan masalah tersebut. Dengan didukung oleh riset, survey dan analisis yang tepat rencana bisnis yang matang dan jelas dapat memprediksi masa yang akan datang pada bisnis yang dijalankan.

Rencana bisnis juga dapat digunakan untuk menaikkan level bisnis, atau meningkatkan volume usaha, memperluas usaha, dan mengembangkan usaha. Hal ini lazim dilakukan oleh pengusaha ketika mereka merencanakan untuk melakukan ekspansi usaha atau meningkatkan kapasitas bisnis. Jika suatu bisnis berhasil dalam jangka pendek, maka pengusaha mungkin akan bersemangat untuk meningkatkan usahanya. Karena itu diperlukan pula suatu rencana jangka panjang kedepan dan menganalisis berbagai aspek dalam kaitan dengan rencana ekspansi usaha ini.

Jadi dengan demikian dapat disimpulkan bahwa membuat dokumen rencana bisnis adalah hal-hal yang perlu dilakukan terlebih dahulu, sebelum menjalankan suatu bisnis atau mengembangkan suatu usaha bisnis. Hal ini mutlak dilakukan jika pengusaha menginginkan bisnisnya sukses sekaligus menghindari resiko gagal.

Gerald Schwetje dan Sam Vaseghi dalam bukunya *The Business Plan How to Win Your Investors* (2007: 2) menulis: *A business plan, in principle, can be seen as a document that commercializes your business idea as a whole towards potential investors and stakeholders.* Atau dengan kata lain secara prinsip rencana bisnis adalah dokumen yang secara keseluruhan dapat dilihat sebagai dokumen yang berisi berbagai ide bisnis yang secara komersial. Dokumen ini dapat dimanfaatkan oleh para investor maupun stakeholder yang berkepentingan dengan bisnis tersebut.

Menurut mereka, dari sudut pandang eksternal, rencana bisnis umumnya digunakan sebagai alat untuk menilai dan memutuskan pendanaan utama perusahaan. Misalnya bila bisnis tersebut dibiayai dari dana eksternal seperti pembiayaan modal ventura ataupun kredit dari bank. Biasanya, pihak eksternal memutuskan untuk mendanai usaha bisnis dengan mempertimbangkan kondisi usaha yang dapat dilihat dalam dokumen rencana bisnis. Saat membaca rencana bisnis, para investor akan tertarik pada usaha yang memberi kepastian pertumbuhan bisnis. Selain itu, para investor juga sangat mementingkan bagaimana dan kapan periode waktu pengembalian investasi akan terwujud. Misalnya pembiayaan dengan kredit bank, ketika pihak bank memberikan kredit, bank investasi fokus pada satu pertanyaan utama: kapan dan bagaimana pembayaran kembali kredit

dan bunga akan dikembalikan. Jawaban terhadap pertimbangan para investor tersebut mestinya dapat ditemukan dengan melihat dokumen rencana bisnis yang diajukan.

Selain untuk kepentingan eksternal bagi pendanaan usaha bisnis, maka pemerintah juga dapat dilihat sebagai pihak eksternal lainnya yang membutuhkan dokumen rencana bisnis. Umumnya berkepentingan terhadap rencana bisnis bila kegiatan bisnis tersebut memerlukan perijinan tertentu, atau berdasarkan regulasi yang ada maka kegiatan bisnis tersebut harus mendapat persetujuan dari pemerintah. Dalam hal ini pemerintah biasanya membutuhkan dokumen rencana bisnis misalnya untuk menganalisis dampak atau manfaat kegiatan bisnis bagi perekonomian setempat, baik dalam bentuk tambahan pendapatan bagi Negara, maupun pengaruh terhadap perekonomian seperti penyerapan tenaga kerja, penghematan/penambahan devisa dan lain sebagainya.

Lebih lanjut Gerald Schwetje dan Sam Vaseghi (2007:4) mengatakan bahwa penggunaan rencana bisnis secara internal berfungsi sebagai alat manajemen yang penting bagi perusahaan. Rencana bisnis yang diuraikan secara sistematis dengan menggunakan riset dan survey yang tepat dapat membantu pihak perusahaan secara internal untuk merencanakan pengembangan perusahaan secara efisien serta menyiapkan langkah-langkah modifikasi yang diperlukan secara terstruktur. Selain itu rencana bisnis dapat berfungsi sebagai panduan dalam pengambilan keputusan sehari-hari dan sebagai alat kontrol dalam mengelola bisnis pada masa yang akan datang.

Price Gittinger dalam bukunya *Analisa Ekonomi Proyek-Proyek Pertanian* (1986:15-27) mengatakan bahwa untuk membuat

dokumen rencana bisnis, minimal terdapat 7 aspek yang harus dianalisis (aspek lain dapat ditambahkan sesuai jenis usaha), yaitu; aspek teknis produksi, aspek institusional organisasi dan manajerial, aspek sosial, aspek komersial (pemasaran), aspek dan aspek ekonomi. Beberapa penulis lainnya menambahkan aspek legal dan hukum, aspek lingkungan dan aspek lain sesuai dengan spesifikasi bidang usaha atau bisnis yang akan dijalankan.

Namun yang terpenting diantara aspek-aspek tersebut adalah aspek keuangan (finansil). Mengapa untuk aspek keuangan atau finansil ini merupakan aspek yang sangat penting? oleh karena kegiatan bisnis selalu bertujuan pada keuntungan atau laba yang besar (*profit oriented*) karena itu aspek ini harus dibuat dengan hati-hati agar pengusaha atau investor dapat memprediksi berapa besar keuntungan bersih yang akan diperoleh, dan berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk mengembalikan investasi yang akan dikeluarkan. Aspek ini merupakan perhatian utama dari stakeholder eksternal seperti pihak Bank dan Investor lainnya.

Selain analisis aspek-aspek tersebut, dokumen rencana bisnis juga mesti dilengkapi dengan ringkasan eksekutif (*executive summary*). Ringkasan eksekutif berisi kesimpulan penting rencana bisnis dalam bentuk yang sangat ringkas, namun jelas. Ringkasan eksekutif akan menyajikan bagian terpenting dari rencana bisnis, karena:

1. Memastikan pengenalan secara singkat mengenai usaha yang akan dilaksanakan
2. Mendeskripsikan secara singkat tentang perusahaan yang akan mengelola bisnis

3. Membantu investor untuk membuat keputusan pendanaan bagi bisnis tersebut.

## **Rincian Rencana Bisnis**

### **Aspek Komersil**

Aspek komersil atau pemasaran adalah salah satu bagian penting dalam rencana bisnis. Karena di dalam aspek pemasaran ini dapat diketahui bagaimana kondisi serta strategi pemasaran yang digunakan oleh pengusaha dalam mengembangkan bisnis tersebut. Misalnya siapa konsumen potensial yang akan menjadi pelanggan, bagaimana segmentasi pasar dan berapa besar pangsa pasar bagi produk yang akan dihasilkan. Aspek ini akan menjadi analisis awal apakah bisnis yang dijalankan ini akan menghasilkan keuntungan/laba atau tidak, bahkan dalam suatu rentang waktu jangka menengah maupun jangka panjang.

Bagian analisis komersil atau aspek pasar ini harus dimulai dengan melakukan riset pasar untuk mengetahui apakah ada permintaan pasar bagi produk yang akan dihasilkan. Pada bagian ini rencana bisnis harus menggambarkan trend apa yang muncul, seperti apa tingkat pertumbuhan permintaan bagi produk yang akan dihasilkan, apa ukuran industrinya.

Dari hasil riset pasar yang dilakukan maka dokumen rencana bisnis mesti dapat menjelaskan atau menjawab pertanyaan tentang;

1. Deskripsi trend permintaan masa lalu, masa kini dan pada masa depan, khusus untuk produk yang akan dihasilkan.
2. Deskripsi tentang variabel yang berpengaruh terhadap permintaan pasar produk tersebut yang nantinya dapat dijadikan

dasar model peramalan pasar potensial di masa yang akan datang.

3. Deskripsi tentang penawaran produk sejenis di masa lalu dan sekarang serta kecenderungan dimasa yang akan datang termasuk kemungkinan perluasan usaha dan persaingan yang terjadi.
4. Deskripsi tentang harga pasar dari produk yang akan dihasilkan, trend perubahan harga pasar dan berbagai variable

Untuk semakin meyakinkan investor ketika bisnis tersebut akan didanai oleh pihak eksternal dokumen rencana bisnis mesti dilengkapi dengan analisis pasar yang sempurna. Penggunaan metode analisis yang tepat dan kemampuan membuat prediksi yang baik akan memudahkan pemilik bisnis untuk memperoleh keyakinan bagi keputusan investasi.

### **Aspek Teknis Produksi**

Bagian ini yaitu aspek teknis produksi merupakan suatu bagian yang berkenaan dengan proses produksi atau pembangunan proyek/ usaha secara teknis dan gambaran bagaimana bisnis tersebut dijalankan. Berdasarkan analisis ini akan diketahui rencana produksi, teknologi yang akan digunakan, lokasi produksi, skala produksi atau besarnya jumlah produk yang akan dihasilkan (dalam hal bisnis jasa, maka bagian ini berkaitan dengan skala / volume usaha)

Beberapa hal yang perlu diketahui dari aspek teknis ini adalah; Lokasi usaha yang menyangkut letak usaha akan didirikan. Pemilihan lokasi biasanya dipertimbangkan berdasarkan variabel antara lain:

1. Ketersediaan bahan mentah, tentunya pengusaha akan memilih lokasi yang dapat menjamin pasokan bahan baku bagi bisnisnya.
2. Letak pasar yang dituju, lokasi usaha juga patut mempertimbangkan daerah pemasaran atau lokasi pasar dan konsumen
3. Dalam beberapa bidang bisnis, pemilihan lokasi patut mempertimbangkan ketersediaan sarana dan prasarana bagi bisnis yang akan dijalankan.
4. Pemilihan lokasi juga harus mempertimbangkan supply tenaga kerja, dimana lokasi tersebut harus mudah diakses oleh para tenaga kerja.
5. Fasilitas transportasi merupakan factor penting bagi mobilitas bahan baku, mobilitas tenaga kerja dan mobilitas barang yang diproduksi, karena itu pemilihan lokasi harus mempertimbangkan pula factor ini.
6. Disamping variabel utama sebagaimana disebutkan diatas, maka variabel sekunder yang perlu diperhatikan adalah: Hukum dan regulasi yang berlaku. Misalnya tata ruang pemanfaatan areal produksi, iklim dan keadaan tanah (beberapa bisnis seperti dalam bidang pertanian menjadikan ini sebagai syarat utama) termasuk pula tata ruang atau rencana masa depan kaitannya dengan rencana perluasan usaha.

Unsur lain dari aspek teknis produksi adalah penetapan besarnya skala operasi usaha/luas produksi yang nantinya akan dihasilkan. Dalam hal ini pengusaha akan menetapkan tingkatan skala ekonomis usaha yang paling efisien dan memberi keuntungan yang paling besar. Walaupun demikian terdapat beberapa faktor yang perlu

diperhatikan dalam penentuan skala produksi adalah seperti; permintaan pasar, kapasitas mesin yang merupakan kapasitas teknis atau ekonomis, kemampuan tenaga kerja pengelola proses produksi. Serta kemampuan finansial dan manajemen.

Pembuat rencana bisnis dapat pula menambahkan analisis tentang pemilihan jenis teknologi yang akan digunakan dalam proses produksi. Secara teoritis pemilihan proses produksi yang tinggi teknologi tentu membutuhkan investasi yang besar, namun akan menghasilkan biaya produksi yang lebih efisien.

### **Organisasi Dan Manajemen**

Aspek manajemen berisi penjelasan tentang kegiatan manajemen dari perusahaan yang akan mengelola bisnis tersebut. Dalam suatu dokumen rencana bisnis mesti digambarkan secara detail siapa (organisasi atau individu) yang akan mengelola bisnis.

Suatu usaha bisnis dapat dinyatakan feasible untuk dilaksanakan maupun dikembangkan bila terdapat system organisasi dan manajemen yang mumpuni. Oleh karena tanpa dukungan manajemen yang baik, maka tidak mustahil akan mengalami kegagalan. Berdasarkan hal tersebut, maka dalam dokumen rencana bisnis, mesti digambarkan paling tidak mencakup beberapa hal antara lain ; Siapa yang akan menjalankan usaha tersebut, bagaimana struktur organisasi usaha tersebut, bagaimana kebutuhan tenaga kerja pada masing-masing bagian, bagaimana deskripsi tugas masing-masing unsur dalam organisasi bisnis, bagaimana proses rekrutmen yang akan dilakukan, bagaimana system reward (gaji, insentif, bonus dll).

Kesiapan organisasi pelaksana bisnis akan tergambar secara jelas dalam dokumen rencana bisnis, termasuk pula didalamnya *job description* dari masing-masing unsur pelaksana perusahaan tersebut. Mengapa hal ini penting ? sebab selain analisis pasar, para investor perlu mengetahui apakah organisasi yang akan melaksanakan usaha tersebut bersama-sama seluruh anggota tim dapat diandalkan. Dengan menunjukkan organisasi pelaksana yang dapat diandalkan maka dengan sendirinya akan ada kepercayaan investor bahwa bisnis tersebut dapat meraih keuntungan pada masa depan.

Alasan lain pentingnya aspek organisasi dan manajemen dalam keberhasilan suatu rencana bisnis adalah bahwa pembentukan struktur organisasi harus didasarkan atas bentuk kegiatan dan cara pengelolaan dari kegiatan usaha yang direncanakan. Jumlah tenaga kerja yang diperlukan harus disesuaikan dengan jenis pekerjaan, struktur dan jenis keahlian yang diperlukan. Berdasarkan hal ini, maka pengadaan tenaga kerja harus benar-benar diperhatikan agar rencana yang telah ditetapkan dapat tercapai. Dalam jangka panjang bahkan investor dalam beberapa kasus membutuhkan gambaran detail tentang proyeksi pengembangan usaha termasuk pula proyeksi pengembangan organisasi pelaksanaannya.

### **Aspek Legal Hukum**

Aspek legal dan hukum adalah bagian yang cukup penting dan harus dianalisis sebelum memulai suatu kegiatan bisnis. Karena itu dalam rencana bisnis, perlu pula dianalisis aspek regulasi (legal) dan hukum yang berkaitan dengan bisnis yang akan dilakukan. Regulasi dan hukum akan menjadi pedoman dalam menjalankan usaha tersebut, yaitu mencakup proses perijinan, dokumen lain yang wajib disediakan

---

seperti Sertifikat Balai POM (bila produk makanan dan minuman), bentuk badan hukum yang dipakai dan jaminan yang di berikan kepada bank/ investor, entah itu berupa sertifikat maupun yang lainnya, perjanjian yang akan terjadi dalam pelaksanaan bisnis dan berbagai variable lain yang terkait.

Pendirian suatu usaha bisnis membutuhkan perijinan dengan mendasarkan pada aturan teknis regulasi dan peraturan pendukung, seperti: Pengurusan ijin kegiatan usaha - HO - Pemda (Perekonomian), Pengurusan ijin prinsip dan lokasi, serta ijin lainnya yang secara spesifik terkait dengan jenis usaha yang akan dilaksanakan.

Untuk jenis bisnis tertentu yang memiliki resiko atau dampak pada lingkungan perlu dilakukan sosialisasi dengan masyarakat terdampak (sekitar lingkungan usaha) guna memberikan informasi tentang deskripsi dan jenis kegiatan dan yang menjadi penting adalah persetujuan dari masyarakat sekitar terhadap rencana kegiatan usaha. Biasanya bentuk persetujuan dapat berupa dokumen tertulis yang bersisi kesediaan masyarakat dengan tanda tangan sebagai bukti.

Semua regulasi dan konsekuensi hukum, mesti digambarkan secara lengkap dalam dokumen rencana bisnis. Tujuannya adalah para pemangku kepentingan yang berkaitan dengan bisnis yang akan dilaksanakan dapat memperoleh kepastian bahwa bisnis yang akan dijalankan telah memenuhi semua regulasi, mematuhi semua hukum<sup>2</sup> yang berlaku dan tunduk pada peraturan yang ada. Hal ini diperlukan untuk menjamin kelangsungan bisnis dalam jangka panjang dan menghindari adanya masalah yang dapat timbul dikemudian hari, yang tentu saja berpotensi untuk menggagalkan rencana bisnis

---

tersebut. Kegagalan bisnis akibat tidak patuhnya pelaku bisnis terhadap aspek legal dan hukum, akan menyebabkan kerugian bagi investor maupun penyedia dana.

### **Aspek Finansial**

Analisis finansial atau keuangan merupakan aspek yang paling penting, oleh karena tujuan utama kegiatan bisnis adalah keuntungan (*profit oriented*). Aspek ini adalah salah satu indikator utama yang dipakai untuk menentukan kelayakan suatu usaha. Oleh karena itu, bahasan tentang analisis tersebut sangat penting bagi keputusan berlanjut tidaknya suatu usaha bisnis. Didalam bahasan kriteria investasi, pemahaman mengenai penghitungan dan pengevaluasian konsep modal investasi, keuntungan yang akan diperoleh sangat diperlukan untuk mengkaitkan dana yang diperoleh dengan investasi dan menunjukkan akibat dari pemilihan struktur modal.

Dalam bagian ini dokumen rencana bisnis mesti menggambarkan secara jelas dari mana sumber pembiayaan atau kebutuhan modal bagi bisnis tersebut. Dalam konteks ini modal investasi maupun modal kerja dapat berasal dari 2 sumber, yakni modal sendiri dan modal dari luar (pinjaman). Bagi pemilik usaha dalam, bentuk perseroan terbatas, modal sendiri dapat berasal dari para investor sendiri atau modal yang dihimpun atas penjualan saham, sedangkan modal dari luar dapat berasal dari pinjaman Bank, dan lembaga keuangan lainnya.

Dari sisi finansial, suatu kegiatan bisnis dikatakan sehat apabila dapat memberikan keuntungan yang layak dan mampu memenuhi kewajiban finansialnya. Kegiatan aspek finansial adalah berkaitan dengan penghitungan perkiraan jumlah dana yang diperlukan untuk keperluan modal kerja awal dan untuk pengadaan harta tetap

---

proyek/usaha. Juga dipelajari struktur pembiayaan yang menguntungkan dengan menentukan dana yang harus disiapkan melalui dana pinjaman dan dana dari modal sendiri

Analisis aspek aspek finansil / keuangan ini mesti berisi paling tidak analisis tentang;

1. Aliran Kas (*Cash flow*) dalam bentuk Kas Permulaan (*Initial Cash Flow*), Aliran Kas Operasional (*Operational Cash Flow*) dan Aliran Kas Terminal (*Terminal Cash Flow*).
2. Perkiraan Pendapatan (proyeksi pendapatan kotor setiap periode (hari/minggu/bulan/tahun)
3. Perkiraan Biaya (biaya tetap, biaya variable, biaya tenaga kerja, biaya bahan baku, biaya lain2)
4. Perkiraan keuntungan bersih (net profit / income)
5. Perkiraan lama waktu pengembalian modal
6. Pertimbangan kelayakan finansil berdasarkan indikator keuangan seperti: NPV, IRR, B/C ratio dan indicator lainnya.

Bila dana yang akan di pakai adalah dana pinjaman dari Bank, maka aspek ini sangat penting karena pihak bank akan mempertimbangkan arus kasnya (*cash flow*), sumber dananya dari mana, perkiraan kebutuhan dananya berapa, serta proyeksi laba rugi perusahaan tersebut.

Bagian rencana bisnis keuangan mungkin sulit untuk ditulis karena didasarkan pada proyeksi. Biasanya yang disertakan adalah proyeksi jangka pendek, yaitu tahun yang dipecah menjadi bulan dan harus mencakup izin pendirian, peralatan, dan lisensi yang diperlukan. Ini diikuti dengan proyeksi tiga tahun yang dipecah berdasarkan tahun dan banyak yang sering menulis proyeksi lima tahun, namun hal ini

tidak perlu dimasukkan dalam rencana bisnis. Dalam hal ini dibutuhkan riset dan survey yang tepat, serta metodologi analisis yang baik agar dihasilkan analisis yang dapat mendekati realitas lingkungan bisnis pada masa yang akan datang.

### **Aspek Sosial Dan Lingkungan**

Aspek lingkungan merupakan hal yang sangat penting diperhatikan terhadap suatu kegiatan usaha. Hal itu mendapat perhatian mengingat semakin banyak suatu usaha kurang peduli terhadap kelestarian lingkungan akibat dampak negatif yang ditimbulkan oleh limbah atau pencemaran. Oleh karena itu, aspek lingkungan merupakan bahasan dalam kajian Studi Kelayakan dan Evaluasi Proyek. Kepedulian pengusaha terhadap pelestarian lingkungan dapat diwujudkan melalui kegiatan pengelolaan lingkungan dalam arti tetap memperhatikan kaidah-kaidah yang dapat mengganggu lingkungan. Misalnya, kegiatan usaha peternakan dengan skala usaha besar, dapat dipastikan akan mengganggu lingkungan melalui limbah kotoran dan atau bau. Proses produksi produk yang menggunakan bahan baku kimia, atau yang menghasilkan limbah beracun dapat berpotensi merusak lingkungan.

Kedua hal tersebut bila tidak diperhatikan atau dikelola dengan baik, maka dapat mengganggu sanitasi lingkungan, tidak hanya pencemaran pada air permukaan tetapi juga dapat menimbulkan dampak negatif masyarakat disekitarnya.

Untuk memastikan bahwa kegiatan bisnis yang akan dilakukan telah mengantisipasi resiko kerusakan lingkungan, maka dalam dokumen rencana bisnis, pemilik usaha bisnis harus memastikan bahwa proses produksi dan kegiatan bisnis yang kelak akan dilakukan telah

memenuhi syarat-syarat yang diperlukan untuk menjamin bahwa kegiatan bisnis ini dapat dilakukan. Misalnya ada jaminan pengolahan limbah sesuai standar yang ditentukan, ada ijin dari masyarakat tentang kegiatan bisnis tersebut dan variable lainnya yang terkait. Semakin lengkap detail tentang aspek lingkungan dalam sebuah dokumen rencana bisnis, maka semakin mudah pula para pihak untuk membuat keputusan tentang rencana bisnis tersebut.

### **Penutup**

Dokumen rencana bisnis adalah bahan kajian utama sebelum kegiatan bisnis dilakukan. Dokumen ini selain sebagai juga pedoman bagi pemilik usaha yang baru akan memulai kegiatan bisnis dapat juga digunakan untuk rencana pengembangan bisnis, seperti ekspansi usaha, peningkatan kapasitas produksi maupun pengembangan organisasi bisnis. Dokumen rencana bisnis mesti dibuat berdasarkan kajian yang baik, metode yang tepat dan survey yang tepat. Untuk mewujudkan kegiatan bisnis yang sukses dalam jangka panjang analisis dalam dokumen rencana bisnis paling tidak berisi aspek-aspek sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya. Aspek lain dapat ditambahkan sesuai dengan spesifikasi produk yang akan dihasilkan, atau spesifikasi kegiatan bisnis yang direncanakan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa membuat dokumen rencana bisnis dengan rincian yang lengkap, data yang tepat adalah langkah awal untuk suksesnya rencana bisnis.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Agus Wibowo. 2022. *Studi Kelayakan Dan Perencanaan Bisnis (Feasibility Study and Business Plan)*. Penerbit Yayasan Prima Agus Teknik,
- Clive G., P. Simanjuntak, Lien K. Sabur, PFL Maspaitela dan RCG Varley. 1997. *Pengantar Evaluasi Proyek*. Gramedia Jakarta.
- Gerald Schwetje · Sam Vaseghi 2007 *The Business Plan How to Win Your Investors*, Springer Berlin Heidelberg New York
- Handaru. S.Y dan R. Sartono. 2000. *Studi Kelayakan*. Pusat Penerbitan Universitas Terbuka.
- Ibrahim Y. 2003. *Studi Kelayakan Bisnis*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Iman S. 1995. *Manajemen Proyek. Dari Konseptual sampai Operasional*. Penerbit Erlangga, Surabaya.
- Prawirohardjono, S.H. 1995. *Dasar-Dasar Evaluasi dan Manajemen Proyek*. Andi Offset. Yogyakarta.
- Price G.J. 1992. *Analisa Ekonomi Proyek-Proyek Pertanian*. UI Press, Jakarta.

---

**Biodata Penulis****Frankie Jan Salean, S.E., M.P.**

Penulis lahir di Kupang – Nusa Tenggara Timur, menyelesaikan studi Sarjana pada Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Satya Wacana, Salatiga, pada tahun 1989, kemudian melanjutkan studi pada program Pascasarjana Universitas Gadjah Mada Jogjakarta. Sejak tahun 1990 bekerja sebagai Dosen Tetap Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Artha Wacana Kupang, sampai saat ini. Penulis memiliki kepakaran dibidang Manajemen Keuangan Publik. Dalam karier sebagai dosen professional, penulis aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Beberapa karya penelitian dan tulisan telah dipublikasikan secara luas dalam beberapa media dan jurnal, antara lain; Seri Book Chapter PERILAKU ORGANISASI, ORGANISASI & MANAJEMEN, PENGANTAR ILMU EKONOMI, dan PENGANTAR BISNIS PARIWISATA. Selain itu penulis terlibat aktif bersama beberapa lembaga dalam berbagai project seperti; ILO (Jaminan Sosial Pekerja Ekonomi Informal), Public Expenditure Analysis (Kerjasama World Bank, Australian Indonesia Partnership dan Provinsi NTT), serta sebagai tenaga ahli / expert dalam penyusunan Rencana Induk Pariwisata Provinsi NTT dan beberapa daerah kota/kabupaten lain.

Email Penulis: [frankie\\_ukaw@yahoo.com](mailto:frankie_ukaw@yahoo.com)



# BAB 3

---

## ANALISIS PASAR

Hj. Nunung Nurhayati, S.E., M.M.  
Universitas Wiralodra

### **Analisis Pasar Pada Studi Kelayakan Bisnis**

Menurut (Kasmir, 2018) studi kelayakan bisnis adalah kegiatan untuk mempelajari secara mendalam tentang suatu usaha atau bisnis yang akan dijalankan dalam rangka menentukan layak atau tidaknya usaha tersebut dijalankan. Mempelajari secara mendalam artinya mengkaji secara sungguh sungguh dan informasi yang ada, kemudian diukur, dihitung, dan dianalisis. Artinya studi kelayakan juga merupakan hal yang penting untuk dilakukan pada suatu perusahaan karena analisis kelayakan dilakukan untuk melihat apakah suatu proyek memberikan manfaat atas investasi yang ditanamkan hal ini menandakan bahwa suatu kegiatan usaha atau bisnis harus mengkaji usaha yang dijalankan.

Menurut (Suliyanto, 2018) Adapun aspek-aspek studi kelayakan bisnis sebagai berikut:

1. Aspek Hukum, menyangkut masalah kelengkapan dan keabsahan dokumen suatu perusahaan, mulai dari bentuk badan usaha sampai izin- izin yang dimiliki dan kelengkapan. keabsahan dokumen sangat penting karena merupakan dasar hukum yang harus dipegang apabila nantinya timbul masalah- masalah.

2. Aspek Lingkungan, suatu bisnis akan memunculkan berbagai aktivitas sehingga dapat menimbulkan dampak bagi lingkungan disekitar lokasi bisnis. Perubahan kehidupan masyarakat sebagai akibat dari adanya aktivitas bisnis dapat berupa semakin ramainya disekitar lokasi bisnis dan perubahan gaya hidup di masyarakat dan dampak yang ditimbulkan bisa berdampak positif dan bisa berdampak Negatif. Menganalisis aspek lingkungan dilakukan dengan membandingkan dampak positif dan negatif bisnis yang dijalankan.
3. Aspek Teknis dan Teknologi, penilaian aspek teknis dan teknologi sangat penting dilakukan baik bagi perusahaan atau usaha yang baru maupun yang telah berjalan, karena sangat penting secara teknis mengenai tata letak usaha dan prasarana yang digunakan dalam menjalankan usaha.
4. Aspek Manajemen dan Sumber Daya Manusia, cukup penting dianalisis untuk kelayakan suatu usaha. Dengan analisis aspek manajemen dan SDM yang baik akan lebih mudah dalam mencapai tujuan perusahaan yang dijalankan. Aspek manajemen dan sumber daya manusia menekankan pada ketersediaan dan kesiapan tenaga kerja yang akan menjalankan usaha, baik mutu maupun jumlah sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk menjalankan bisnis.
5. Aspek Keuangan, setiap bisnis yang akan dijalankan baik berorientasi keuntungan maupun tidak berorientasi pada keuntungan selalu memperhatikan aspek keuangan. Aspek keuangan biasanya disusun paling akhir dalam studi kelayakan bisnis. Hal ini akan menyesuaikan dengan informasi dari aspek-

aspek sebelumnya. aspek keuangan merupakan aspek yang digunakan untuk menilai keuangan secara keseluruhan.

6. Aspek Pasar dan Pemasaran, aspek ini memegang peranan penting untuk keberlanjutan suatu perusahaan atau usaha. Mengingat keberlanjutan suatu perusahaan tidak terlepas dari penjualan produk atau jasa yang dihasilkan untuk mencapai penjualan yang menguntungkan. Analisis aspek pasar dan pemasaran dalam studi kelayakan bisnis mempunyai tujuan menganalisis ketepatan strategi pemasaran yang digunakan.

### **Analisis Peluang Pasar**

Analisis peluang pasar (Varta, 2022) adalah suatu proses riset yang dilakukan untuk mencari dan menemukan peluang bisnis terbaik berdasarkan evaluasi berbagai faktor seperti resiko bisnis, analisa kompetitor, perilaku konsumen, hingga kondisi politik ekonomi saat itu.

Gambar 3.1.  
Analisis Peluang Pasar

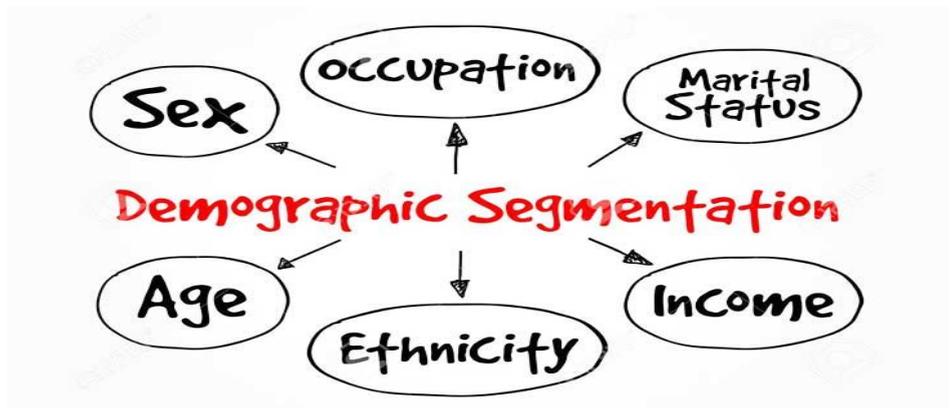


## Aspek Penting Dalam Analisis Pasar

Analisis pasar (Suwinto, 2014) adalah penilaian kualitatif dan kuantitatif dari suatu pasar. Ini melihat kondisi pasar lebih dalam, baik dari segi volume dan nilai, berbagai segmen pelanggan dan pola pembelian mereka, persaingan, lingkungan ekonomi, serta hambatan untuk masuk ke pasar tersebut. Tujuan utama dari analisis pasar adalah menunjukkan menunjukkan kepada investor bahwa Anda memahami pasar dengan baik, dan pasar tersebut cukup besar untuk membangun bisnis yang berkelanjutan. Untuk bisa mengetahui kedua hal tersebut, analisis beberapa aspek berikut:

### 1. Segmentasi Demografis

Segmentasi demografi memecah pasar Anda menjadi kelompok tertentu yang dibedakan berdasarkan atribut pribadi seperti lokasi, usia, jenis kelamin, pendidikan, pekerjaan, maupun penghasilan. Ini dilakukan untuk membantu Anda memahami perilaku konsumen, sehingga pesan pemasaran yang nantinya akan Anda kirimkan menjadi lebih dipersonalisasi. Maka dari itu, inilah langkah pertama dalam melakukan analisis pasar.



Source: 123rf.com

## 2. Target Pasar

Setelah melakukan segmentasi berdasarkan demografis, Anda akan mendapatkan sekelompok orang yang memiliki karakteristik sejenis. Kelompok yang memiliki kriteria sesuai dengan keinginan Anda inilah yang menjadi target pasar utama. Target pasar adalah bagian penting dari analisis pasar (Candrawardhani, 2022).

Contoh, jika Anda menjual perhiasan, Anda dapat menarget pasar secara umum, atau fokus ke segmen pasar *high-end* dan *low-end*. Ini relevan diterapkan jika pasar Anda memiliki segmen yang jelas dengan permintaan produk yang berbeda. Kelompok konsumen *low-end* cenderung mencari perhiasan dengan harga murah, sementara kelompok konsumen *high-end* lebih mementingkan eksklusivitas dan *prestige*. Kedua kelompok ini tentu membutuhkan pendekatan pemasaran yang berbeda.



Source: freepik.com

## 3. Kebutuhan Pasar

Lihatlah waralaba kedai kopi adalah alah satu penggerak dari kopi adalah konsistensi rasa. Kopi yang dibeli dari kedai kopi

(waralaba) ini tidak selalu lebih enak daripada kopi dari kedai lain yang bukan waralaba (kedai lokal). Orang tahu bahwa kopi dari kedai waralaba akan memiliki cita rasa yang sama di mana pun. Inilah alasan mengapa orang cenderung membeli kopi yang sudah “memiliki nama” daripada membeli kopi di kedai lokal (Prima, 2023).

Jika konsistensi rasa adalah apa yang dibutuhkan pasar, bagaimana kedai kopi lokal dapat bersaing dengan kedai waralaba, jawabannya sederhana, kopi yang lebih enak, dan promosi yang meyakinkan. Maka, ketika memahami kebutuhan pasar, sebenarnya telah melakukan analisis pasar.

#### **4. Kompetisi**

Tujuan dari poin ini adalah mengetahui siapa yang menjadi lawan bisnis Anda. Di sini Anda harus bisa mempelajari apa kelebihan dan kelemahan mereka. Ide utamanya adalah menganalisis pesaing Anda dan menemukan kelemahan yang nantinya dapat digunakan perusahaan Anda untuk memposisikan diri di pasar.

Salah satu cara melakukan analisis adalah dengan membandingkan para pesaing Anda dilihat dari faktor penggerak permintaan produk di pasar (harga, kualitas, layanan tambahan, dll.) dan sajikan dalam sebuah tabel yang dapat dibandingkan.



Source: fabrikbrands.com

## 5. Regulasi

Regulasi berkaitan dengan aturan-aturan yang sekiranya dapat memberikan dampak langsung terhadap bisnis Anda, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Beberapa regulasi yang umumnya berkaitan langsung dengan bisnis misalnya aturan tentang perpajakan, impor-ekspor, pendirian bangunan, manajemen karyawan, dan masih banyak lagi.

### **Cara Melakukan Analisis Pasar**

Untuk memilih dan menentukan strategi pemasaran yang efektif dan tepat agar dapat diterapkan di dalam bisnis, berikut beberapa cara yang dapat dilakukan (Purwana, 2016).

#### 1. Menentukan Target Pasar

Langkah pertama yang dapat dilakukan terlebih dahulu adalah menentukan target pasar yang sesuai dengan produk yang akan kita tawarkan. Ada 3 jenis pasar yang umum untuk kita ketahui, (Manystighosa, 2022) yaitu:

- a. Pasar konsumen (B2C): Pasar konsumen disini adalah individu yang membeli barang untuk kebutuhan mereka sendiri seperti kebutuhan rumah tangga dan obat-obatan.
- b. Pasar Industri (B2B): Individu, *group*, ataupun organisasi yang membeli sebuah produk atau layanan dengan tujuan digunakan untuk memproduksi produk lain atau bisa juga dimanfaatkan untuk kebutuhan operasional perusahaan sehari-hari.
- c. Pasar Pengecer (Ritel): Individu yang membeli barang atau produk jadi dan menjualnya kembali.

## 2. Mengamati Konsumen dan Kompetitor

Setelah menentukan target pasar, selanjutnya amati dan analisis konsumen serta kompetitor. Cari tahu masalah apa yang sedang dihadapi konsumen dan produk atau layanan seperti apa yang bisa menjadi solusi untuk permasalahan tersebut. Selain itu kita juga harus memastikan apakah pasar untuk produk baru tersebut cukup besar dan mampu bertahan lama.

Bagaimana cara kita lebih mengenali target konsumen: kita perlu mengidentifikasi segmen konsumen yang memiliki kesamaan karakteristik seperti usia, *gender*, pendapatan, pendidikan, tempat tinggal, hingga gaya hidup.

Tidak hanya menganalisis konsumen, kita juga perlu mengamati kompetitor. Dengan melakukan analisis kompetitor, pelaku bisnis dapat menilai serta mengukur kelemahan dan kelebihan dari produk kompetitor yang pada akhirnya bisa membantu perusahaan untuk membuat strategi yang lebih baik.

### **3. Memahami Faktor Lingkungan Bisnis**

Lingkungan bisnis merupakan segala sesuatu yang mempengaruhi sebuah aktivitas bisnis baik internal maupun external dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Faktor lingkungan bisnis meliputi resource, pengembangan teknologi, regulasi pemerintah, pergeseran geopolitik, indikator-indikator ekonomi, kebijakan perdagangan serta sosial budaya, hingga bencana alam.

Analisis faktor lingkungan bisnis ini bisa dengan mudah dilakukan dengan memanfaatkan data geospasial suatu wilayah. Salah satu contohnya adalah dengan menganalisis data kebencanaan hingga kriminalitas suatu wilayah.

#### **Faktor-Faktor Analisis Pasar**

Analisis pasar adalah langkah penting yang harus dilakukan sebelum mulai menjual produk. Sebagai langkah krusial, kita bisa mengetahui berapa banyak produksi, kemana harus mendistribusikan produk dan seperti apa persaingan bisnis di industri (Abdullah & Tantri, 2017).

Analisis pasar adalah proses yang dilakukan guna mengenali pasar. Bukan hanya untuk mengetahui volume produksi atau rantai distribusi produknya, analisis pasar juga menyediakan insight tentang brand positioning terkait keberadaan kompetitor.

Ada banyak faktor (Sunyoto, 2016) dalam analisis pasar yang harus di perhatikan saat kita melakukan analisis tersebut. Faktor-faktor tersebut berkontribusi dalam memberikan berbagai hal ini kepada perusahaan.

## **1. Memahami struktur pasar yang dimasuki**

Struktur pasar memberikan nilai tawar yang berbeda kepada konsumen dan produsennya. Nah, dengan mengetahui struktur pasar, kita bisa mengenali siapa saja kompetitor dan dalam pasar apa kita terlibat.

Sebab jika memasarkan produk pada pasar monopoli, tentu usaha yang di perlukan sangat besar di dibandingkan dengan pasar persaingan sempurna di mana terdapat banyak penjual di dalamnya.

## **2. Uji coba produk**

Kita tidak mungkin langsung merilis produk tanpa melakukan testing atau uji coba. Nah, langkah ini akan kita tempuh pada tahapan analisis pasar.

Sebelum merilisnya ke publik, kita bisa mendapatkan banyak testimoni atau insight, sehingga kita bisa melakukan perbaikan produk setelahnya.

## **3. Menjawab rumusan siapa, mengapa & bagaimana**

Pertanyaan ini berguna untuk mengetahui seperti apa gambaran konsumen yang menikmati produk kita. Dengan memahaminya, kita bisa mengimplementasikan pendekatan teroptimal dalam menunjang angka penjualan.

## **4. Mendorong perkembangan bisnis**

Lalu apa yang kita dapatkan setelah mengetahui semua data di atas? Tentu kita bisa merumuskan keputusan bisnis berdasarkan data, sehingga keputusan yang di dihasilkan bisa menyasar segmen pasar dengan tepat.

**Kesimpulan**

Melakukan analisis peluang pasar sangat penting karena analisis pasar biasanya dilakukan untuk membantu bisnis mengambil keputusan strategis, seperti merancang produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan, menentukan harga yang tepat, dan menentukan pasar yang paling menjanjikan untuk ekspansi bisnis.

Dengan melakukan analisa pasar yang baik dan tepat, Anda akan lebih bisa memahami keadaan pasar yang sesungguhnya sehingga strategi yang dilakukan untuk memasarkan produk bisnis yang Anda miliki akan berjalan dengan baik, sehingga keuntungan bisnis Anda meningkat.

---

**DAFTAR PUSTAKA**

- Abdullah, & Tantri. (2017). *Aspek Pasar dan Pemasaran Studi Kelayakan Bisnis*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Candrawardhani, S. (2022, November 14). *Apa itu Segmentasi Pasar*. Retrieved from kitalulus.com: <https://www.kitalulus.com/bisnis/segmentasi-pasar>
- Kasmir. (2018). *Studi Kelayakan Bisnis*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Manystighosa, A. (2022, Oktober 25). *Cara Analisis Pasar dan Pentingnya bagi Bisnis*. Retrieved from kitalulus.com: <https://www.kitalulus.com/bisnis/analisis-pasar>
- Prima, P. (2023, Januari 27). *Target Pasar dan Kebutuhan Pasar*. Retrieved from kitalulus.com: <https://www.kitalulus.com/bisnis/target-pasar-adalah>
- Purwana. (2016). *Studi Kelayakan Bisnis*. Depok: Kharisma Putra Utama Offset.
- Suliyanto. (2018). *Studi Kelayakan Bisnis*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Sunyoto, D. (2016). *Stufi Kelayakan Bisnis*. Yogyakarta: CAPS (Center of Academic Publising Service).
- Suwinto, J. (2014). *Studi Kelayakan Pengembangan Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Varta, B. (2022, 1 3). *Analisis Peluang Pasar Menggunakan Lokasi Intelegensi*. Retrieved from bvarta.com: <https://bvarta.com/id/analisis-peluang-pasar-menggaunakan-lokasi-intelligence/>

**Biodata Penulis****Hj. Nunung Nurhayati, S.E., M.M.**

Penulis lahir pada 19 Maret 1986 di Cirebon Jawa Barat. Latar Belakang Pendidikan Penulis dari S1 dan S2 Pada Bidang Ilmu Manajemen dari Institut Manajemen Koperasi Indonesia di Jatinangor, Jawa Barat. Penulis bekerja sebagai dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Wiralodra di Indramayu, Jawa Barat. Penulis sudah menghasilkan beberapa judul book chapter, yaitu: Pengantar Manajemen, Perilaku Konsumen, Manajemen Pemasaran Jasa, Manajemen Keuangan, Dasar-Dasar Manajemen, Manajemen Strategis dan Studi Kelayakan Bisnis. Harapan penulis semoga Book Chapter berjudul Studi Kelayakan Bisnis menjadi buku best seller sehingga dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan Negara Indonesia.

Email Penulis : [hajinunung86@gmail.com](mailto:hajinunung86@gmail.com)



# BAB 4

---

## ANALISIS PRODUK ATAU LAYANAN

I Gusti Ngurah Suaryasa, S.E., M.M.

UJM Management and Business

### **Pengertian Analisis**

Analisis adalah suatu kegiatan untuk memeriksa atau menyelidiki suatu peristiwa melalui data untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya. Analisis biasanya dilakukan dalam konteks penelitian maupun pengolahan data. Hasil analisis diharapkan dapat membantu meningkatkan pemahaman serta mendorong pengambilan keputusan.

Selain definisi di atas, analisis juga diartikan oleh para ahli sebagai berikut, mengutip RA Dwi Ayu Puspitaputri dalam makalah Analisa Sistem Informasi Akademik dan Jaringan di Universitas Bina Darma.

#### 1. Komaruddin

Analisis menurut Komaruddin adalah aktivitas berpikir untuk menguraikan suatu keseluruhan menjadi komponen-komponen kecil sehingga dapat mengenal tanda-tanda komponen, hubungan masing-masing komponen, dan fungsi setiap komponen dalam satu keseluruhan terpadu.

#### 2. Wiradi

Analisis menurut Wiradi adalah aktivitas yang terdiri atas memilah, mengurai, membedakan sesuatu yang kemudian digolongkan dan dikelompokkan menurut kriteria tertentu lalu dicari makna dan kaitannya masing-masing.

3. Dwi Prastowo Darminto

Analisis menurut Dwi Prastowo Darminto adalah penguraian suatu pokok atas berbagai bagiannya dan penelaahan bagian itu sendiri, serta hubungan antarbagian untuk memperoleh pengertian yang tepat dan pemahaman arti keseluruhan.

4. Robert J Schreiter

Analisis menurut Robert J Schreiter adalah membaca teks yang melokalisasikan berbagai tanda dan menempatkan tanda-tanda tersebut dalam interaksi yang dinamis dan pesan-pesan yang disampaikan.

5. Minto Rahayu

Analisis menurut Minto Rahayu adalah sebuah cara dalam membagi suatu subjek ke dalam komponen-komponen, meliputi melepaskan, menanggalkan, atau menguraikan sesuatu yang terikat terpadu.

6. Husein Umar

Analisis menurut Husein Umar adalah suatu proses kerja dari rangkaian tahapan pekerjaan sebelum riset, yang didokumentasikan dengan tahapan pembuatan laporan.

**Analisa Produk atau Layanan**

Analisa produk atau layanan merupakan proses yang dilakukan untuk bisa mendapatkan informasi terkait data suatu produk dengan keinginan pelanggan. Pada tahapan ini, penjual harus mencari tahu produk apa yang sedang diinginkan oleh pelanggan. Analisis produk bisa membantu memaksimalkan kinerja penjualan terhadap produk yang akan dijual.

Analisis produk adalah jenis perangkat lunak intelijen bisnis yang menangkap dan memaparkan pola penggunaan produk digital seperti web dan aplikasi seluler melalui pelacakan peristiwa, properti peristiwa, serta pengelompokan peristiwa dan properti. Data ini menginformasikan keputusan tentang cara meningkatkan pengalaman produk, meningkatkan keterlibatan produk, dan mendorong hasil bisnis. Data penggunaan cenderung lebih dapat diandalkan dibandingkan survei pengguna dan pengujian produk saja.

### **Pentingnya Analisis Produk**

Perusahaan-perusahaan saat ini harus mengadopsi pola pikir yang mengutamakan digital agar dapat melayani pelanggan mereka dengan sebaik-baiknya (dan memastikan pelanggan tetap bertahan). Pengguna perangkat lunak mengharapkan alat yang mulus, intuitif, dan menyenangkan—tidak peduli apakah mereka menggunakan aplikasi dalam kehidupan pribadi atau di tempat kerja. Bagi bisnis yang bertugas memenuhi harapan tersebut, meningkatkan produk digital dimulai dengan memahami bagaimana pengguna berinteraksi dengannya. Analisis produk memberikan lapisan data dasar yang dapat digunakan perusahaan untuk mengukur dan mengoptimalkan pengalaman penggunanya.

### **Kegunaan Analisis Produk**

Manajer produk, perancang pengalaman pengguna (UX), dan ahli strategi pertumbuhan mengandalkan analisis produk (terkadang disebut “pelacakan klik” atau “analisis jalur klik”) untuk melacak interaksi digital dalam aplikasi, situs web, dan perangkat mereka. Manajer SDM dan TI juga mengandalkan analitik untuk mengukur seberapa efektif program orientasi karyawan mereka, menyusun

strategi untuk meningkatkan produktivitas, dan memastikan kepatuhan di bidang-bidang utama seperti keamanan.

### **Alat yang Disediakan oleh Analisis Produk**

Cara data dikelompokkan dan ditanyakan memainkan peran utama dalam seberapa berguna analisis produk bagi manajer produk, atau ahli strategi pertumbuhan. Hal yang sama juga berlaku untuk peran yang dihadapi karyawan, baik di bidang SDM, manajemen perubahan, atau keamanan informasi. Beberapa cara paling umum untuk memahami penggunaan produk meliputi:

1. **Tren:**

Buat grafik keterlibatan dengan fitur atau halaman tertentu dan bandingkan dengan bagian lain dari produk dari waktu ke waktu, atau bandingkan keterlibatan dengan satu bagian produk selama dua periode waktu berbeda.

2. **Corong:**

Lacak tingkat penurunan pada setiap langkah di seluruh subkumpulan fitur dan halaman tertentu dalam produk. Dengan analisis corong, setiap kombinasi langkah dapat ditinjau dalam kronologi apa pun.

3. **Jalur:**

Lihat semua perjalanan produk yang dilakukan pengguna sebelum atau setelah interaksi tertentu, dengan ukuran seberapa umum atau tidak umum langkah selanjutnya yang diambil. Tidak seperti corong, jalur mencakup semua kemungkinan skenario interaksi hulu atau hilir.

## **Mengapa saya harus menggunakan analisis produk?**

### **1. Wawasan pengguna dan ROI**

Sampai saat ini, keputusan produk dievaluasi berdasarkan apakah suatu fitur diluncurkan tepat waktu atau tidak. Analisis produk memungkinkan tim produk dan UX untuk lebih memahami efektivitas strategi atau keterlibatan pengguna dan laba atas investasi (ROI) mereka. Data yang diperoleh dari pelacakan peristiwa dalam aplikasi membantu tim produk mempelajari bagian mana dari produk yang digunakan, seberapa sering, dan oleh siapa, serta jalur pengalaman produk yang menghasilkan hasil yang paling penting.

Di IHS Markit, tim menggunakan analisis produk untuk menentukan fitur mana yang jarang atau tidak ada gunanya, sehingga mereka dapat menghentikan fitur tersebut dan mengurangi utang teknis. Data dari sistem analisis produk juga membantu mereka memahami pengguna mana yang mengakses fitur tersebut, sehingga mereka dapat terhubung langsung dengan pengguna tersebut untuk menemukan alur kerja baru guna mencapai hasil serupa.

### **2. Pertumbuhan dan eksperimen**

Analisis produk membuka metrik yang digunakan untuk membuat hipotesis dan mengukur keterlibatan yang bermakna: adopsi oleh pengguna aktif bulanan (MAU), adopsi oleh pengguna aktif harian (DAU), keterlekatan berdasarkan tingkat pengembalian dari waktu ke waktu, luasnya fitur atau produk, kedalaman antar pengguna dalam kelompok atau akun tertentu, dan kaitannya dengan metrik bisnis. Dengan analisis produk,

manajer produk, desainer UX, ahli strategi pertumbuhan, dan manajer perubahan dapat mengamati tantangan atau peluang, mengembangkan rencana, menerapkan perubahan, mengukur hasil, dan melakukan iterasi dengan latensi atau ketergantungan minimal.

### 3. Transformasi digital yang sukses

Strategi adopsi digital yang sukses menggabungkan analisis produk ke dalam rencana permainannya. Analisis yang kuat tidak hanya membantu manajer melihat seberapa baik karyawan, misalnya, dalam menggunakan fitur produk baru. Mereka juga memungkinkan tim menganalisis alur kerja dan perilaku karyawan yang ada di dalam dan di seluruh perangkat lunak untuk membantu menginformasikan keputusan tentang pembelian aplikasi di masa depan dan merekomendasikan praktik terbaik. Dengan memastikan bahwa rencana adopsi digital sesuai dengan budaya dan kebiasaan perusahaan, para manajer akan memperbesar kemungkinan keberhasilannya.

#### **Cara Menggunakan Analisis Produk**

Bagi manajer produk, desainer UX, dan manajer perubahan, penerapan analisis produk dimulai dengan pertanyaan untuk dijawab. Contoh pertanyaan umum yang dapat dijawab dengan analisis produk meliputi:

1. Bagaimana perubahan pengalaman akan memengaruhi keterlibatan?
2. Fitur manakah yang harus kami hentikan untuk meningkatkan hasil?

3. Kombinasi interaksi apa yang paling berkontribusi terhadap konversi?
4. Mengapa produk tertentu dalam portofolio saya lebih melekat dibandingkan produk lainnya?
5. Di manakah gesekan dan kebocoran terbesar selama orientasi?

Dengan alat analisis produk, perusahaan juga dapat menghubungkan wawasan produk mereka dengan analisis pengguna dan metrik operasional lainnya untuk mendapatkan gambaran jelas tentang bagaimana produk berdampak pada perilaku dan menghasilkan hasil bisnis utama seperti pengurangan tiket dukungan, peningkatan produktivitas, dan keseluruhan ROI yang lebih tinggi pada perangkat lunak mereka.

### **Jenis Data yang Dilacak oleh Analisis Produk**

Solusi analisis produk biasanya melacak dua jenis data tentang interaksi pengguna:

1. Pelacakan Peristiwa:

Tindakan pengguna biasanya disebut “peristiwa”. Peristiwa mencakup klik, slide, gerakan (untuk jenis perangkat seluler dan lainnya), perintah putar (untuk audio dan video), unduhan, pemuatan halaman, dan pengisian bidang teks. Peristiwa tersebut mencakup jenis elemen, nama elemen, dan tindakan yang dilakukan pengguna. Contoh umum peristiwa mencakup Buat Akun, Tambahkan ke Daftar, Kirim Masukan, Masukkan Pengguna Baru, Jalankan Laporan, Bagikan Dasbor, Pilih Opsi, Mainkan Tutorial, Ubah Tampilan, dan Selesaikan Orientasi.

## 2. Properti Peristiwa:

Cara seseorang memahami atribut spesifik dari interaksi yang dilacak adalah hasil kerja properti peristiwa. Manajer produk, desainer UX, dan ahli strategi pertumbuhan tidak hanya peduli jika sesuatu terjadi, namun juga konteks yang membedakan aktivitas dari dampak ketika dianalisis secara longitudinal. Properti peristiwa dapat mencakup detail seperti waktu, durasi, jumlah, perangkat, versi perangkat lunak, geografi, demografi pengguna, firmografik akun, karakteristik elemen (seperti warna, ukuran, bentuk), bolian (seperti login: ya/tidak), dan atribut khusus (seperti dasar/pro/perusahaan).

### **Asal Mula Analisis Produk**

Bagi manajer produk, desainer UX, dan ahli strategi pertumbuhan saat ini, analisis produk adalah kunci untuk membangun peta jalan produk dan mendorong inovasi serta peningkatan berkelanjutan. Jika properti web secara historis dinilai berdasarkan metrik yang hanya mengungkapkan sedikit tentang hubungan antara produk digital dan tujuan bisnis—tampilan halaman dan durasi sesi—internet seluler dan web berbasis aplikasi modern didukung oleh interaksi yang lebih jelas dan kontekstual: peristiwa, keterlibatan, dan perjalanan.

Pergeseran menuju wawasan yang bermakna sangat relevan dalam portofolio multi-aplikasi—terutama di seluruh platform dan perangkat—di mana pelacakan dan pengkorelasiannya berbagai data produk menentukan desain, fungsi, dan eksperimen yang mendorong strategi dan pertumbuhan produk. Perusahaan kini memperoleh manfaat dari analisis produk tidak hanya untuk perangkat lunak yang

mereka buat untuk pelanggan, namun juga untuk aplikasi yang berhubungan dengan karyawan.

### **Pentingnya analisis produk untuk adopsi digital**

Analisis produk penting dalam adopsi digital karena untuk menilai apakah karyawan mendapatkan manfaat maksimal dari perangkat lunak, manajer harus mampu melacak cara mereka menggunakannya dan hambatan apa, jika ada, yang mereka temui di dalam dan di luar perangkat lunak. Di tempat kerja saat ini, setiap karyawan memiliki kebutuhan dan permasalahan yang berbeda-beda terkait dengan aplikasi. Analisis yang kuat sangat penting untuk menemukan cara terbaik mengurangi gesekan dan mengoptimalkan pengalaman perangkat lunak di seluruh tim perusahaan.

### **Cara menerapkan analisis produk**

Penting untuk memilih solusi analisis produk yang dapat mulai mengumpulkan semua data produk secara otomatis dan memungkinkan memeriksanya secara surut. Ini berarti Kita dapat menerapkan solusi dan mengakses data yang diperlukan segera ketika berbagai pertanyaan muncul, daripada harus menandai peristiwa dan menunggu sampai cukup data dikumpulkan untuk mendapatkan jawaban atau mengambil tindakan.

Sebaiknya memilih solusi yang mudah digunakan, sehingga data mudah diakses oleh semua orang di organisasi, dan solusi yang mudah dipasang tanpa bantuan sumber daya teknik.

Google Analytics adalah alat yang ampuh, namun wawasan yang diberikannya terbatas cakupannya dan dirancang lebih untuk analisis

web, SEO, dan pemasaran dibandingkan untuk kasus penggunaan analisis produk sebenarnya.

Ini tidak memiliki kemampuan untuk benar-benar memeriksa setiap aspek perjalanan pengguna di seluruh aplikasi, dan mengharuskan untuk menandai peristiwa yang diminati sebelumnya, sehingga tidak dapat memeriksa perilaku pengguna secara surut. Google Analytics juga tidak dapat mengelompokkan pengguna berdasarkan kriteria tertentu, seperti peran mereka, perusahaan, atau cara mereka berinteraksi dengan platform.

Tanpa kemampuan tersebut, sulit untuk mengetahui di mana suatu produk dapat ditingkatkan atau dioptimalkan.

Pada era saat ini perilaku konsumen masih menjadi topik dan kajian menarik bagi para akademisi dan praktisi di industri. Hal penting yang sering dikaji adalah tentang niat konsumen dan keputusan dibuat oleh konsumsi produk ataupun memilih merek tertentu. Salah satu ahli dalam teori yang konsisten melakukan kajian sehingga menjadi rujukan peneliti tentang perilaku konsumen adalah Fishbein dan Ajzen, teori yang ditawarkan adalah *Theory of Planned Behavior*, mereka berdua memberikan pandangan mengenai konstruksi perilaku konsumen dari norma subjektif, sikap, kontrol perilaku, niat. Mulai tahun 1967 sampai dengan 1985, Fishbein menawarkan *Theory of Reasoned Action* tentang perilaku beralasan, Kemudian diperdalam lagi oleh Fishbein dan Ajzen tahun 1975 menawarkan *Theory o*

**DAFTAR PUSTAKA**

- Kotler, Philip and Gerry Armstrong. 2012. Principles of Marketing. Pearson Education Limited, New Jersey
- Machfoedz, Mahmud. 2010. Komunikasi Pemasaran Modern, Cetakan Pertama, Cakra Ilmu, Yogyakarta.
- M Anang Firmansyah, 2019. Pemasaran Produk dan Merk, Qiara Media, Jakarta.
- Sugiyono. 2012. Metode Penelitian Bisnis. Penerbit CV. Alfabeta Bandung.

---

**Biodata Penulis****I Gusti Ngurah Suaryasa, S.E., M.M.**

Penulis tertarik dengan bidang Manajemen sejak memulai kuliah pada tahun 1995. Pendidikan Penulis dimulai pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Mataram tahun 1995, namun karena di terima bekerja di bank BUMN penulis cuti setahun, lalu melanjutkan kuliah sore di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Mahasaraswati Mataram, dan menyelesaikan pendidikan Strata 1 (S1) tahun 2001. Keinginan belajar yang tinggi, ditengah kesibukan sebagai bankir, penulis melanjutkan pendidikan strata 2 di Program Pascasarjana Magister Manajemen di Universitas Triatma Mulya Badung pada tahun 2020 dan diselesaikan pada tahun 2022. Pengalaman praktisi, penulis bekerja ±22 tahun di beberapa bank dan lembaga Finance, beberapa jabatan yang di emban penulis adalah sebagai Account Officer Bank BRI, Unit Manager Bank CIMB Niaga, Kepala Cabang di Bank Mandiri Taspen, Branch Manager di Indosurya Finance, dan Kepala Bagian Kredit di Bank Kancana, serta Kepala Bisnis di Lembaga Keuangan Non Bank Artha Mandiri Indonesia. Di sela kesibukan penulis mendirikan UJM Management, sebuah lembaga non formal yang mendampingi para pelaku usaha mikro dalam pengembangan bisnis dan menciptakan brand Image lokal yang berkembang. Penulis juga berbagi ilmu dengan mengajar di beberapa lembaga pendidikan diantaranya Sun Lingua College S/L/C Singaraja, Asa Jaya Bankir College, dan kampus swasta. Selain Bankir, juga aktif artikel dalam blog, dan buku dengan harapan dapat berbagi pengetahuan dan memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan Negara.

Email Penulis: [ngurahsuaryasa@gmail.com](mailto:ngurahsuaryasa@gmail.com)

# BAB 5

---

## ANALISIS PEMASARAN

Dr. Eki Dudi Darmawan, M.M.Pd., M.M.  
Politeknik Piksi Ganesha

### **Pengertian Analisis Pemasaran**

Analisis pemasaran merupakan studi tentang dinamika pasar. Hal tersebut mempelajari daya tarik pasar khusus dalam industri tertentu. Analisis pemasaran pada dasarnya merupakan rencana bisnis yang menyajikan informasi mengenai pasar tempat bisnis beroperasi. Analisis ini berkaitan dengan berbagai faktor dan tidak boleh disamakan dengan analisis pasar. Analisis pemasaran dilakukan agar dapat merumuskan strategi bagaimana menjalankan bisnis. Dengan mempertimbangkan faktor-faktor tertentu, Kita akan mengetahui bagaimana menjalankan bisnis.

Salah satu analisis yang secara umum dilaksanakan dalam analisis pemasaran adalah analisis SWOT atau analisis *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), dan *Threats* (ancaman). Dengan menilai kekuatan dan kelemahan perusahaan, perusahaan dapat membuat strategi pada faktor mana yang menjadi fokus. Apabila perusahaan memiliki tenaga kerja yang baik, investasi yang cukup dan pakar periklanan yang baik, maka perusahaan akan membuat strategi pemasaran berfokus pada hal-hal tersebut.

Faktor eksternal perusahaan, merupakan situasi yang dapat memberi peluang atau ancaman, contohnya Faktor ekonomi, ketidakstabilan politik atau bahkan perubahan sosial dapat memberi peluang yang dapat diambil dan lakukan dengan lebih baik. Faktor eksternal juga dapat menciptakan ancaman yang akan menghambat transaksi bisnis. Dengan mempertimbangkan semua faktor ini akan memberi perusahaan analisis pemasaran dari mana perusahaan dapat menerapkan keputusan perusahaan.

Sehubungan hal diatas maka analisis pemasaran adalah penilaian terperinci terhadap pasar di industri yang dipilih. Ini mencakup pelanggan potensial dan kebiasaan membeli mereka, pesaing, kekuatan dan kelemahan mereka. Analisis pemasaran membantu pengusaha mengurangi risiko bisnis, terhubung secara efektif dengan audiens target, menyediakan produk yang tepat, dan menyelaraskan dengan tren pasar.

### **Alasan Analisis Pemasaran Penting Untuk Dilaksanakan**

Setiap produk memerlukan analisis pasar yang komprehensif terhadap pesaing dan pelanggan sehingga alasan perusahaan melaksanakan analisis pasar yaitu agar produk berhasil diserap oleh pasar. Selama analisis ini, pemasar mengumpulkan data untuk mengungkap apakah produk yang ingin mereka pasarkan akan memenuhi kebutuhan pelanggan dan mengatasi masalah mereka.

Analisis pemasaran sangat penting untuk meningkatkan posisi perusahaan dalam pasar tertentu dan menjadi kompetitif serta berguna bagi pelanggan. Setelah analisis yang efektif, wirausahawan menerima informasi berharga tentang perubahan ekonomi, tren pasar, demografi, pesaing, perilaku pembelian konsumen, dll. Pemilik

bisnis dapat memperoleh beberapa manfaat setelah memasukkan analisis pasar ke dalam rencana pemasaran mereka . Kemudian, tim perusahaan akan mengetahui tren pasar, pesaing, dan hal-hal yang harus dilakukan suatu merek untuk mencapai kesuksesan. Hasilnya, pemasar akan mengurangi risiko dan mengambil keputusan bisnis yang tepat. Memahami pelanggan berarti suatu merek dapat melayani kebutuhan mereka dengan suatu produk. Produk yang ditargetkan meningkatkan kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan . Pemasar akan dapat mengidentifikasi kesalahan masa lalu mereka dan mengoptimalkan upaya pemasaran.

### **Tahapan Analisis Pemasaran**

Analisis yang efektif membutuhkan waktu dan usaha. Beberapa langkah untuk melakukan analisis pemasaran, yaitu:

#### **1. Tentukan tujuan utama analisis.**

Perusahaan mungkin memiliki alasan berbeda untuk melakukan analisis: mengidentifikasi dan mengevaluasi pesaing, menilai kondisi pasar, atau menganalisis pelanggan Perusahaan. Tentukan tujuan analisis pemasaran perusahaan, hal tersebut bisa bersifat internal dan eksternal. Internal berarti Anda ingin melakukan perbaikan dalam perusahaan Anda, seperti perbaikan pengelolaan arus kas yang efektif, sedangkan tujuan Eksternal berarti perusahaan memerlukan bantuan atau perubahan di luar bisnis perusahaan anda, contohnya seperti mencari pinjaman bisnis.

#### **2. Uraikan kondisi Perusahaan.**

Mengevaluasi keadaan perusahaan tertentu sangat penting untuk penelitian. Cobalah untuk mencari tahu arah yang dituju

perusahaan, harus menggunakan metrik seperti ukuran dan proyeksi pertumbuhan untuk menguraikan kondisi perusahaan yang ingin kita analisis.

### **3. Tentukan target audiens**

Pemasaran suatu produk yang sukses mengharuskan perusahaan memilih target audiens yang tepat. Karena tidak semua orang bisa menjadi pelanggan perusahaan, Perusahaan perlu mengidentifikasi mereka yang tertarik dengan manfaat yang diberikan produk perusahaan. Untuk tujuan ini, lakukan penelitian khusus. Analisis perusahaan harus fokus pada pelanggan ideal dan hal-hal yang mungkin memengaruhi keputusan pembelian. untuk memenuhi keinginan calon pelanggan dengan cepat, perusahaan perlu mengidentifikasi usia, jenis kelamin, lokasi, pekerjaan, preferensi, minat, dan kebutuhan audiens target perusahaan, termasuk mencakup karakteristik pelanggan ideal perusahaan sehingga tim perusahaan dapat memutuskan upaya pemasaran.

### **4. Pahami pesaing perusahaan.**

Salah satu elemen terpenting dari analisis pemasaran adalah riset pesaing. Perusahaan perlu mengalokasikan cukup waktu untuk mengevaluasi pesaing, posisi mereka di pasar, kekuatan, kelemahan, manfaat, dan kualitas unggul. Kumpulkan daftar pesaing utama dan lakukan analisis SWOT untuk masing-masing perusahaan dalam daftar Anda. Identifikasi alasan mereka menonjol dan cari tahu apa yang membuat mereka berbeda. Setelah itu, soroti pesaing yang paling menonjol sehingga perusahaan dapat mengetahui posisi mereka di pasar.

## 5. Analisis data.

Setelah mengumpulkan informasi yang diperlukan dan memverifikasinya, inilah saatnya mengevaluasi kegunaannya bagi perusahaan dan produk perusahaan. Bagilah data Anda menjadi tiga bagian utama yang paling penting bagi bisnis Anda: pesaing, target pasar, dan tujuan. Pastikan analisis mencakup elemen-elemen berikut: tren pembelian pelanggan, gambaran industri, perkiraan pertumbuhan masa depan Anda, dll.

Gunakan hasil analisis pemasaran Anda. Periksa kembali analisis pemasaran Anda untuk mengetahui informasi apa yang dapat Anda gunakan untuk membuat perusahaan Anda mendapatkan keuntungan. Setelah menganalisis strategi pemasaran pesaing Anda, Anda mungkin ingin meningkatkan strategi Anda untuk menjangkau pelanggan. Pertimbangkan untuk meningkatkan situs web Anda, metode pemasaran, dan cara Anda ingin menyajikan produk serta memanfaatkan saluran pemasaran baru. Anda mungkin ingin menerapkan *chatbots* pada jaringan media sosial terpopuler agar dapat terhubung dengan konsumen secara instan. Hasilnya, Anda akan memperoleh produk canggih dan strategi pemasaran yang efektif.

## 7 Hal Penting Yang Harus Diperhatikan Dalam Analisis Pemasaran

Terdapat beberapa dimensi yang dapat membantu perusahaan dalam melakukan analisis pemasaran. Hal-hal ini membantu kita memahami pasar tempat bisnis kita beroperasi dengan lebih baik. Dimensi tersebut meliputi;

## 1. Ukuran pasar

Ukuran pasar merupakan faktor kunci dalam analisis pemasaran. Semakin besar pasar, semakin banyak pesaing yang mungkin Kita miliki. Untuk pasar yang besar, Kita perlu memastikan produk dan layanan Kita menonjol. Jika tidak, pelanggan dapat dengan mudah beralih ke produk saingan. Tidak hanya itu, pasar yang lebih besar membuat Kita memikirkan kembali kebijakan penetapan harga.

Jika perusahaan menetapkan harga terlalu tinggi maka perusahaan akan kehilangan basis pelanggan ke pesaing lain. Disisi lain, menetapkan harga terlalu rendah membuat orang akan berpikir bahwa perusahaan hanya menyediakan barang berkualitas buruk yang lebih murah, Jika ukuran pasar kecil maka perusahaan bisa lolos dengan membebaskan harga tinggi. Semua fakta ini disimpan dalam analisis pemasaran. Berdasarkan itu perusahaan melanjutkan rencana pemasaran.

## 2. Tingkat pertumbuhan pasar

Tingkat pertumbuhan pasar merupakan faktor besar dalam segala jenis analisis pemasaran. Ini karena perusahaan mendapatkan gambaran tentang berapa lama pasar tersebut akan bertahan. Sebelum perusahaan melakukan investasi, perusahaan perlu menganalisis tingkat pertumbuhan pasar. Jika kemungkinan tumbuh dari waktu ke waktu maka Kita dapat berinvestasi lebih banyak di dalamnya, Jika tidak memiliki pertumbuhan maka perusahaan kemungkinan akan berkecil hati untuk menginvestasikan apa pun. Berapa banyak waktu dan

kepentingan yang perusahaan berikan ke pasar tergantung pada tingkat pertumbuhannya.

### 3. Trend pasar

Tren pasar adalah bagian penting dari analisis pemasaran. Memiliki pengetahuan tentang tren membantu Kita memutuskan jenis produk yang akan perusahaan jual. Ketika perusahaan memulai bisnis perusahaan perlu tahu apa tren saat ini. Apa hal yang disukai pelanggan?, Berapa banyak yang bersedia mereka belanjakan? Tren lain apa yang mungkin menarik perhatian mereka? Ini adalah hal-hal yang akan perusahaan analisis. Di sisi lain, tren pasar dapat berubah setiap hari. Ini bisa menjadi peluang bisnis perusahaan. Jika itu masalahnya maka perusahaan dapat memanfaatkannya dan memanfaatkannya sebaik mungkin. Perubahan tren juga bisa menjadi ancaman bagi perusahaan. Jika perusahaan merasa nyaman memproduksi satu jenis barang, maka perubahan tren pasar akan paling memengaruhi Kita.

### 4. Profitabilitas pasar

Motif sebagian besar perusahaan untuk masuk ke bisnis ini adalah untuk mendapatkan keuntungan, dengan kata lain, mereka adalah bisnis yang bermotif keuntungan. Jadi sebelum masuk ke bisnis, perusahaan perlu menganalisis profitabilitas pasar. Jika pasar memiliki profitabilitas yang baik maka hanya perusahaan yang akan berinvestasi besar-besaran. Jika tidak, itu akan membuang-buang waktu dan modal perusahaan. Untuk menghitung profitabilitas pasar, ada beberapa hal yang harus dipertimbangkan. Hal-hal tersebut antara lain; kekuatan pembeli, kekuatan pemasok, hambatan masuk dan sebagainya.

#### 5. Faktor kunci keberhasilan

Faktor kunci keberhasilan adalah unsur-unsur yang membantu bisnis untuk mencapai sukses besar di pasar. Unsur-unsur tersebut diperlukan untuk menonjol di antara sisa kompetisi. Ini adalah hal-hal yang Kita lakukan dengan baik yang memungkinkan Kita menghasilkan hasil yang luar biasa. Faktor kunci keberhasilan meliputi; Kemajuan teknologi, Skala ekonomi, Pemanfaatan sumber daya yang efisien.

#### 6. Saluran distribusi

Saluran distribusi sangat penting bagi sebuah bisnis. Tanpa itu, Kita tidak akan bisa membawa produk perusahaan kepada pelanggan. Sehingga menjadi faktor besar dalam analisis pemasaran. Ini karena Kita perlu menilai seberapa baik saluran tersebut. Jika yang sudah ada sudah cukup baik atau Kita perlu mengembangkan yang lebih baru. Terkadang Kita menemukan saluran baru seperti pemasaran online.

#### 7. Struktur biaya industri

Struktur biaya industri merupakan faktor penting saat menjalankan bisnis. Ini pada dasarnya melihat berapa banyak biaya yang diperlukan untuk mendapatkan produk perusahaan untuk dijual.

Terkadang perusahaan dapat menemukan cara untuk mengurangi biaya tersebut dan dengan demikian menghasilkan keuntungan yang lebih besar tanpa meningkatkan harga pasar. Melakukan analisis pemasaran akan membantu perusahaan menemukan cara baru untuk mengurangi biaya. Pada saat yang

---

sama, ini membantu menciptakan strategi untuk mengembangkan keunggulan kompetitif pesaing.

## **Teknik Peramalan Pemasaran Dengan Menggunakan Analisis Kuantitatif dan Kualitatif**

### **1. Analisis Kualitatif**

- a. Survey pembeli (survey of Buyers intentions):  
Kecenderungan pembeli menghadapi keadaan tertentu.  
Untuk barang konsumen akhir:
  - 1) Skala kemungkinan pembeli (purchase probability scale)
  - 2) Kondisi keuangan dan perekonomian calon pembeli
  - 3) Tingkat ketidaksenangan dan kesenangan terhadap produk
- b. Untuk barang industri: fokus pada peralatan dan bahan baku dan kepabrikaan lainnya
  - 1) Peramalan berdasarkan pendapat tenaga pemasaran (*composite of sales force opinion*)
  - 2) Pendapat para ahli (*expert opinion*)
  - 3) Tes pasar (market test), mempelajari reaksi konsumen dan dealer dalam menangani, menggunakan dan membeli kembali produk secara nyata dan melihat luas permintaan. Metodenya:
    - a) *Sales wave research* (konsumen diberi produk percobaan cuma-cuma selama beberapa kali)
    - b) *simulated store technique*, memberi uang kepada konsumen untuk belanja di toko yang ada produk produsen)

- c) *Controlled test Marketing* (minimarket testing), wawancara terhadap konsumen tentang kesadaran terhadap produk.
- d) Tes pasar produk industri dilakukan di lab untuk mengukur penampilan, kecocokan, kegunaan, desain dan biaya operasi. Dengan cara; *product use test* (memilih konsumen potensial untuk mencoba produk ybs.) dan pameran dagang

## 2. Analisis Kuantitatif/statistik

Analisis Kuantitatif: data masa lalu diasumsikan berulang kembali di masa yang akan datang meliputi:

- a. peramalan sederhana
- b. Statistik, diantaranya: runtut waktu dan regresi-korelasi.
  - 1) Analisis runtut waktu (time series analysis), menggunakan data historis, menggunakan empat komponen, diantaranya:
    - a) **trend:** kecenderungan prestasi masa lalu naik/turun yang menunjukkan aktifitas ekonomi dalam dinamika perekonomian dan merupakan keadaan jangka panjang dalam ukuran waktu menurut fenomena ekonomi.
    - b) **Variasi siklus/gerakan perubahan** penjualan dipengaruhi oleh kegiatan ekonomi yang secara luas bersifat periodik
    - c) **Variasi musim**, pola perubahan tertentu yang bersifat periodik dalam satu tahun

d) **Variasi tidak beraturan** yaitu Komponen tidak beraturan, unpredictable (bencana, kerusakan dsb)

2) Teknik exponential smoothing, dirumuskan:

$$F_t = F_{t-1} + \alpha(A_{t-1} - F_{t-1})$$

Dimana:

$F_t$  = Nilai ramalan untuk periode waktu ke-t.

$F_{t-1}$  = Nilai ramalan untuk satu periode waktu yang lalu, t-1.

$A_{t-1}$  = Nilai aktual untuk satu periode waktu yang lalu, t-1.

$\alpha$  = Konstanta pemulusan.

3) Analisis Regresi-korelasi: suatu perhitungan statistik yang dibuat untuk menemukan faktor-faktor penting yang mempengaruhi suatu yang diramal dan besarnya pengaruh tersebut. Misalnya faktor-faktor yang mempengaruhi penjualan: harga, pendapatan, penduduk dan promosi.

Variabel tak bebas (Y) merupakan fungsi dari variabel bebas ( $X_1, X_2, \dots, X_n$ )

analisis regresi korelasi sederhana, memiliki satu variabel bebas dengan rumus:

$$Y = a + b X$$

Analisis Regresi linier berganda, variabel bebas lebih dari satu variabel bebas menggunakan rumus:

$$Y = f(X_1, X_2, \dots, X_n)$$

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \dots + b_k X_k$$

a = konstanta

$b_1$  = konstanta yang mengukur besarnya perubahan Y akibat terjadinya perubahan nilai 1 unit  $X_1$ , asumsi variabel lain tetap.

### **Tips dalam Melakukan Analisis Pemasaran**

**1. Ingatlah bahwa analisis dan penelitian adalah proses berkelanjutan.**

Penelitian dan analisis biasanya dilakukan untuk mendapatkan pengetahuan tentang konsumen dan keinginan dan kebutuhan mereka. Dengan masyarakat yang terus berubah, kebutuhan konsumen juga akan terus berubah. Jika perusahaan ingin mengikutinya, perlu menggunakan riset untuk menemukan dan menganalisis tren dan pola, tetapi jangan lupa, untuk memahami tren dan pola itu, perusahaan perlu mengamatinya secara teratur dan terus menerus memantau perilaku konsumen dan pesaing perusahaan akan memungkinkan perusahaan untuk mengelola bisnis perusahaan dengan cara yang positif.

**2. Jangan abaikan biaya peluang,**

Sama seperti seluruh keputusan bisnis lainnya, akan selalu ada biaya peluang, dan biaya ini juga ada dalam proses analisis dan penelitian. Manfaat yang dapat diperoleh perusahaan dengan mengambil tindakan alternatif atau melakukan penelitian baru mungkin memiliki potensi lebih besar daripada manfaat yang perusahaan miliki saat ini dengan tidak melakukan penelitian sama sekali.

**3. Gunakan metode analisis yang sesuai dengan kebutuhan**

Kita akan memiliki banyak pilihan metode penelitian dan analisis yang berbeda karena tidak ada satu metode yang akan bekerja untuk semua proyek penelitian.

---

Ketika Kita mulai menjawab tujuan penelitian Kita sendiri, jangan membatasi diri Kita hanya pada satu metode. Terkadang, beberapa tindakan diperlukan seperti survei, kelompok fokus, dan meninjau data sekunder.

#### **4. Uraikan tujuan Kita sebelum memulai analisis**

Mendefinisikan tujuan Kita adalah langkah pertama dalam memandu analisis pemasaran yang sukses. Bersamaan dengan itu, membuat daftar pertanyaan yang ingin Kita jawab melalui penelitian yang kita rencanakan akan memungkinkan Kita dan tim Kita untuk tetap mengerjakan tugas. Ketika Kita melakukan riset, menyimpan tujuan dan pertanyaan utama Kita di belakang kepala Kita akan memastikan bahwa proyek tersebut tidak membuang-buang waktu dan uang Kita.

#### **5. Pelajari Pelanggan**

Perusahaan tidak dapat memahami pelanggan hanya dengan melacak pembelian mereka. Manusia adalah makhluk kognitif dan emosional, dan tindakan serta emosi mereka perlu diukur untuk sepenuhnya memahami perilaku mereka. Saat Kita melakukan riset untuk perusahaan Kita, pelajari penggerak emosional pelanggan dan pemikiran rasional mereka. Jika perusahaan dapat memahami pelanggan dalam semua aspek, perusahaan dapat membuat strategi pemasaran yang lebih baik.

#### **6. Bagikan hasil penelitian dengan karyawan**

Setelah Perusahaan menyelesaikan riset pasar dan mendapatkan pengetahuan yang bermanfaat, langkah selanjutnya sederhana. Bagikan ini! Informasi yang akan menguntungkan perusahaan perlu dikomunikasikan dengan semua karyawan perusahaan,

terutama jika data baru akan memerlukan perubahan strategi. Mempublikasikan riset perusahaan di dalam internal perusahaan juga dapat menunjukkan kepada tim mengenai manfaat riset pasar.

---

**DAFTAR PUSTAKA**

- Arsyad, Lincolin (2016). Peramalan Bisnis, Edisi Pertama, BPFE Yogyakarta  
Husein Umar, (1999) *Studi Kelayakan bisnis, Edisi -1, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama.*
- Haryati, Sri. (2015). Sistem Forecasting Perencanaan Produksi pada PD. Adi Anugrah "Food Industri" Tanjung Pinang dengan Metode Single Eksponensial Smoothing. *Jurnal Komputa*. Vol.2 No.2 Hal. 1-13.
- Kuncoro, Mudrajad (2015). *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi. Edisi 3. Jakarta: Erlangga.*
- Sayed. (2015). Sistem Peramalan Penjualan Obat Menggunakan Metode Single Eksponensial Smoothing Pada Toko Obat Bintang Geurugok. *Jurnal Komputa*. Vol.6 No.1 Hal. 20-30.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.*
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta*
- Umar, Husein (2015). *Studi Kelayakan Bisnis, Cetakan 10,, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama.*

---

**Biodata Penulis****Dr. Eki Dudi Darmawan, S.Pd., M.M.Pd., M.M.**

Penulis tertarik terhadap Ilmu Ekonomi dimulai pada tahun 1999. Strata 1 penulis tempuh di Universitas Pendidikan Indonesia pada Fakultas Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial Jurusan Pendidikan Ekonomi dan Koperasi, diselesaikan pada tahun 2006. Pendidikan strata 2 penulis di Universitas Islam pada Pasca Sarjana Manajemen Pendidikan pada tahun 2008 dan diselesaikan pada tahun 2012, kemudian untuk memperdalam ekonomi dan kewirausahaan, penulis kuliah lagi di Program studi Pasca Sarjana STIE Pasundan tahun 2015 jurusan Manajemen Pemasaran dan diselesaikan pada tahun 2018. Penulis menempuh Pendidikan Strata 3 pada program Doktorat Ilmu Pendidikan UNINUS Program Studi Ilmu Pendidikan diselesaikan pada tahun 2021. Pengalaman kerja penulis, diantaranya pernah menjadi Guru SD, Guru SMP serta bekerja sebagai Staf pada Dinas Pendidikan Kota Bandung Bidang SMA dan SMK. Saat ini Penulis memilih untuk fokus mengabdikan diri sebagai Dosen dan aktif mengajar di Perguruan Tinggi (Politeknik Piksi Ganesha). Selain aktif di kampus, penulis aktif di beberapa organisasi, diantaranya; sebagai Sekretaris Umum Pengurus Provinsi Purna Paskibraka Indonesia Jawa Barat, serta sebagai wakil sekretaris pada Orwil Ikatan Cendekiawan Muslim Indonesia (ICMI) Provinsi Jabar. Penulis memiliki kepakaran dibidang Manajemen (Manajemen, Organisasi dan Administrasi). Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku sebagai salah satu dari Tridharma Perguruan tinggi yang harus dipenuhi sebagai seorang Dosen.

Email Penulis: [ekidudi@gmail.com](mailto:ekidudi@gmail.com)

# BAB 6

---

## ANALISIS TEKNIS

Fitria Ningsih, S.E., M.Si.

Institut Teknologi dan Bisnis Indragiri (ITB-IN)

### **Pengertian Analisis Aspek Teknis**

Aspek Teknis dalam Studi Kelayakan Bisnis merupakan hal-hal yang berkaitan dengan proses pembangunan perusahaan atau bisnis secara teknis dan pengoperasiannya setelah perusahaan di bangun. Analisis Teknik di lakukan agar dapat mengetahui perancangan awal penapsiran biaya investasi dan termasuk biaya eksploitasinya.

Dalam aspek teknis ini sering di kenal dengan aspek produksi. Analisis teknis ini sangat penting di lakukan sebelum perusahaan dijalankan agar tidak berakibat fatal bagi sebuah perusahaan yang akan dijalankan. Pada analisis teknis ini apabila sebuah bisnis tidak bisa di jalankan dengan baik maka investasinya akan di tunda terlebih dahulu karena bisa menyebabkan bisnis seringkali mengalami kegagalan karena tidak mampu menghadapi masalah teknis.

Analisis aspek teknis akan membahas tentang lokasi usaha kantor pusat, kantor cabang, pabrik atau gudang. Kemudian penentuan tata letak (layout) gudang, mesin, dan peralatan serta tata letak (layout) ruangan untuk usaha perluasan. Penelitian untuk menentukan lokasi memiliki berbagai pertimbangan yang harus dibuat agar tidak terjadi kesalahan (Jumingan,2011).

Dalam jurnal Arwati dkk, 1464:2016 mengatakan bahwa Kajian aspek teknis dan teknologis menitik beratkan pada penilaian atas kelayakan proyek dari sisi teknis dan teknologi. Penilaian meliputi penentuan lokasi proyek, penentuan model bangunan proyek, pemilihan mesin, peralatan lainnya, teknologi yang diterapkan, dan lay out serta penentuan skala operasi.

Jadi yang di analisis pada aspek teknis ini adalah untuk menilai kesiapan perusahaan dalam menjalankan usahanya dengan menilai ketepatan lokasi pabrik, penentuan skala produksi dan kesiagaan mesin-mesin yang akan di gunakan oleh perusahaan dalam melakukan produksi.

### **Tujuan**

Pada Analisis aspek teknis dilakukan untuk menjawab pertanyaan yang berkaitan dengan: *Apakah secara teknis Bisnis dapat dibangun dan dijalankan dengan baik agar tidak ada terjadi masalah-masalah teknis.* Analisis Aspek teknis dalam studi kelayakan bertujuan untuk:

1. Menganalisis Kelayakan Lokasi Pabrik atau Bisnis
2. Menganalisis besarnya Skala Produksi untuk mencapai tingkatan skala ekonomis
3. Menganalisis kriteria Pemilihan Mesin dan Peralatan untuk menjalankan proses produksi
4. Menganalisis *Layout* Pabrik, Bangunan dan fasilitas lainnya untuk memudahkan dalam proses produksi
5. Menganalisis teknologi yang digunakan

### **Penentuan Lokasi Bisnis atau Usaha**

Lokasi bisnis adalah lokasi dimana bisnis atau usaha akan dijalankan, baik untuk lokasi lahan pabrik maupun lokasi perkantoran, tetapi

Suliyanto lebih menekankan pada pembahasan lokasi untuk lahan pabrik karena pemilihan lahan pabrik jauh lebih kompleks dibandingkan dengan pemilihan lokasi untuk perkantoran (Administrasi). Suliyanto,134:2010.

Dalam aspek teknis/operasi adalah menganalisis masalah penentuan lokasi. Pemilihan usaha sangat penting mengingat apabila salah dalam menganalisis akan berakibat meningkatnya biaya yang akan dikeluarkan. Penentuan lokasi usaha perlu dilakukan dengan pertimbangan yang sangat baik. Dalam penentuan lokasi usaha ini si pengambilan keputusan bisa menetapkan di mana lokasi pabrik akan di buat. Pertimbangan Merupakan apakah dekat bahan baku, dekat dengan pasar atau dekat dengan konsumen. Dengan melakukan pertimbangan adalah factor biaya yang harus dikeluarkan suatu lokasi (Kasmir,145.2007).

Pada pemilihan lokasi tergantung dari jenis usaha atau investasi yang akan dijalankan. Terdapat paling sedikit empat lokasi yang akan di perimbangkan sesuai keperluan perusahaan (Kasmir&Jakfar,153:2012) yaitu:

1. Lokasi untuk Kantor Pusat
2. Lokasi Untuk Pabrik
3. Lokasi untuk Gudang
4. Lokasi Untuk Kantor Cabang

Dalam pertimbangan secara umum untuk menentukan letak suatu lokasi sebagai berikut:

1. Jenis usaha yang dijalankan
2. Apakah dekat dengan pasar atau konsumen
3. Apakah dekat dengan bahan baku

- 
4. Apakah tersedia tenaga kerja
  5. Apakah tersedia sarana dan prasarana (Transportasi, listrik dan air)
  6. Apakah dekat dengan pusat pemerintahan
  7. Apakah dekat dengan lembaga keuangan
  8. Apakah berada di kawasan industry
  9. Apakah Kemudahan dalam melakukan ekspansi atau perluasan
  10. Kondisi adat istiadat, Budaya dan sikap masyarakat setempat
  11. Hukum yang berlaku di wilayah setempat

Ada dua faktor yang jadi pertimbangan dalam menentukan lokasi pabrik antara lain:

1. Faktor Primer (Utama)
  - a. Dekat dengan Pasar
  - b. Dekat dengan bahan baku
  - c. Tersedia tenaga kerja, baik dalam jumlah maupun klafikasi yang di inginkan
  - d. Terdapat fasilitas pengangkutan seperti jalan raya, kereta, pelabuhan laut dan pelabuhan udara
  - e. Tersdia sarana dan prasarana listrik
  - f. Sikap masyarakat
2. Faktor Skunder
  - a. Biaya untuk investasi di lokasi seperti biaya pembelian tanag atau bangunan gedung
  - b. Prospek perkembangan harga atau kemajuan di lokasi tersebut di masa yang akan datang
  - c. Kemungkinan untuk perluasan lokasi

- d. Terdapat Fasilitas penunjang lain seperti pusat perbelanjaan atau perumahan
- e. Iklim dan tanah
- f. Masalah pajak dan peraturan perburuhan di Daerah setempat

### **Penentuan Skala Produksi**

Dalam menentukan skala produksi berkaitan dengan berapa berapa jumlah produksi yang dihasilkan dalam waktu tertentu dengan pertimbangan kapasitas teknis dan peralatan yang dimiliki serta biaya yang paling efisien. Luas Produksi adalah jumlah atau volume hasil produksi yang seharusnya di produksi oleh perusahaan dalam satu periode tertentu. Luas produksi harus di rencanakan secara matang agar dapat memperoleh keuntungan optimal sesuai yang di inginkan perusahaan. Jumlah produksi yang terlalu besar akan menyebabkan adanya penumpukan barang di gudang sehingga menimbulkan pemborosan dan apa bila jumlah produksi terlalu kecil bias menyebabkan perusahaan tidak mampu memenuhi permintaan pasar dan kehilangan kesempatan mendapatkan keuntungan.

Luas perusahaan tidak hanya di ukur dari pendekatan luas produksi saja karena luas produksi berbeda dengan luas perusahaan, akan tetapi luas perusahaan bisa di ukur dengan beberapa indikator berikut:

#### **1. Bahan dasar yang digunakan**

Indikator ini dapat digunakan apabila bahan dasar tertentu mendominasi seluruh proses produksi. Contoh: Bahan dasar ketela pada pabrik tapioka dan bahan dasar beras pada pabrik tepung.

2. Barang yang dihasilkan

Indikator ini dapat digunakan apabila barang yang dihasilkan menggunakan berbagai bahan yang memiliki tingkat kepentingan yang relative sama. Contoh: Perusahaan Tegel yang menggunakan bahan semen dan pasir, perusahaan roti yang menggunakan bahan dasar tepung beras, tepung terigu dan telur.

3. Peralatan mesin yang digunakan

Indikator ini dapat digunakan apabila alat produksi jangka panjang memegang peranan utama dalam perusahaan tersebut.

4. Jumlah pegawai yang digunakan

Indikator ini dapat digunakan apabila perusahaan yang dalam proses kegiatan produksinya menggunakan banyak pegawai atau padat tenaga kerja. Contoh: Industri Linting Rokok, Industri Batik Tulis dll.

Perusahaan tidak hanya memaksimalkan luas produksi tetapi ada beberapa factor yang membatasi produksi perusahaan. Antara lain faktor-faktor yang membatasi luas perusahaan dan harus di pertimbangkan dalam menentukan produksi yaitu:

1. Batasan permintaan pasar
2. Batasan kapasitas mesin
3. Batasan jumlah dan kemampuan tenaga kerja
4. Batasan kemampuan finansial dan manajemen
5. Batasan ketersediaan bahan dasar
6. Batasan ketersediaan factor-faktor produksi yang lain

---

## Pemilihan Mesin Peralatan dan Teknologi

Pemilihan mesin peralatan, dan teknologi merupakan hal yang penting, karena kesalahan dalam pemilihan mesin, peralatan, dan teknologi yang digunakan akan menimbulkan kerugian jangka panjang bagi perusahaan.

Berikut ini beberapa hal yang perlu dipertimbangkan pada pemilihan mesin dan peralatan.

1. Kesesuaian dengan teknologi

Mesin dan peralatan harus sesuai dengan teknologi yang berlaku sekarang. Jika teknologi yang digunakan tidak sesuai dengan kondisi lingkungan yang ada maka prosesnya akan ketinggalan sehingga akan kalah dengan para pesaing lainnya.

Harga perolehan

2. Harga perolehan mesin, peralatan, dan teknologi harus sesuai dengan besarnya biaya investasi yang dianggarkan agar tidak membenani keuangan perusahaan dalam jangka panjang.

3. Kemampuan

Kemampuan mesin peralatan yang akan digunakan harus sesuai dengan luas produksi yang direncanakan. Hal ini untuk menghindari *idle capacity* yang akan menimbulkan pemborosan atau *over capacity* sehingga mengakibatkan kerusakan.

4. Tersedianya pemasok

Ketersedian pemasok harus dipertimbangkan sehingga pada saat kegiatan pembangunan dimulai tidak ada kendala dalam hal pengadaan.

#### 5. Tersedianya suku cadang

Ketersediaan suku cadang harus dianalisis secara cermat agar proses pemeliharaan dan perbaikan karena suatu kerusakan pada mesin dan peralatan dapat dilakukan dengan mudah.

#### 6. Kualitas

Kualitas mesin menentukan keawetan dan kualitas produk yang akan dihasilkan. Oleh karena itu, kualitas mesin dan peralatan perlu dipertimbangkan, disesuaikan dengan kemampuan keuangan yang ada.

#### 7. Umur ekonomis

Taksiran umur ekonomis harus sesuai dengan keberadaan bisnis yang akan dijalankan, jangan sampai umur ekonomi mesin terlalu pendek sehingga “habis” sebelum bisnis mencapai tingkat pengembalian investasi.

Teknologi yang paling maju belum tentu sesuai dengan kondisi perusahaan. Oleh karena itu, pemilihan teknologi harus mempertimbangkan manfaat ekonomi yang diharapkan. Selain manfaat ekonomi, ada juga beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dalam pemilihan teknologi yaitu:

1. Kemampuan tenaga kerja dalam menggunakan teknologi
2. Kesesuaian teknologi dengan bahan baku yang digunakan
3. Kemungkinan untuk mengembangkan teknologi di masa yang akan datang
4. Keberhasilan pemakaian teknologi ditempat lain

### **Penentuan *Layout* Pabrik dan Bangunan**

*Layout* pabrik merupakan keseluruhan bentuk dan penempatan fasilitas-fasilitas yang diperlukan dalam proses produksi. Penentuan

*layout* pabrik pada umumnya dilakukan ketika lokasi bisnis (pabrik) ditentukan dengan berbagai pertimbangan. *Layout* yang baik memiliki berbagai kriteria, yaitu 1) meminimalkan jarak angkut antar bagian, 2) aliran material yang baik, 3) efektif dalam penggunaan ruang, 4) luwes atau indah 5) memberikan keselamatan atas barang-barang yang diangkut 6) memungkinkan adanya perluasan bisnis 7) meminimalkan biaya produksi, dan 8) memberikan jaminan keamanan yang cukup bagi keselamatan tenaga kerja.

Penentuan *layout* harus didesain untuk memungkinkan perpindahan yang ekonomis dari orang-orang dan bahan-bahan dalam berbagai proses dan operasi perusahaan. Adapun kriteria yang dapat digunakan untuk menilai *layout* pabrik menurut Suad Husnan dan Suwarsono (2000) adalah adanya konsistensi dengan teknologi produksi, adanya arus produk dalam proses yang lancar dari proses satu ke proses yang lain, penggunaan ruangan yang optimal, terdapat kemungkinan untuk dengan mudah melakukan penyesuaian maupun ekspansi, dan meminimasi biaya produksi dan memberikan jaminan yang cukup untuk keselamatan tenaga kerja.

Secara umum terdapat tiga macam tipe *layout*, yaitu:

1. *Layout* proses atau fungsional

Pada *layout* proses mesin-mesin dan peralatan yang mempunyai fungsi yang sama dikelompokkan dan ditempatkan dalam satu tempat atau ruang tertentu. *Layout* ini cocok bagi perusahaan yang memproduksi untuk pesanan dimana banyak pesanan yang berbeda, baik dalam bentuk, kualitas, maupun jumlahnya.

## 2. *Layout* produk dan garis

Pada *layout* produk mesin-mesin dan peralatan disusun berdasarkan urutan operasi yang diperlukan untuk produk yang akan dibuat. *Layout* ini cocok digunakan bagi perusahaan yang memproduksi secara terus-menerus dalam jumlah yang besar.

## 3. *Layout* kelompok.

Pada *layout* kelompok mesin-mesin dan peralatan yang memuat serangkaian komponen yang sama dikelompokkan pada suatu tempat. *Layout* ini merupakan kombinasi antara *layout* produk dan *layout* proses.

## **Sumber Data**

Sumber data untuk melakukan analisis pada aspek teknis teknologi dalam studi kelayakan bisnis berasal dari data primer maupun data sekunder.

### 1. Data primer

Data primer yang dibutuhkan untuk analisis teknis dan teknologi pada studi kelayakan bisnis adalah data tentang:

- a. Lokasi bisnis, yaitu data tentang faktor-faktor yang menjadi pertimbangan dalam pemilihan lokasi bisnis, yaitu lingkungan masyarakat, sumber daya alam, sumber daya manusia, pasar, pengangkutan, pembangkit tenaga, dan lahan untuk perluasan bisnis yang akan datang.
- b. Luas produksi, yaitu data tentang faktor-faktor yang mempengaruhi luas produksi, yaitu jumlah bahan dasar, rencana kapasitas mesin, peralatan, rencana jumlah tenaga kerja, besarnya permintaan, dan jumlah faktor-faktor produksi yang lain.

- 
- c. Mesin, peralatan, dan teknologi, yaitu data tentang faktor-faktor yang menjadi pertimbangan dalam pemilihan mesin, peralatan, dan teknologi, yaitu spesifikasi peralatan yang akan digunakan, harga, kemampuan, pemasok, ketersediaan suku cadang dan teknologi yang akan digunakan.
  - d. *Layout*, yaitu data tentang jenis produk yang akan diproduksi, jenis proses produksi, dan volume produksi
2. Data sekunder

Data sekunder dibutuhkan untuk analisis teknis dan teknologi adalah data tentang spesifikasi peralatan dan teknologi yang akan digunakan, profil masyarakat, profil daerah, dan literature yang berkaitan dengan penentuan lokasi bisnis, penentuan lokasi bisnis, penentuan luas produksi, pemilihan mesin peralatan dan teknologi dan penentuan *layout*. Umumnya literature yang membahas hal tersebut adalah buku-buku manajemen operasional dan *operational research*.

### **Analisa Data**

1. Analisis Penentuan Lokasi Bisnis atau Pabrik

Dalam penentuan lokasi Bisnis atau Pabrik dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan pendekatan kuantitatif.

- a. Metode kualitatif Penilaian alternatif lokasi

Metode penentuan lokasi bisnis yang didasarkan pada penilaian secara subjektif tim penilai terhadap faktor-faktor yang menjadi pertimbangan dalam pemilihan lokasi bisnis dengan berdasarkan observasi di lapangan.

Contoh:

Perusahaan Air minum dalam kemasan dua bersaudara akan mendirikan pabrik baru. Dari hasil observasi di temukan 3 lokasi yang dapat di jadikan alternative dalam penentuan lokasi pabrik, yaitu Desa Kemang, Desa Cenaku kecil dan Desa Kepayang Sari. Faktor yang digunakan sebagai pertimbangan dalam pemilihan lokasi adalah lingkungan masyarakat, keterdesiaan bahan mentah, ketersediaan tenaga kerja, sarana pengangkutan, keamanan, pembangkit tenaga, ketersediaan air, kedekatan dengan pasar dan rencana pengembangan. Setiap lokasi dinilai sesuai dengan kondisi masing-masing factor pertimbangan. Ketentuan dalam penilaian adalah nilai 5 diberikan jika lokasi mempunyai kondisi yang paling baik, nilai 4 kondisi lokasi baik, nilai 3 kondisi lokasi yang cukup baik, nilai 2 kondisi lokasi yg jelek, nilai 1 kondisi lokasi yang sanga jelek. Selanjutnya mengalikan nilai bobot setiap factor pertimbangan dalam pemilihan lokasi masing-masing alternative lokasi seperti tabel 6.1 berikut:

Tabel 6.1.  
Perhitungan Alternatif penentuan lokasi bisnis

Faktor Strategi	Desa Kemang			Desa Cenaku Kecil		Desa Kepayang Sari	
	Bobot	Nilai	Bobot Skor	Nilai	Bobot Skor	Nilai	Bobot Skor
L. Masyarakat	0,20	4	0,80	3	0,60	2	0,40
Bahan	0,25	5	1,25	4	1,00	5	1,25
Tenaga Kerja	0,10	3	0,30	4	0,40	4	0,40
Pengangkutan	0,05	4	0,20	2	0,10	3	0,15
Keamanan	0,10	3	0,30	3	0,30	4	0,40
Pembangkit Tenaga	0,05	5	0,25	5	0,25	4	0,20
Ketersediaan Air	0,05	4	0,20	4	0,20	3	0,15
Pasar	0,15	4	0,60	4	0,60	3	0,45
Rencana pengembangan	0,05	4	0,20	5	0,25	4	0,20
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>4,1</b>		<b>3,7</b>		<b>3,6</b>

Dari tabel 6.1. dapat dilihat lokasi terbaik untuk mendirikan pabrik air minum dua bersaudara adalah Desa Kemang karena desa Kemang memiliki bobot skor tertinggi, yaitu 4,1. Alternatif kedua desa Cenaku Kecil dan Alternatif terakhir adalah desa Kepayang Sari.

b. Metode Analisis Biaya

Metode penentuan lokasi pabrik atau usaha yang berdasarkan pertimbangan biaya tetap dan biaya variabel. Dimana hasil penjumlahan antara biaya tetap dan biaya variabel pada masing-masing lokasi dapat dijadikan sebagai pedoman untuk menentukan pemilihan alternatif lokasi pada skala produksi tertentu. Contoh: Perusahaan Kecap Malika akan mendirikan pabrik baru, ada tiga lokasi yang dapat dijadikan alternatif yaitu Seberida, Batang Gansal dan Batang Cenaku. Sesuai dengan permintaan pasar, pabrik akan memproduksi kecap sebanyak 100,000 botol per tahun. Setiap lokasi memiliki struktur biaya yang berbeda-beda dengan rincian tabel 6.2.

Alternatif Biaya	Biaya Tetap/ TS	Biaya Variabel/Satuan
Seberida	30.000.000	1.000
Batang Gansal	60.000.000	500
Batang Cenaku	90.000.000	300

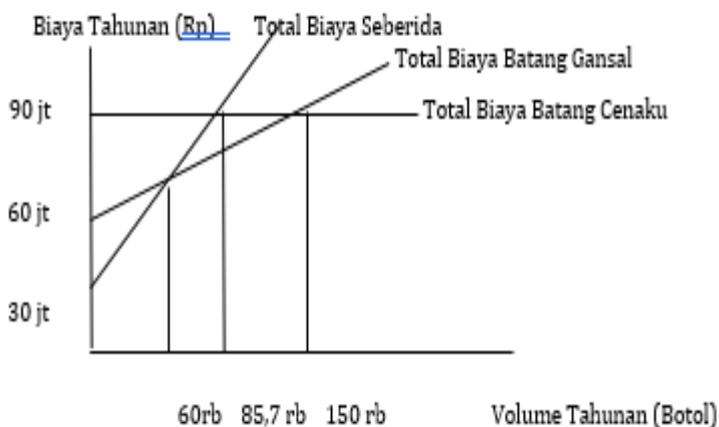
Dari struktur biaya tersebut maka besarnya biaya masing-masing alternatif lokasi untuk skala produksi sebesar 100.000 botol/tahun dapat dihitung sebagai berikut:

- 1) Seberida =  $30.000.000 + 1.000 (100.000) = 130.000.000$
- 2) Batang Gansal =  $60.000.000 + 500 (100.000) = 110.000.000$

$$3) \text{ Batang Cenaku} = 90.000.000 + 300 (100.000) = 120.000.000$$

Dari perhitungan total biaya pada masing-masing daerah maka Batang Gansal menjadi alternatif terbaik karena biaya total sebesar 110.000.000 per tahun, alternatif kedua adalah Batang Cenaku sebesar 120.000.000 per tahun dan alternatif terakhir Seberida dengan total biaya sebesar 130.000.000 per tahun.

Gambar 6.2.  
Analisis Titik Impas untuk menentukan lokasi Bisnis



Dari kurva titik impas di atas dapat di lihat apa bila skala produksi di bawah 60.000 boto maka lokasi bisnis yang baik terletak di Sberida sedangkan untuk skala produksi antara 60.000 sampai 150.000 maka sebaiknya lokasi bisnis di tempatkan di Batang Gansal, akan tetapi untuk skala produksi lebih besar dari 150.000 botol lokasi yang baik adalah di tempatkan di Batang Cenaku.

---

Keterbatasan Metode pemilihan alternative ini adalah hanya berdasarkan pada pertimbangan biaya saja, tanpa mempertimbangkan factor-faktor yang lain (Suliyanto, 149:2010).

c. Metode Transportasi (Metode Distribusi)

Dalam metode distribusi menggunakan metode untuk menyelesaikan masalah pendistribusian barang dari beberapa tempat sumber ke beberapa tempat tujuan secara optimal atau dengan biaya distribusi yang minimal dan untuk menentukan lokasi dimana terdapat beberapa alternative lokasi sebagai sumber dan beberapa pasar sebagai tujuan.

Pada Jurnal Penelitian Ardianto Tanaka dan Evi Marlina ,751: 2017 mengatakan bahwa analisis aspek teknik di anggap layak apa bila memenuhi kriteria sebagai berikut:

- 1) Perusahaan harus memiliki lokasi yang tepat untuk menjangkau pasar
- 2) Agar perusahaan menentukan *layout* yang sesuai dengan proses produksi yang di pilih sehingga proses produksi memberikan efisiensi
- 3) Agar perusahaan dapat menentukan teknolohi yang tepat untuk proses produksi

2. Analisis Penentuan Luas Produksi

Dalam menentukan luas produksi dapat dilihat dari besarnya estimasi *market share* yang dapat di raih perusahaan, akan tetapi untuk memproduksi sesuai dengan *market share* perusahaan seringkali dibatasi oleh kapasitas pabrik yang di miliki. Selain

*market share* ada juga beberapa metode yang digunakan untuk menentukan skala produksi yaitu sebagai berikut:

a. Metode *Marginal Cost* (MC) dan *Marginal Revenue* (MR)

Untuk menentukan luas produksi yang optimal dengan menggunakan metode *Marginal Cost* dan *Marginal Revenue* akan terjadi apabila *Marginal Cost* sama *Marginal Revenue*.

b. Metode *Break Event Point* (BEP)

Dengan diketahuinya titik impas maka perusahaan dapat menentukan luas produksi minimal agar perusahaan dapat memperoleh keuntungan. Apabila *Mareker Share* atau kapasitas teknis tidak mampu memenuhi titik impas maka perusahaan akan mengalami kerugian. Berdasarkan hasil Penelitian yang dilakukan oleh Jayawardhana dan Aulawi, 58:2017, untuk mengetahui berapa harga penjualan dan jumlah unit terjual minimal produk dengan menghitung *Break Event Point* (BEP) Berikut:

1) Jumlah produksi mencapai titik impas

Diketahui: Harga jual = Rp 11.000, Biaya produksi = Rp 116.942.144. Berapa Kg jamur minimal dalam satu periode ?

Jawab:

$X = \text{Biaya produksi}$

$\text{Harga Ju } X = \text{Rp } 116.942.144 \text{ Rp } 11.000$

$X = 10.631 \text{ Kg / tahun; atau } X = 2645 / 80 = 33 \text{ Kg / hari}$

Berdasarkan perhitungan diatas, untuk mencapai titik impas maka kumbang harus menghasilkan jamur sebanyak 10.631 Kg dalam satu tahun atau 33 Kg sehari.

## 2) Harga penjualan untuk mencapai titik impas

Diketahui: Kapasitas produksi = 13440 Kg / tahun. Biaya Produksi = Rp 116.942.144 / tahun. Berapakah harga minimal penjualan ?

Jawab:

Harga = *Biaya Produksi, Kapasitas Produksi*

Harga = Rp 116.942.144, 13440 Kg, Harga = Rp 8.701

3) Metode *Linier Progremining*

Dalam Metode *Linier Progremining* menggunakan dua cara yaitu dengan metode grafik dan metode simpleks. Metode grafik dapat digunakan apabila banyaknya produk yang dihasilkan dua, sedangkan metode simpleks digunakan jika jumlah produk yang dihasilkan lebih dari dua.

Menurut Penelitian Faradiba dan Musmulyadi,61: 2020 pada proses produksi sebaiknya menstransformasi mesin dengan mesin yang lebih modern dan canggih sehingga bias menekan biaya produksi dan hasil produksi lebih produktif.

3. Analisis Penentuan *Layout*

*Layout* pabrik maupun kantor harus didesain sebaik mungkin dengan mempertimbangkan efisiensi biaya, efektivitas ruangan, keselamatan kerja dan keindahan.

Berdasarkan jurnal penelitian Fitriani dkk,8 Untuk kesesuaian luas produski yang dipertimbangkan adalah bagaimana kapasitas untuk peratan serta lay out dari tata letak pakah mampu

menghasilkan kinerja yang lebih efektif dan efisien serta memperkecil tingkat kecelakaan kerja.

Aspek teknis dan aspek teknologi dilakukan dengan menganalisis tingkat kesiapan teknis dan teknologi dengan ide bisnis. Sebuah ide dinyatakan layak berdasarkan aspek tekni dan teknologi jika telah di peroleh lokasi yang layak, dapat mencapai luas produksi yang optimal. Tersedia teknologi dan dapat menyusun *layout* bisnis, baik pabrik maupun kantor secara optimal.

---

**DAFTAR PUSTAKA**

- Ardianto Tanaka dan Evi Marlina, 2017. Studi Kelayakan Bisnis Uniquephotocard di Mal Ciputra World Surabaya. Jurnal Manajemen dan Star-Up Bisnis. Volume 1, Nomor 6.
- Arwati dkk, 2016. Studi Kelayakan Pengembangan Investasi Pada Rumah Sakit Gigi Dan Mulut Fkg Universitas Mahasaraswati Denpasar. E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana
- Jayawardhana dan Aulawi, 2017. Studi Kelayakan Pendirian Usaha Budidaya Jamur Tiram di Kabupaten Garut. <http://journal.sttgarut.ac.id/.Garut>.
- Jumingan, 2011. Studi Kelayakan Bisnis (Teori dan Pembuatan Proposal Kelayakan). Bumi Aksara. Jakarta
- Faradiba dan Musmulyadi, 2020. Analisis Studi Kelayakan Bisnis usaha waralaba dan citra merek Terhadap Keputusan Pembelian “Alpokatkocok \_Doubig” Di Makasar. Pay Jurnal Keuangan dan Perbankan. Vol. 2 No. 2. <Http:ejournals.umma.ac.id/indek.php/pay>.
- Fitriani dkk, 2018. Studi Kelayakan Bisnis Bakso Lotus Jembar. Jurnal Gastronomi Wisata Volume 5 Nomor 1. Bandung
- Husnan, S., Suwarsono, M. 2000. Studi Kelayakan Proyek. Edisi ke-4. Unit Penerbit dan Percetakan. Yogyakarta
- Kasmir dan Jakfar, 2012. Studi Kelayakan Bisnis Edisi Revisi. Penerbit Prenadamedia group. Jakarta.
- Kasmir dan Jakfar, 2007. Studi Kelayakan Bisnis Edisi kedua. Penerbit Kencana. Jakarta
- Suliyanto, 2010. Studi Kelayakan Bisnis Pendekatan Praktis. Penerbit ANDI. Yogyakarta

---

**Biodata Penulis**  
**Fitria Ningsih, S.E., M.Si.**

Penulis di Lahir di Alim, 20 Juni 1985. Dari Ayah Arwi Ama dan Ibu Siti Aminah, penulis anak kedua dari lima bersaudara. Suami Efliyadi dan memiliki 2 anak Rhaisya Ifliyani dan M. Rhaziq Multazam. Pendidikan penulis dimulai pada pendidikan Strata 1 di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indragiri (STIE-I) Rengat tahun 2005 dan diselesaikan pada tahun 2009. Pendidikan Strata 2 penulis di Universitas Islam Riau (UIR) Pekanbaru pada Pasca Sarjana Ilmu Administrasi pada tahun 2016 dan diselesaikan pada tahun 2018. Pengalaman penulis pernah bekerja ±14 di sebuah Perguruan Tinggi di Rengat sebagai tenaga adminitrasi. Namun saat ini penulis memilih untuk fokus mengabdikan diri sebagai Dosen dan aktif mengajar di Perguruan Tinggi (Institut Teknologi dan Bisnis Indragiri). Penulis memiliki kepakaran dibidang Manajemen (Manajemen Pemasaran/Marketing). Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini.

Email Penulis: [f.ningsih2008@gmail.com](mailto:f.ningsih2008@gmail.com)

# BAB 7

---

## ANALISIS KEUANGAN

Dr. Ratnawati, S.E., M.M.

Universitas Wisnuwardhana Malang

### **Aspek Keuangan Dalam Studi Kelayakan Bisnis**

Studi kelayakan bisnis adalah setiap penelitian atau studi yang mengukur atau menganalisis rencana bisnis tertentu untuk melihat apakah perusahaan tersebut layak atau tidak. Hal ini juga dapat mencakup rencana operasi bisnis rutin yang bertujuan untuk memaksimalkan pendapatan untuk jangka waktu tidak terbatas (Umar, 2009). Keuntungan dan kerugian, kriteria investasi, dan analisis biaya dan manfaat semuanya akan diperiksa berdasarkan analisis aspek keuangan. Analisis biaya dan manfaat dilakukan untuk menentukan berbagai biaya yang dikeluarkan dan keuntungan yang akan diperoleh selama operasi perusahaan.

Evaluasi terhadap keadaan keuangan perusahaan secara keseluruhan dilakukan melalui komponen keuangan. Memeriksa kelayakan elemen keuangan sangatlah penting, karena elemen ini memberikan ringkasan pendapatan perusahaan. Untuk menentukan realistis atau tidaknya rencana bisnis yang dimaksud, sisi keuangan berupaya memastikan pendanaan dan arus kas yang diharapkan dari proyek atau perusahaan.

Tidak adanya unsur keuangan dalam rencana bisnis yang disarankan akan menyulitkan pengukuran kinerja usaha. Saat menghitung

---

manfaat dan biaya, penting untuk membandingkannya dengan pendapatan, pengeluaran, biaya modal, ketersediaan uang tunai, dan kemampuan proyek untuk membayar kembali dana dalam jangka waktu yang ditentukan.

Komponen keuangan studi kelayakan bisnis digunakan untuk mengevaluasi kondisi keuangan perusahaan, termasuk sumber pendanaan, pendapatan dan jenis investasi, laporan keuangan yang diharapkan yang mencakup neraca, arus kas, dan laporan laba rugi, serta biaya yang terkait dengan investasi (Dian & Suri, 2022). Faktor keuangan adalah faktor yang digunakan untuk mengevaluasi kesehatan keuangan suatu perusahaan secara keseluruhan, klaim Kasmir dan Jakfar (2014).

Elemen ini sama pentingnya dengan elemen lainnya; pada kenyataannya, beberapa pemilik bisnis percaya bahwa hal ini harus diperiksa lebih dari yang lain karena hal ini memberikan gambaran yang jelas mengenai profitabilitas perusahaan dan oleh karena itu harus dipertimbangkan secara hati-hati untuk kelangsungan hidupnya.

Studi kelayakan bisnis mencakup komponen keuangan yang mengevaluasi kemampuan perusahaan untuk meningkatkan modal, memperkirakan pendapatan dan jenis investasi, memperhitungkan biaya yang terkait dengan investasi tersebut, dan memproyeksikan laporan keuangan yang mencakup neraca, arus kas, dan laporan laba rugi. Berdasarkan faktor keuangan ini, sejumlah pendekatan analitis dapat digunakan untuk menentukan apakah suatu perusahaan dapat dianggap praktis untuk beroperasi atau tidak (Kasmir & Jakfar, 2004).

Menurut Herlianto dan Pujiastuti (2009), studi kelayakan bisnis, jika dilihat dari sudut pandang keuangan, berupaya untuk memastikan masalah keuangan dan arus kas, yang kemudian digunakan untuk menilai kelayakan rencana perusahaan tertentu. Permintaan dan sumber pendanaan, arus kas, pengeluaran, dan kriteria kelayakan investasi merupakan bidang-bidang yang perlu diteliti dari perspektif keuangan.

### **Manfaat dan Tujuan Aspek Penilaian Keuangan**

Menurut Husnan dan Suwarsono (2009), studi kelayakan proyek menyelidiki kelayakan pelaksanaan suatu proyek. Jika suatu proyek memenuhi persyaratan manfaat investasi berikut, maka proyek tersebut dianggap berhasil:

1. Manfaat finansial atau ekonomi dari proyek.
2. Manfaat proyek (juga dikenal sebagai manfaat ekonomi nasional) bagi negara di mana proyek tersebut dilaksanakan.
3. Manfaat sosial dari inisiatif ini bagi masyarakat lokal.

Menurut Umar (2009), ada lima alasan dilakukannya studi kelayakan, antara lain:

1. Mencegah kemungkinan kehilangan.
2. Memfasilitasi persiapan
3. Membuat tugas menjadi lebih sederhana
4. Memudahkan pengawasan
5. Mempermudah penanganan

Berikut ini adalah tujuan komponen keuangan studi kelayakan bisnis, Suliyanto (2010), 1) Untuk menilai sumber pendanaan yang dibutuhkan untuk mengoperasikan suatu perusahaan; 2) Untuk menilai jumlah total biaya investasi yang diperlukan. 3) Untuk

menentukan jumlah modal kerja yang diperlukan Untuk memberikan gambaran perkiraan keuntungan dan kerugian bisnis. 5) Untuk menawarkan proyeksi arus kas untuk proyek tersebut. 6) Untuk menyajikan proyeksi neraca 7) Selain itu, untuk menguji tingkat pengembalian investasi menggunakan evaluasi standar kelayakan investasi yang berbeda.

### **Aspek Penilaian Keuangan Sebagai Alat Analisis**

Berdasarkan faktor keuangan ini, sejumlah pendekatan analitis dapat digunakan untuk menentukan apakah suatu perusahaan dapat dianggap praktis untuk beroperasi atau tidak (Kasmir & Jakfar, 2004). Terdapat beberapa instrumen yang dapat digunakan untuk pemeriksaan dalam evaluasi keuangan (aspek keuangan), yaitu:

#### **1. Nilai Sisa (*Salvage Value*)**

Nilai produk atau peralatan yang tersisa setelah suatu usaha ditutup dikenal sebagai nilai sisa. Dengan menggunakan pendekatan estimasi, nilai sisa dihitung. Perkiraan jumlah yang kini dapat diperoleh bisnis dari pelepasan suatu aset dikenal sebagai nilai sisa suatu aset berdasarkan PSAK 16 (2011). Setelah itu, jika aset tersebut telah mencapai usia dan kondisi yang diantisipasi pada akhir masa manfaatnya, perkiraan biaya pelepasan dikurangkan. Untuk menilai apakah aset tetap mengalami penurunan kualitas dan apakah nilainya tidak lagi bermanfaat, bisnis biasanya menghitung nilai sisa. sehingga bisnis dapat menjual aset tersebut atau berhenti menggunakannya.

---

## 2. Arus Biaya (*Outflow*)

Biaya yang terkait dengan bisnis ini termasuk pajak penghasilan, biaya operasional, biaya investasi kembali, dan biaya investasi. Menurut Subramanyam (2017), uang tunai, bersama dengan mata uang yang tersedia dan dana simpanan, merupakan aset yang paling likuid. Karena jatuh temponya yang pendek dan jangka waktunya yang pendek, setara kas merupakan investasi yang sangat likuid dan berjangka pendek tanpa risiko yang terkait dengan fluktuasi suku bunga. Mereka juga dapat dengan mudah dikonversi menjadi uang tunai. Jangka waktu jatuh tempo investasi ini adalah tiga bulan atau kurang. Item yang paling penting dalam neraca, dalam hal kepentingannya, adalah uang tunai.

Hansen & Mowen (2009) mendefinisikan perilaku biaya sebagai istilah umum yang digunakan untuk mengkarakterisasi apakah biaya berfluktuasi seiring dengan fluktuasi output. Perubahan output mempunyai dampak yang berbeda terhadap biaya. Kategori kegiatan yang mempengaruhi output adalah sebagai berikut:

- a. Pengeluaran satu kali Biaya yang meskipun tingkat output aktivitasnya bervariasi, namun secara keseluruhan tetap konstan dalam kisaran yang relevan disebut sebagai biaya tetap.
- b. Biaya tidak tetap Biaya yang secara keseluruhan berfluktuasi sebagai respons terhadap perubahan output disebut biaya variabel.

- 
- c. Komponen biaya tetap dan biaya variabel disebut sebagai biaya campuran atau biaya semi variabel.
  - d. Laporan arus kas dibuat untuk menggambarkan perubahan kas selama periode waktu tertentu dan memberikan penjelasan atas perubahan tersebut dengan menyoroti sumber dan penggunaan kas. Penerimaan dan pengeluaran kas dapat diklasifikasikan sebagai insidental atau rutin.

### 3. Aliran Kas

Arus kas yang digunakan untuk pengeluaran bisnis atau arus keluar modal disebut arus keluar. Kas menurut Dwi (2015) merupakan konsep yang paling berguna karena mempengaruhi keputusan yang diambil oleh kreditur, investor, dan pemangku kepentingan lainnya dengan mengevaluasi arus kas masa depan. Bisnis akan menggunakan modal menganggur mereka untuk melakukan investasi jangka pendek yang sangat likuid. Kas terdiri dari dua jenis, yaitu kas di bank dalam bentuk giro atau tabungan, dan kas saldo (*cash on hand*). Setara kas adalah investasi jangka pendek dan sangat likuid yang dapat dengan mudah diubah menjadi uang tunai dalam jumlah yang telah ditentukan tanpa menimbulkan fluktuasi nilai yang besar. Sebaliknya, arus masuk dan arus keluar kas dan setara kas merupakan arus kas.

Kas merupakan aset yang paling likuid, atau salah satu komponen modal kerja yang paling likuid (Umar, 2009). Ada tiga komponen arus kas:

- a. Arus kas Awal. Arus kas awal dan biaya investasi yang saling terhubung.

- b. Arus kas operasional: Jenis arus kas ini seringkali merupakan selisih bersih positif dan digunakan untuk menyelesaikan hasil investasi.
- c. Arus kas terminal Mengacu pada arus kas yang dihasilkan dari pengembalian modal kerja awal dan nilai aset tetap yang dianggap tidak mempunyai nilai ekonomis.

#### **4. Pajak Penghasilan**

Pajak penghasilan adalah pengeluaran tahunan yang dikeluarkan oleh suatu bisnis; besarnya biaya ini ditentukan oleh total keuntungan yang diperoleh bisnis setiap tahunnya. Laba kotor yang diperoleh selama operasi bisnis berdampak pada jumlah pajak.

Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor PER-16/PJ/2016 menyebutkan tarif PPh 21 berlaku atas penghasilan yang diterima berupa gaji, honorarium, upah, tunjangan, dan pembayaran lain yang dilakukan kepada orang pribadi atas nama atau jabatan apa pun yang berkaitan dengan pekerjaan, jabatan, jasa, atau kegiatan lain yang mana mereka wajib membayar pajak dalam negeri (Retnani, 2016). Dilihat dari filosofi hukum perpajakan, warga negara mempunyai hak untuk ikut serta dalam pendanaan negara dan pembangunan nasional, serta kewajiban membayar pajak (Ayza, 2017).

#### **5. Analisis Laba Rugi Usaha**

Menganalisis laporan laba rugi membantu mengidentifikasi perubahan dalam operasi perusahaan selama jangka waktu tertentu. Penjualan, biaya operasional, biaya penyusutan, biaya tambahan yang timbul di luar perusahaan, dan pajak penghasilan

usaha merupakan unsur-unsur yang membentuk laporan laba rugi. Menurut Kasmir (2018), laporan laba rugi adalah dokumen keuangan yang merinci hasil bisnis organisasi untuk jangka waktu tertentu. Laba atau rugi perusahaan dihitung sebagai selisih antara pendapatan dan biaya. Laba atau rugi bersih untuk periode waktu tertentu, bersama dengan pendapatan dan beban, ditampilkan pada laporan laba rugi. Laporan metodelis yang merinci pendapatan, pengeluaran, dan laba atau rugi perusahaan untuk periode waktu tertentu disebut laporan laba rugi.

## 6. Investasi

Portofolio dalam investasi disebut juga investasi, diartikan sebagai kumpulan aset investasi yang mempunyai nilai pada tahun-tahun mendatang (Supriyono, 2018). (Mulyadi, 2015) mengartikan investasi sebagai hubungan antara sejumlah uang dalam rekening tabungan jangka pendek untuk menghasilkan pendapatan pada periode yang akan datang. Investasi ini dibagi menjadi delapan bagian yang sama besar, yaitu:

- a. Investasi non profit adalah investasi yang tidak menghasilkan keuntungan. Undang-undang pemerintah atau ketentuan kontrak yang mengharuskan perusahaan untuk melaksanakan investasi tanpa memperhatikan keuntungan atau kerugian menimbulkan jenis investasi ini.
- b. Investasi yang keuntungannya tidak dapat diukur (*non-measurable profit investment*). Meski korporasi berharap dapat meningkatkan pendapatan dari investasi ini, namun sulit menentukan secara pasti berapa besar keuntungan yang akan diperoleh.

- c. Investasi untuk pembelian peralatan pengganti. Investasi semacam ini mencakup biaya penggantian mesin dan peralatan yang ada. Data akuntansi diferensial, seperti aset diferensial dan biaya diferensial, merupakan informasi penting yang harus dipertimbangkan ketika membuat keputusan tentang penggantian mesin dan peralatan.
- d. Investasi dalam pertumbuhan suatu usaha (investasi ekspansi). Pengeluaran untuk memperluas operasi atau kapasitas produksi disebut sebagai investasi semacam ini.

Analisis kelayakan finansial dilakukan dengan menggunakan kriteria kelayakan investasi antara lain *Payback Period* (PP), *Profitability Index* (PI), *Net Present Value* (NPV), dan *Internal Rate of Return* (IRR). Beberapa komponen persyaratan kelayakan investasi adalah:

**a. Net Present Value (NPV)**

Perbandingan PV investasi dan PV tunai selama investasi disebut nilai sekarang bersih, atau NVP. Istilah "Net Present Value" (NVP) mengacu pada perbedaan antara kedua PV. PV kas bersih harus ditentukan sebelum NPV dapat dihitung. Arus kas perusahaan selama investasi tertentu dapat dibuat dan dihitung untuk menentukan PV kas bersih.

Rumus:

$$NPV = \sum_{t=0}^{1n} \frac{At}{(1+k)^t}$$

**Kriteria Seleksi :**

$k$  = *Discount rate*

$A_t$  = *Cashflow*  $w$  pada periode  $t$

$n$  = Periode Terakhir dimana *cashflow* diharapkan.

Kriteria Seleksi :

1. Jika NPV positif maka proyek investasi layak
2. Jika NPV negatif maka proyek investasi tidak layak.

**b. Internal Rate of Return (IRR)**

Instrumen untuk menghitung tingkat pengembalian hasil internal adalah tingkat pengembalian internal, atau IRR. Untuk mencari IRR, ada dua cara.

$$IRR = i_1 + \frac{NVP_1}{NVP_1 - NVP_2} (i_2 - i_1)$$

Keterangan:

$i_1$  : Tingkat bunga 1 (tingkat discount rate yang menghasilkan NPV1 / lebih rendah)

$i_2$  : Tingkat bunga 2 (tingkat discount rate yang menghasilkan NPV2 / lebih tinggi)

NPV<sub>1</sub> : Net Present value 1

NPV<sub>2</sub> : Net Present value 2

**1) Profitability Indeks (PI)**

Selama suatu investasi, indeks profitabilitas (PI) mewakili rasio aktivitas dari total nilai sekarang dari pengeluaran yang dikeluarkan. Berikut rumus yang digunakan untuk mendapatkan PI:

Rumus:

$$PI = \frac{\sum PV \text{ Kas Bersih}}{\sum PV \text{ Investasi}} \times 100\%$$

**Kriteria Seleksi :**

- 1) Apabila  $PI > 1$  maka proyek investasi layak
- 2) Apabila  $PI < 1$  maka proyek investasi tidak layak

**2) Payback Period (PP)**

Salah satu cara untuk menentukan jangka waktu (periode) laba suatu proyek atau usaha adalah dengan menggunakan metode Payback Period (PP). Angka kas bersih yang ditentukan setiap tahun memberikan gambaran mengenai perhitungan ini. Jika penanaman modal menggunakan seluruh modal sendiri, maka nilai tunai bersih sama dengan laba setelah pajak ditambah penyusutan.

$$\text{Rumus : PP} = \frac{\text{Investasi}}{\text{Kas Bersih/tahun}} \times 1 \text{ tahun}$$

**Kriteria Seleksi :**

- 1) *Payback Periode (PP) < Payback Minimum* maka Layak
- 2) *Payback Periode (PP)  $\geq$  Payback Minimum* maka Tidak Layak

**7. Break Even Point (BEP)**

*Break Even Point (BEP)* merupakan suatu keadaan yang dapat timbul dalam suatu usaha, khususnya keadaan dimana usaha tersebut tidak mengalami kerugian maupun keuntungan. Dengan kata lain, karena pengeluaran dan pendapatan sama, maka tidak ada keuntungan bagi bisnis (pendapatan = total biaya). Hubungan antara volume penjualan dengan *profitabilitas* dapat dipelajari secara analitis dengan menggunakan analisis BEP. Perusahaan akan mengalami kerugian jika penjualan hanya cukup untuk mengimbangi sebagian biaya yaitu di bawah titik impas sedangkan laba bersih akan terealisasi jika jumlah penjualan melebihi pengeluaran yang dikeluarkan. Selain itu, analisis BEP

sangat membantu manajemen dalam perencanaan dan pengambilan keputusan.

Menurut Anderson (2019), titik impas (BEP) tercapai ketika total pendapatan sama dengan total pengeluaran. Jumlah waktu aliran pendapatan suatu proyek dapat membayar seluruh biaya operasional, pemeliharaan, dan biaya modal lainnya sebelum titik impas menentukan titik impas. Menurut Blocher (2010), Analisis BEP merupakan metode analisis untuk menguji hubungan antara biaya, laba, dan volume penjualan, yang disebut juga dengan analisis *Cost, Profit, and Volume* (analisis CPV), khususnya dalam konteks perencanaan laba. Hal ini menunjukkan bahwa bisnis yang volume penjualannya berada di bawah titik BEP akan merugi karena keuntungannya masih dapat menutupi pengeluarannya.

Rumus Break Even Point.

$$\text{BEP (unit)} = \frac{\text{Biaya Tetap}}{\text{Harga jual per unit} - \text{Biaya variabel per unit}}$$

$$\text{BEP (mata uang)} = \frac{\text{Biaya Tetap}}{1 - (\text{Biaya variabel per unit}/\text{Harga jual per unit})}$$

## 8. Analisis Nilai Pengganti (*Switching Value*)

Untuk menentukan apakah suatu bisnis dapat dianggap layak untuk dioperasikan, analisis switching value mengukur perubahan maksimum yang dapat ditoleransi pada komponen arus keluar (kenaikan harga input/kenaikan biaya produksi) atau perubahan pada komponen arus masuk (penurunan output). harga/penurunan produksi). Karena perkiraan yang digunakan

---

dalam analisis kelayakan perusahaan biasanya didasarkan pada proyeksi yang mengandung ketidakpastian tentang apa yang akan terjadi di masa depan, maka analisis sensitivitas diperlukan. Analisis sensitivitas digunakan untuk menentukan bagaimana perubahan perhitungan biaya atau manfaat dapat mempengaruhi hasil studi kelayakan suatu proyek atau usaha.

Gitinjer (1986) mendefinisikan peralihan nilai sebagai proses analitis yang berupaya menentukan sejauh mana suatu perubahan dapat berdampak pada kelayakan bisnis. Misalnya, analisis sensitivitas Laily dan Purnamasari (2021) pada proses pengolahan kerupuk cumi menggunakan pendekatan *switching value* dengan mengubah nilai komponen-komponen tersebut, yang berdampak signifikan terhadap kondisi keuangan usahatani. Gitinjer (1986) mendefinisikan peralihan nilai sebagai proses analitis yang berupaya menentukan sejauh mana suatu perubahan dapat berdampak pada kelayakan bisnis. Misalnya, analisis sensitivitas Laily dan Purnamasari (2021) pada proses pengolahan kerupuk cumi menggunakan pendekatan *switching value* dengan mengubah nilai komponen-komponen tersebut, yang berdampak signifikan terhadap kondisi keuangan usahatani. Analisis sensitivitas penelitian ini dilakukan dengan menggunakan dua parameter yaitu naik dan turunnya harga bahan baku. Dua parameter yang digunakan dalam analisis ini: parameter 1 ditetapkan untuk kenaikan harga bahan baku ikan cumi sebesar lima, sepuluh, atau lima belas persen; parameter 2 ditetapkan untuk menurunkan harga jual kerupuk ikan cumi sebesar lima, sepuluh, atau lima belas persen.

---

**DAFTAR PUSTAKA**

- Anderson, D. R., Sweeney, D. J., Williams, T. A., Camm, J. D., Cochran, J. J., Fry, M. J., & Ohlmann, J. W. (2019). *An introduction to management science: Quantitative approaches to decision making*, 15th Edition. Boston: Cengage Learning, Inc.
- Ayza, B. (2017). *Hukum Pajak Indonesia*. Kencana.
- Dian.,C & Suri,M. (2022). Studi Kelayakan Bisnis Aspek Keuangan Pada Bisnis Peternak Lembu Di Desa/Nagori Bahjoga Kabupaten Simalungun.Jurnal Pengabdian Masyarakat INOTEC UUI. 4(2)
- Blocher, E. J., Stout, D. E., & Cokins, G. (2010). *Cost management: A strategic emphasis*, 5th Edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Dwi. D. Prastowo. (2015). *Analisis Laporan Keuangan*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Gittinger. (1986). *Analisa Ekonomi Proyek Proyek Pertanian*, UI-Press Johns Hopkins Seri Edi, Jakarta
- Hansen, Mowen, 2009. *Akuntansi Manajerial*, Terjemahan Dewi Fitriasari dan Deny Arnor Kwary, 7th ed. Salemba Empat, Jakarta.
- Husnan, Suad, Suwarsono.M. (2009). *Studi kelayakan proyek*. Yogyakarta: Unit penerbit dan percetakan
- Herlianto, D. dan Pujiastuti, T. (2009). *Studi Kelayakan Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ikatan Akuntansi Indonesia. 2011. PSAK 16 (Revisi 2011): Aset Tetap. Jakarta: IAI
- Kasmir dan Jakfar. (2014). *Studi Kelayakan Bisnis*. Edisi Revisi, Prenadamedia Group, Jakarta
- Kasmir. 2004. *Bank & Lembaga Keuangan Lainnya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Kasmir. 2018. *Analisis Laporan Keuangan*. Edisi Pertama Cetakan Kesebelas. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Laily, D.N.,& Ika Purnamasari,I. (2021) Pengaruh switching value terhadap finansial usaha kerupuk ikan cumi (*Loligo sp.*) di Desa Weru Kecamatan Paciran Kabupaten Lamongan. AGROMIX, 12(2), 79-84

Mulyadi. (2015). Akuntansi Biaya. Edisi 5. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.

Subramanyam. (2017). Analisis Laporan Keuangan *financial Statement Analysis*. Jakarta:

Salemba Empat.

Suliyanto, 2010. Studi Kelayakan Bisnis. Yogyakarta: Penerbit Andi.

Supriyono, R. A. (2018). Akuntansi Keperilakuan (Mash (ed.)). UGM PRESS.

Umar, Husein. (2009). Studi Kelayakan Bisnis. PT Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.

---

**Biodata Penulis**  
**Dr. Ratnawati, S.E., M.M.**

Penulis menyelesaikan studi doktor Pendidikan Ekonomi tahun 2019 dan Program Doktor Ilmu Manajemen tahun 2019. Penulis tertarik mendalami ilmu manajemen dengan riset yang dilakukan dalam bidang ilmu ekonomi industry kreatif, manajemen keuangan, studi kelayakan bisnis, penganggaran Perusahaan dan studi mengenai perilaku. Beberapa tulisan difokuskan pada sektor keuangan pasar modal, Manajemen keuangan dan metode riset. Beberapa riset yang dihasilkan berupa jurnal nasional, nasional bereputasi, internasional dan internasional bereputasi difokuskan pada keuangan ekonomi kreatif. Penulis sekarang adalah dosen Program Studi Magister Manajemen dan mengajar aktif di Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Wisnuwardhana Malang.

Email Penulis: [ratnawati\\_unidha@yahoo.com](mailto:ratnawati_unidha@yahoo.com)

# BAB 8

---

## RESIKO BISNIS

Dr. Samuel PD Anantadjaya  
IPMI Business School

### **Pendahuluan**

Apakah yang dimaksud dengan resiko bisnis? Faktor inilah yang menyebabkan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan keuangannya dengan gemilang, namun “dihambat” dengan segala kemungkinan risiko bisnis. Menurut Kenton (2022), di dalam ulasannya di dalam Investopedia, resiko bisnis adalah suatu faktor yang akan menurunkan keuntungannya atau menyebabkan kegagalannya bagi sebuah organisasi. Ada banyak faktor yang dapat menyatu untuk menciptakan risiko bisnis, seperti resiko operasional bisnis, ataupun resiko yang lebih mengarahkan kepada isu strategis bisnisnya, ataupun isu yang menonjolkan resiko unit usaha tertentu. Tentu ada cara yang tepat untuk mempelajari resiko tersebut dengan mengadopsi strategi manajemen risiko.

### **Resiko Bisnis**

Saat ketika sebuah organisasi menghadapi resiko bisnis, hal yang dapat mengganggu kemampuannya adalah dalam menciptakan tingkat kompensasi dan insentif yang memadai kepada *investor* dan pemangku kepentingannya. Manajemen puncak suatu organisasi mengambil keputusan tertentu untuk meningkatkan keuntungannya, atau seorang CEO mengantisipasi peristiwa tertentu di masa depan,

sehingga menyebabkan bisnis mengalami kerugian atau kegagalan. Resiko bisnis ini dapat dipengaruhi oleh sejumlah faktor berbeda diantara lain nya adalah; harga per unit, persaingan usaha, biaya input, *taste* dari pelanggan, permintaan yang tidak stabil, *volume* penjualan, peraturan pemerintah, iklim perekonomian, dan banyak lagi yang memberikan dampak terhadap resiko bisnis.

Perusahaan dengan jumlah resiko bisnis yang lebih besar memutuskan untuk alokasi struktur modal dengan rasio hutang yang lebih kecil sehingga memastikan bahwa organisasi sanggup memenuhi kewajiban keuangannya setiap saat tiba waktunya. Dengan rasio hutang yang kecil, maka organisasi mampu membayar hutangnya. Ketika kondisi keuangan nya semakin meningkat, organisasi ini tentu lebih mahir mengelola keuangan nya dengan skala yang lebih besar rasio keuntungan nya dengan hutang nya. Untuk menghitung resiko, analis menggunakan rasio, seperti;

1. *contribution margin*, yaitu tentang perbedaan dari pendapatan setelah dikurangi dengan *variable cost*, atau *contribution margin*  

$$\text{rasio} = \frac{\text{total revenue} - \text{variable cost}}{\text{total revenue}}$$
 (Gallo, 2017; CFI Team, 2023),
2. derajat dari *operating leverage* =  $\frac{\% \text{ change in operating income}}{\% \text{ change in revenue}} =$   

$$\frac{\% \text{ change in EBIT}}{\% \text{ change in sales}} = \frac{\text{contribution margin}}{\text{operating income}} =$$
  

$$\frac{\text{sales} - \text{variable cost}}{\text{sales} - \text{variable cost} - \text{fixed cost}}$$
, (Wall Street Prep, Inc., 2023; Hayes, 2022b),
3. *financial leverage* =  $\frac{\% \text{ change in EPS}}{\% \text{ change in EBIT}} = \frac{\text{EBIT}}{\text{EBIT} - \text{Interest}}$ , *EPS* disebut dengan *earning per share*, dan *EBIT* disebut dengan *earnings before interest and taxes* (Hayes, 2020a; Thakur, 2023),

$$4. \text{ total leverage} = \frac{\text{contribution margin}}{\text{EBIT}} * \frac{\text{EBIT}}{\text{EBIT}-1} = \frac{\text{contribution margin}}{\text{EBIT}-1}$$

(Borad, 2023; Jan, 2019),

$$5. \text{ membuat organisasi mengatur } \textit{financial projection} \text{ nya seiring dengan kondisi yang terjadi dan dengan tingkat resiko yang sebenarnya, yaitu; mengubah nilai potential dari investasi, } \textit{risk-adjusted return on capital} = \frac{\text{Revenue}-\text{Expenses}-\Delta \text{Loss}+\text{Capital Income}}{\text{Capital}} = \frac{\text{Revenue}-\text{Expenses}-(\text{avg loss over period})+(\text{capital charge}*\text{risk-free rate})}{\text{capital}}$$

(Chen, 2021; RedBridge, 2020),

6. perlu nya memiliki cukup uang untuk menutupi potensi kerugian modal ekonomi atau *economic capital*, yang dihitung adalah *monetary capital* nya ketimbang *financial capital* organisasi (Ross, 2023; Elizalde & Repullo, 2007),
7. indikator resiko utama yang membantu organisasi dalam menghadapi lebih dari sekadar resiko strategis, baik resiko internal dan eksternal, dan meliputi perubahan modal, keterlibatan pelanggan, atau peningkatan biaya yang dapat menunjukkan kapan risiko dapat meningkat bagi suatu perusahaan (Risk Optics, 2023; Ekai, 2023). Misalnya, suatu proses mengalami kendala tetapi indikator nya menunjukkan tingkat kestabilan proses nya “hanya” mengalami keterlambatan 5% (sehingga tidak perlu diambil tindakan perbaikan karena tingkat keterlambatan perlu mencapai 20% dari standar *operating procedures* nya dengan ketentuan *audit*), dan
8. *key performance indicator* (KPI) juga perlu dilakukan untuk membantu organisasi melacak kemajuan menuju tujuan strategis

---

(KPI.org, 2022; Twin, 2023) dengan diukur secara perhitungan keuangan, seperti; *liquidity*, *solvency*, *profitability*, dan *turnover* rasio, dan banyak hal lagi diluar keuangan, seperti; proses (efisiensi, *cycle time*, tingkat kesalahan, *throughput*, tingkat kualitas dan lain nya), ataupun *sales* (CLT<sup>1</sup>, CAC<sup>2</sup>, *conversion rate* dan lain nya).

### **Tipe Resiko Bisnis**

Tipe resiko bisnis adalah (Kenton, 2022); *strategic risk*, *compliance risk*, *operasional risk*, dan *reputational risk*;

1. ***Strategic risk*** adalah suatu resiko bisnis yang bersifat lebih strategis apabila suatu operasi bisnis tidak dapat berjalan sesuai rencana atau sesuai dengan *road map* nya (Kenton, 2022). Jika sebuah organisasi tidak berjalan dengan model bisnis nya, strategi nya menjadi kurang efektif, terlebih lagi jika melihat dari sisi *interests* dari para *stakeholders*. Pada saat organisasi mencanangkan harga terbaik, maka para pesaing nya juga akan membahas strategi harga tersebut sehingga yang akan terjadi adalah harga tertinggi, harga terendah dan harga rata-rata dari suatu pasar tertentu. Misalnya, harga dari buah apel adalah dengan diatur baik dan diatur berdasarkan ukuran, dari yang paling besar sampai yang paling kecil, tetapi tetap memperhatikan berat nya, maka harga tersebut dapat bermain

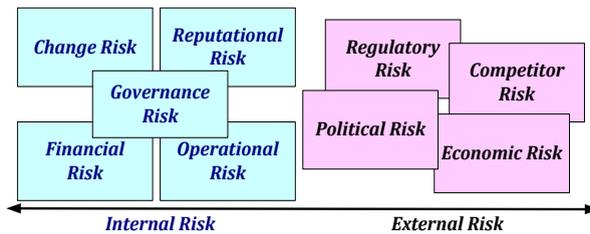
---

<sup>1</sup> CLV adalah *customer lifetime value*, yang menunjukkan jumlah *total* uang yang diharapkan dibelanjakan pelanggan untuk suatu produk selama keseluruhan hubungan bisnis.

<sup>2</sup> CAC adalah *total* biaya penjualan dan pemasaran yang diperlukan untuk mendapatkan pelanggan baru. Perbandingan CAC dengan CLV dapat mengukur tingkat efektifitas upaya akuisisi pelanggan.

diantara ketiga jenis harga tersebut. Tetapi, pesaing akan dapat menentukan ketiga cara tersebut dengan luwesnya sehingga akan berdampak buruk kepada *strategic risk* nya, jika harga hanya diterapkan sebagai harga tertinggi, terendah, dan rata-rata kecuali jika harga ditetapkan dengan harga terendah dari pesaing. Ada 2 cara untuk berupaya menghitung *strategic risk*, dengan cara *preventable risk*, yang mengandung arti bahwa *internal risk* dapat dikendalikan, seperti; *maintenance*, *error rate* (dari sisi karyawan), atau mesin yang *error*, dan *external risk*, yang meliputi operasional bisnis dalam kesehariannya, termasuk dengan *market volatility* dan situasi politik.

Gambar 8.1.  
Tipe Strategic Risks



Sumber: (Cascade Team, 2023)

Ada hal yang terkait dengan *strategic risk* ini (MasterClass, 2022; Indeed Editorial Team, 2022; Tonnello, 2012);

- a. Resiko perubahan (MasterClass, 2022): peluncuran produk atau inisiatif baru, atau perubahan struktur organisasi mempunyai risiko bawaan yang harus diperhitungkan dalam proses perencanaan. Termasuk di dalamnya adalah sejumlah risiko bisnis ini, seperti;
  - 1) Resiko tata kelola (Indeed Editorial Team, 2022) yang dapat mempengaruhi pengendalian, perencanaan, dan

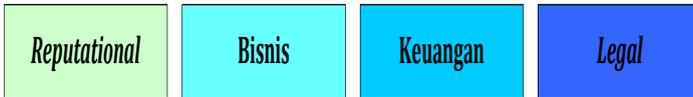
proses suatu organisasi. Ini mungkin berarti menghilangkan semua proses saat ini dan memulai dengan dokumentasi baru, atau dengan cara baru yang menghilangkan semua proses nya dari awal (dengan cara otomatisasi).

- 2) Resiko keuangan (Indeed Editorial Team, 2022) terkait dengan upaya menghasilkan pendapatan dan mengelola pengaturan biaya. Salah satu risiko strategis mungkin mencakup penjualan sebagian besar bisnis untuk meningkatkan biaya operasional yang paling optimal.
- 3) Resiko regulasi (MasterClass, 2022) yang perlu diubah dan ditambah di sektor bisnis. Hal ini menimbulkan risiko yang melekat karena kegagalan dalam mematuhi perubahan peraturan dapat mengganggu operasional sehari-hari atau memerlukan penerapan teknologi baru yang mahal.
- 4) Resiko manajemen (MasterClass, 2022) dimana perencanaan atau komunikasi strategis yang buruk dapat mengakibatkan arahan yang tidak jelas, atau keputusan yang tidak direncanakan dengan baik seperti *merger* atau akuisisi dapat gagal.
- 5) Resiko operasional (Indeed Editorial Team, 2022) yang dapat mempengaruhi efisiensi dan membantu perusahaan mengurangi pemborosan. Misalnya, perusahaan mungkin berinvestasi dalam sistem baru untuk mengotomatisasi tugas.

- b. Resiko persaingan (MasterClass, 2022; Indeed Editorial Team, 2022) merupakan suatu kehilangan daya tarik karena pesaing mengembangkan teknologi baru atau memperkenalkan produk baru, atau mengambil keputusan tentang merek dan pemasarannya supaya dapat menonjol di antara perusahaan sejenis, atau melakukan investasi terhadap desain produk yang inovatif.
  - c. Resiko ekonomi (MasterClass, 2022) mengacu pada potensi dampak dari perubahan lanskap ekonomi atau kerangka hukum di mana suatu bisnis beroperasi. Misalnya, hambatan masuk pemerintah yang lebih rendah memungkinkan pendatang baru membanjiri pasar, atau inflasi yang tinggi dapat menyebabkan perubahan perilaku konsumen.
2. **Compliance risk** (SecureFrame, 2022; Kenton, 2022), atau yang disebut juga dengan resiko integritas, meliputi tentang implikasi ketidakpatuhan terhadap kegiatan operasionalnya ketika organisasi gagal memenuhi harapannya dari undang-undang, peraturan, dan standar industri. Hal ini menimbulkan dampak
- a. kerugian keuangan dapat menjadi sangat drastis dengan pengurangan pendapatan, *property*, *investor*, pelanggaran, penutupan, dan banyak hal lain lagi,
  - b. kerugian legalitas karena ternyata gagal memenuhi standar industri, dan tindakan hukum dapat diajukan terhadap perusahaan dan/atau karyawan,
  - c. kerugian bisnis yang mengganggu kegiatan operasional organisasi bahkan menutup bisnis atau berdampak kepada cara organisasi,

- d. kerugian *reputational* karena tidak memenuhi standar industri, undang-undang, dan peraturan karena nama perusahaan menjadi terpuruk yang disebabkan manajemen kepatuhan yang buruk.

Gambar 8.1.  
Implikasi dari *Compliance Risk*



Sumber: (SecureFrame, 2022)

Contoh dari beberapa *compliance risk*, seperti (SecureFrame, 2022; Proof Point, 2023);

- a. dampak *human error* sehingga perlu dilatih secara rutin untuk menganani jenis pekerjaan tertentu,
- b. dampak sosial, seperti; kehilangan dinamika budaya, dan standar yang memburuk untuk karyawan,
- c. dampak lingkungan, seperti; minim nya ventilasi, dan kualitas udara,
- d. dampak legalitas, seperti; terjadinya *fraud* dan *money laundering*,
- e. dampak operasional, seperti; terjadi nya *error* dalam keuangan dan pencatatan harian/saldo, serta perbaikan mesin,
- f. dampak dari salah konfigurasi sehingga menyebabkan pelanggaran yang tidak pas, atau perlu uji konfigurasi di seluruh lingkungan,
- g. dampak kesehatan yang terjadi saat kecelakaan dalam pekerjaan, kematian, dan sakit,

- 
- h. dampak dari penyimpanan yang tidak layak, seperti data yang super sensitif dan format data yang jelas sehingga perlu ditempatkan di tempat yang lebih terlihat, apabila ada pemeriksaan atau audit lapangan,
  - i. dampak pemantauan data yang sering kali terjadi sehingga organisasi sulit mengidentifikasi data dengan situasi yang ada sehingga tingkat kesulitan menjadi terbengkalai, dan
  - j. dampak *privacy*, seperti; *data leakages*<sup>3</sup>, *malware*<sup>4</sup>, *phishing*<sup>5</sup>, dan *hacking*<sup>6</sup>.
3. **Operasional risk** (Boehm, 2021; Segal, 2023; Eceiza, Kristensen, Krivin, Samandari, & White, 2020) adalah resiko yang berfokus pada bagaimana hal-hal dicapai dalam suatu organisasi. Resiko ini kerap kali dikaitkan dengan keputusan aktif terkait fungsi organisasi dan prioritasnya. Meskipun resiko ini tidak mengakibatkan kegagalan, penurunan produksi, atau biaya keseluruhan yang lebih tinggi, resiko operasional ini dipandang dipandang lebih tinggi atau lebih rendah tergantung pada berbagai keputusan manajemen. Relatif karena mencerminkan

---

<sup>3</sup> *Data leakages* merupakan kebocoran data karena organisasi dapat mengakibatkan tuntutan hukum, kehilangan data permanen, denda uang, dan kerusakan reputasi perusahaan yang tidak dapat diperbaiki.

<sup>4</sup> *Malware* seperti; *virus*, *worm*, *virus Trojan*, *spyware*, *adware*, dan *ransomware*, yang merupakan berfungsi menghancurkan sistem komputer

<sup>5</sup> *Phishing* ini mencari data dari email, telepon, atau pesan teks oleh seseorang yang menyamar sebagai lembaga yang sah guna memikat individu agar memberikan data sensitif seperti informasi identitas pribadi, perbankan, kartu kredit, dan kata sandi

<sup>6</sup> *Hacking* ini melibatkan keterampilan teknis dalam membobol sistem komputer dan mengakses data sensitif.

---

prosedur dan proses berpikir buatan manusia, resiko operasional *risk* dapat disebut dengan resiko manusia.

Ada beberapa kategori yang merupakan *operational risk*, yaitu (Segal, 2023; Eceiza, Kristensen, Krivin, Samandari, & White, 2020);

- a. *Anti-money laundering* dengan mengubah aturan sehingga dapat mengurangi kesalahan positif termasuk memfokuskan sumber daya pada kasus yang benar-benar memerlukan penyelidikan
- b. *fraud* dengan adanya kolusi untuk mengambil alih pengendalian organisasi, baik dengan pihak internal dan eksternal, mencoba mencuri, memalsukan dan menyuap karyawan atau pihak eksternal lain,
- c. aktivitas operasional yang merugikan pelanggan, menyesatkan informasi, memicu kelalaian, atau secara tidak sengaja tidak memenuhi persyaratan,
- d. ketidakmampuan manajemen untuk menilai situasi dengan tepat dan menerapkan strategi yang tepat atau kegagalan untuk mengeksekusi strategi proses yang benar,
- e. kekurangan dalam sistem komputer, perangkat keras, perangkat lunak, atau interaksi antara komponen-komponennya sehingga mengakibatkan kegagalan teknologi,
- f. pelanggaran atau risiko pelanggaran terhadap langkah-langkah keselamatan di tempat kerja, baik fisik, mental, atau lainnya sehingga berdampak kepada keselamatan karyawan,
- g. kondisi alam dengan cuaca buruk, kebakaran, atau kondisi musim dingin yang dahsyat sehingga membahayakan aset

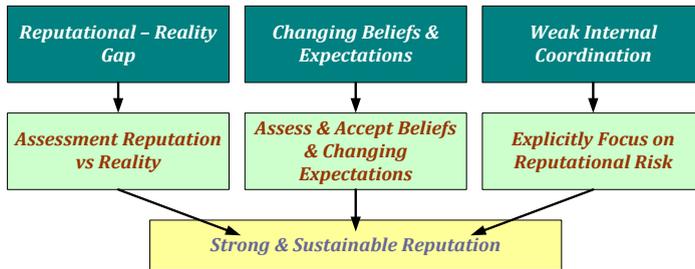
fisik dan membuat karyawan tidak dapat melakukan tugas dalam kesehariannya

Contoh ilustrasi grafik berdasarkan *human error* nya, perlu diperhatikan letak & jenis kesalahannya apa saja yang membuat pekerjaan tidak dapat terlaksana dengan baik, misalnya;

	Tidak Sah (insentif, tekanan penjualan)	Tidak Pantas ( <i>training</i> , <i>product</i> <i>knowledge</i> )	Tanpa Perawatan ( <i>complexity</i> , <i>training</i> )	<i>Negligence</i> (kapasitas, keahlian)	<i>Fraud</i> (akses informasi)
<i>Bankers</i>	✓		✓		
Investasi		✓	✓		
<i>Back-Office</i>			✓	✓	✓
<i>Collections</i>				✓	

4. **Reputational risk** (Sickler, 2019) meliputi publisitas negatif, persepsi publik, atau peristiwa yang tidak terkendali yang berdampak buruk pada reputasi perusahaan, sehingga memberikan pengaruh kepada pendapatannya. Resiko reputasi (MasterClass, 2022) ini meliputi kemungkinan perusahaan merusak reputasinya, baik karena kualitas produk atau layanan, atau pelanggaran kepatuhan terhadap peraturan, misalnya. Organisasi dapat mengubah ide kontroversial menjadi peluang untuk meningkatkan citra merek, seperti yang dilakukan Richard Branson dengan Virgin Records, yang menjadikannya bereputasi yang kuat pada perusahaan rekaman itu.

Gambar 8.2.  
*Framework* Dalam *Reputational Management*



Sumber: (Eccles, Newquist, & Schats, 2007)

Dalam sebuah *framework*, dinyatakan bahwa (Eccles, Newquist, & Schats, 2007);

- a. mengelola resiko reputasi secara efektif dimulai dengan menyadari bahwa reputasi adalah masalah persepsi. Reputasi perusahaan secara keseluruhan merupakan fungsi dari reputasinya di antara berbagai pemangku kepentingan (*investor*, karyawan, pelanggan, pemasok, *regulator*, politisi, organisasi non-pemerintah, komunitas tempat perusahaan beroperasi) dalam kategori, seperti; kualitas produk, tata kelola perusahaan, hubungan karyawan, layanan pelanggan, modal intelektual, kinerja keuangan, penanganan masalah lingkungan dan sosial. Reputasi berbeda dengan karakter atau perilaku perusahaan yang sebenarnya dan mungkin lebih baik atau lebih buruk. Ketika reputasi suatu perusahaan lebih positif dibandingkan kenyataan yang mendasarinya, kesenjangan ini menimbulkan risiko yang besar. Untuk menjembatani kesenjangan reputasi-realitas, perusahaan perlu meningkatkan kemampuannya dalam memenuhi ekspektasi atau mengurangi ekspektasi dengan memberikan

lebih sedikit janji. Misalnya, kesenjangan reputasi-realitas mengenai kinerja keuangan sering kali mengakibatkan penipuan akuntansi dan (pada akhirnya) penyajian kembali hasil. Hasil menunjukkan bahwa Enron merupakan suatu hal yang menunjukkan *reputational management* dan jatuh ke dalam perangkap ini. Reputasi buruk tidak layak diterima dan dapat menjengkelkan. Godaannya adalah “apa pun yang kita lakukan, orang tidak akan menyukai kita, jadi untuk apa repot-repot?” Alasan mengapa manajemen puncak harus bersusah payah untuk meningkatkan pelaporan dan komunikasi karena kewajiban fidusia mereka untuk menutup kesenjangan reputasi-realitas sama besarnya dengan kewajiban mereka untuk meningkatkan kinerja nyata. Kedua hal tersebut mendorong penciptaan nilai bagi pemegang saham.

- b. *Changing beliefs* dan ekspektasi merupakan faktor penentu utama risiko reputasi. Ketika ekspektasi berubah dan karakter perusahaan tetap sama, kesenjangan reputasi-realitas semakin lebar dan risiko meningkat. Ada banyak contoh praktik yang dulunya dapat diterima, namun para pemangku kepentingan tidak lagi menganggapnya memuaskan atau etis. Di Amerika Serikat, praktik yang tadinya dapat diterima kini dianggap tidak tepat, termasuk perusahaan pialang yang menggunakan fungsi penelitian untuk menjual transaksi investasi perbankan; pembayaran insentif penjamin emisi asuransi kepada pialang, yang menyebabkan pialang menetapkan harga dan menyusun

pertanggungjawaban untuk melayani kepentingan penjamin emisi dibandingkan kepentingan nasabah; penunjukan teman-teman CEO dalam dewan direksi sebagai “direktur independen”; panduan pendapatan; dan perataan pendapatan.

- c. Sumber utama risiko reputasi lainnya adalah buruknya koordinasi pengambilan keputusan oleh berbagai unit bisnis dan fungsi. Jika satu kelompok menciptakan ekspektasi yang tidak dapat dipenuhi oleh kelompok lain, maka reputasi perusahaan akan terpuruk. Contoh, koordinasi internal yang buruk juga menghambat kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi perubahan keyakinan dan harapan. Di hampir semua organisasi yang dikelola dengan baik, masing-masing kelompok fungsional tidak hanya memantau perkembangan berbagai pemangku kepentingan, namun juga secara aktif berupaya mengelola ekspektasi mereka. Hubungan antar *investor* berupaya untuk memastikan dan mempengaruhi ekspektasi analis dan *investor*, survei pemasaran pelanggan, periklanan membeli iklan yang membentuk ekspektasi, survei SDM karyawan, tanggung jawab sosial perusahaan dengan LSM. Semua tindakan ini penting untuk memahami dan mengelola risiko reputasi. Namun sering kali, kelompok-kelompok ini tidak melakukan tugasnya dengan baik dalam berbagi informasi atau mengoordinasikan rencana mereka. Koordinasi sering kali buruk karena CEO tidak memberikan tanggung jawab ini kepada orang tertentu. Ketika pertanyaan tentang tanggung

jawab besar dalam mengelola resiko reputasi, 84% menjawab, "CEO." Seorang CEO adalah pimpinan yang bertanggung jawab atas resiko reputasi. Namun, pada intinya seorang CEO tidak mempunyai waktu untuk mengatur proses koordinasi seluruh aktivitas yang berdampak pada risiko reputasi.

Ada banyak sekali statistik tentang reputasi *online*, seperti; mengetahui pendapat para pejabat tinggi yang menangani strategi merek dan reputasi manajemen nya mereka masing-masing dimana ada sekitar 43% berpikir untuk menghapus hasil pencarian yang tidak diinginkan akan meningkatkan penjualan, dan 54% percaya bahwa mereka mengurangi hasil penelusuran yang tidak menguntungkan sehingga akan mendorong pertumbuhan pendapatan.

Reputasi negatif yang mendukung kepada *negative articles*, adalah seperti; tuntutan hukum, skandal, PHK perusahaan, perselisihan karyawan yang belum terselesaikan, keluhan pelanggan, atau pelanggaran peraturan, perhatian media yang negatif dapat menghambat keuntungan bank global, perusahaan jasa keuangan dan sanksi peraturan dapat menimbulkan pengaruh terhadap pendapatan selama bertahun-tahun jika tidak menghapus artikel tersebut dari hasil penelusuran Google. Terkadang keputusan bisnis yang baik tidak diterima baik oleh karyawan atau media, seperti; *merger* dan akuisisi, atau seperti penutupan pabrik yang berkinerja buruk dapat memicu artikel negatif yang merusak reputasi. Media sosial dapat menjadi penyebab dari reputasi negatif. Ketika para pemimpin

perusahaan pernyataan mereka berdampak pada keseluruhan bisnis dan menyiarkan komentar kontroversial secara online, bukan hanya reputasi eksekutif mereka tetapi juga juga tentang *reputational management* nya secara menyeluruh. Penyebutan merek tertentu juga berpengaruh dalam menimbulkan reaksi negatif di media sosial walaupun organisasi menunjukkan “hanya” sepintas tayangan nya dan karena jejaring sosial ini dapat memperkuat pemberitaan negatif yang sangat kuat dan tidak mungkin luput dari perhatian

---

**DAFTAR PUSTAKA**

- Abdullah, & Tantri. (2017). *Aspek Pasar dan Pemasaran Studi Kelayakan Bisnis*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Boehm, J. (2021, April 15). *How to Manage ESG Risk Across Your Third-Party Ecosystem*. (M. Giarrusso, V. Ivanova, B. Sutcliffe, J. W. Hachey, & V. Veerasamy, Editors) Retrieved from Enst & Young: [https://www.ey.com/en\\_us/consulting/third-party-risk-management-and-the-esg-agenda?WT.mc\\_id=10653586&AA.tsrc=paidsearch&msclkid=18e389ec9de415a6af6eeca4d431131a](https://www.ey.com/en_us/consulting/third-party-risk-management-and-the-esg-agenda?WT.mc_id=10653586&AA.tsrc=paidsearch&msclkid=18e389ec9de415a6af6eeca4d431131a)
- Borad, S. B. (2023). *Degree of Total leverage -Meaning, Calculation, Importance and More*. Retrieved from Financial Leverage: <https://efinancemanagement.com/financial-leverage/degree-of-total-leverage>
- Candrawardhani, S. (2022, November 14). *Apa itu Segmentasi Pasar*. Diambil kembali dari kitalulus.com: <https://www.kitalulus.com/bisnis/segmentasi-pasar>
- Cascade Team. (2023, June 2). *Strategic Risk Management: Complete Overview (With Examples)*. Retrieved from Strategic Execution: <https://www.cascade.app/blog/strategy-risk-guide>
- CFI Team. (2023). *Contribution Margin Ratio*. Retrieved from Resources - Accounting: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/contribution-margin-ratio-formula/>
- Chen, J. (2021, February 25). *Risk-Adjusted Return on Capital (RAROC) Explained & Formula*. (S. Anderson, & A. Bellucco-Chatham, Editors) Retrieved from Technical Analysis - Advanced Technical Analysis Concepts: <https://www.investopedia.com/terms/r/raroc.asp>
- Eccles, R., Newquist, S. C., & Schats, R. (2007, February). *Reputation and Its Risks*. Retrieved from Public Relations: <https://hbr.org/2007/02/reputation-and-its-risks>
- Eceiza, J., Kristensen, I., Krivin, D., Samandari, H., & White, O. (2020, April 13). *The Future of Operational-Risk Management in Financial Services*. (McKinsey & Company) Retrieved from Capabilities: <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and->

---

resilience/our-insights/the-future-of-operational-risk-management-in-financial-services

- Ekai, C. (2023, August 9). *Strategic Key Risk Indicators Examples*. Retrieved from Risk Publishing: <https://riskpublishing.com/strategic-key-risk-indicators-examples/>
- Elizalde, A., & Repullo, R. (2007, September). Economic and Regulatory Capital in Banking: What Is the Difference? *International Journal of Central Banking*, 3(3), 87-117. Retrieved from <https://www.ijcb.org/journal/ijcb07q3a3.pdf>
- Gallo, A. (2017, October 13). *Contribution Margin: What It Is, How to Calculate It, and Why You Need It*. Retrieved from Accounting: <https://hbr.org/2017/10/contribution-margin-what-it-is-how-to-calculate-it-and-why-you-need-it>
- Hayes, A. (2020a, April 30). *Leverage Ratio: What It Is, What It Tells You, How To Calculate*. (D. Kindness, & K. Munichiello, Eds.) Retrieved from Corporate Finance/Financial Ratio: <https://www.investopedia.com/terms/l/leverageratio.asp>
- Hayes, A. (2022b, April 5). *Degree of Operating Leverage (DOL)*. (M. James, & V. Velasquez, Eds.) Retrieved from Corporate Finance/Financial Resources: <https://www.investopedia.com/terms/d/degreeofoperatingleverage.asp>
- Indeed Editorial Team. (2022, October 1). *What is Strategic Risk and How To Manage It: A Definitive Guide*. Retrieved from Career Development: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/strategy-risk>
- Jan, O. (2019, June 3). *Degree of Total Leverage*. Retrieved from Finance - Performance Measurement: <https://xplained.com/915192/degree-of-total-leverage>
- Kasmir. (2018). *Studi Kelayakan Bisnis*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Kenton, W. (2022, March 25). *What is Business Risk: Definition, Factors, and Examples*. (Investopedia) Retrieved from Business: <https://www.investopedia.com/terms/b/businessrisk.asp>
- KPI.org. (2022). *What is a Key Performance Indicator (KPI)*. Retrieved from Terms: <https://www.kpi.org/KPI-Basics/>
-

- Manystighosa, A. (2022, Oktober 25). *Cara Analisis Pasar dan Pentingnya bagi Bisnis*. Diambil kembali dari kitalulus.com: <https://www.kitalulus.com/bisnis/analisis-pasar>
- MasterClass. (2022, August 4). *What is Strategic Risk? 6 Types of Strategic Risk*. (R. Branson, Editor) Retrieved from Business: <https://www.masterclass.com/articles/strategic-risk>
- Prima, P. (2023, Januari 27). *Target Pasar dan Kebutuhan Pasar*. Diambil kembali dari kitalulus.com: <https://www.kitalulus.com/bisnis/target-pasar-adalah>
- Proof Point. (2023). *What is Compliance Risk*. Retrieved from Glossary: <https://www.proofpoint.com/us/threat-reference/compliance-risk>
- Purwana. (2016). *Studi Kelayakan Bisnis*. Depok: Kharisma Putra Utama Offset.
- RedBridge. (2020, January 6). *RAROC – A Treasurer's Best Tool for Optimizing Banking Relationship & Reducing Financial Expenses*. Retrieved from Market Intelligence - Insights: <https://www.redbridgedta.com/us/market-intelligence/raroc-a-treasurers-best-tool-for-optimizing-banking-relationships-and-reducing-financial-expenses/>
- Risk Optics. (2023, September 22). *Complete Guide to Key Risk Indicators*. Retrieved from Resouce Center: <https://reciprocity.com/resource-center/complete-guide-to-key-risk-indicators/>
- Ross, S. (2023, August 20). *Financial Capital vs. Economic Capital: What's the Difference?* (E. Rasure, Editor) Retrieved from Economu: <https://www.investopedia.com/ask/answers/031715/what-difference-between-financial-capital-and-economic-capital.asp>
- SecureFrame. (2022, November 8). *What Is Compliance Risk and How To Minimize It*. Retrieved from Compliance Risk: <https://secureframe.com/blog/compliance-risk>
- Segal, T. (2023, August 13). *Operational Risk: Overview, Importance, and Examples*. (T. Catalano, & A. Courage, Editors) Retrieved from Business Essentials: [https://www.investopedia.com/terms/o/operational\\_risk.asp](https://www.investopedia.com/terms/o/operational_risk.asp)

- Sickler, J. (2019, February 8). *What is Reputational Risk and How To Manage It*. Retrieved from Reputation Management: <https://www.reputationmanagement.com/blog/reputational-risk/>
- Suliyanto. (2018). *Studi Kelayakan Bisnis*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Sunyoto, D. (2016). *Stufi Kelayakan Bisnis*. Yogyakarta: CAPS (Center of Academic Publising Service).
- Suwinto, J. (2014). *Studi Kelayakan Pengembangan Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Thakur, M. (2023, July 31). *Financial Leverage Formula*. Retrieved from Finance - Financial Resources: <https://www.educba.com/financial-leverage-formula/>
- Tonnello, M. (2012, August 23). *Strategic Risk Management: A Primer for Directors*. (M. L. Frigo, & R. Anderson, Editors) Retrieved from Harvard Law School Forum on Corporate Governance: <https://corpgov.law.harvard.edu/2012/08/23/strategic-risk-management-a-primer-for-directors/>
- Twin, A. (2023, May 10). *Key Performance Indicator (KPI): Definition, Types, and Examples*. (M. James, & A. Jackson, Editors) Retrieved from Corporate Finance: <https://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp>
- Varta, B. (2022, 1 3). *Analisis Peluang Pasar Menggunakan Lokasi Intelegensi*. Diambil kembali dari bvarta.com: <https://bvarta.com/id/analisis-peluang-pasar-menggaunakan-lokasi-intelligence/>
- Wall Street Prep, Inc. (2023). *Operating Leverage: Guide to Understanding the Operating Leverage Concept*. Retrieved from Accounting.

---

**Biodata Penulis****Samuel PD Anantadjaya**

Dr, BSc, MBA, MM, CFC, CFP, CBA, CFHA



Penulis adalah seorang pengajar IPMI Business School. Dia merupakan seorang yang memiliki pengalaman sebagai mantan Dekan di Fakultas Bisnis & Ilmu Sosial dan mantan Kepala Program Studi Administrasi Bisnis di *International University Liaison Indonesia (IULI)* sejak Agustus 2015 sampai Agustus 2021, ditambah dengan semenjak tahun 2005 mendapat tugas sebagai dosen di *Swiss German University*. Beliau memegang gelar *Bachelor of Science (BSc)* di bidang Keuangan dan Ekonomi dari University of Wisconsin, La Crosse, USA, gelar *Master of Business Administration (MBA)* di bidang Keuangan dari Edgewood College in Madison, Wisconsin, USA, gelar Magister Manajemen (MM) di bidang Manajemen Strategik dari Sekolah Tinggi Manajemen Bandung, atau yang sekarang dikenal dengan Universitas Telkom di Bandung, Indonesia, dan gelar Doktor (Dr) di bidang Manajemen Strategik dengan konsentrasi Kinerja Organisasi dan Pengendalian Sistem dari Universitas Katolik Parahyangan in Bandung, Indonesia. Beliau juga memegang sertifikasi sebagai *Financial Planner, Financial Consultant, Business Administrators*, dan *Hand-Writing Analyst*. Beliau juga memegang sertifikasi sebagai dosen #11104102610218 sejak Agustus 2011, dan sertifikasi Asesor #991110410261021815007 dari Kementerian Pendidikan dan Budaya di Republik Indonesia. Beliau dapat dihubungi melalui email: ethan.eryn@gmail.com



# BAB 9

---

## STUDI KELAYAKAN SOSIAL DAN LINGKUNGAN

Dr. Arteurt Yoseph Merung, S.P., M.Si.  
Unika De La Salle Manado

### **Pendahuluan**

Kehadiran sebuah perusahaan tidak lepas dari hubungan dengan lingkungan sekitar dimana perusahaan itu berada dan memperoleh manfaat ekonomi. Hubungan antara perusahaan dan aspek sosial serta lingkungan merupakan interaksi yang berkelanjutan dan saling menguntungkan. Pada satu sisi, masyarakat sekitar memperoleh manfaat kesejahteraan dari perusahaan tersebut dan pada sisi lain perusahaan mendapatkan manfaat ekonomi dari tempat dimana masyarakat berkehidupan di sekitar perusahaan itu berada. Hubungan ini tentunya tidak hanya mencakup responsibilitas etika saja, tetapi juga mencerminkan kontribusi perusahaan terhadap kesejahteraan sosial bagi masyarakat.

Tindakan dan kebijakan perusahaan dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap masyarakat baik dampak sosial maupun ekonomi dan begitu pula sebaliknya. Misalnya saja kebangkrutan suatu perusahaan dapat berujung pada pemutusan kontrak kerja yang diatur dalam undang-undang ketenagakerjaan dan kepaillitan (Mashudi, 2020). Tanggung jawab sosial perusahaan dan keterlibatan

masyarakat juga dapat memainkan peran penting dalam membentuk hubungan ini (Widiantoro, 2019).

Kondisi sosial masyarakat merupakan unsur penting dalam sebuah bisnis sehingga perlu dilakukan studi kelayakan sosial lingkungan dengan tujuan untuk menilai kelayakan bisnis yang diusulkan dari perspektif lingkungan dan sosial, dan dalam rangka mengidentifikasi potensi masalah dan ancaman terhadap keberhasilan penyelesaian pembangunan atau proyek bisnis yang diusulkan. Dengan adanya studi kelayakan ini diharapkan solusi dan tindakan mitigasi dapat diselidiki.

### **Tujuan Studi Kelayakan Bisnis**

Sebagaimana yang diketahui, tujuan studi kelayakan bisnis pada dasarnya adalah untuk mengukur peluang keberhasilan suatu usaha di masa mendatang sehingga pengusaha dapat menilai apakah bisnis tersebut layak dijalankan atau tidak. Dari sejumlah unsur pertimbangan dalam studi kelayakan bisnis, studi kelayakan sosial dan lingkungan adalah bagian yang tak boleh diabaikan. Setiap perusahaan haruslah memiliki prosedur yang mewajibkannya memberi perhatian karena jika tidak, maka terdapat kesenjangan hukum bagi kinerja bisnis tersebut (Hidayat et.al, 2020).

Secara keseluruhan, kehidupan sosial bagi sebuah bisnis menciptakan fondasi untuk keberlanjutan dan pertumbuhan jangka panjang. Dengan memahami dan menghargai interaksi dengan berbagai pihak terkait, bisnis dapat membentuk fondasi yang kuat untuk memenuhi tuntutan etika, membangun kepercayaan, dan menciptakan dampak positif dalam komunitasnya.

Dalam era dimana keberlanjutan menjadi kata kunci, bisnis yang sukses tidak hanya diukur dari segi keuangan, tetapi juga dari dampaknya terhadap masyarakat dan lingkungan. Untuk memastikan bahwa suatu bisnis dapat berjalan dengan seimbang dan memberikan manfaat jangka panjang, studi kelayakan sosial dan lingkungan menjadi langkah penting yang harus diambil sejak awal perencanaan. Hubungan sosial dengan menjadi penting untuk diperhatikan baik itu bisnis yang baru akan dijalankan, bisnis yang sementara berjalan, bahkan setelah bisnis telah selesai dijalankan misalnya pertambangan. Semua itu tak lepas dari tanggung jawab yang tidak terpisah sebuah keberadaan sebuah bisnis dengan kehidupan sosial dan lingkungan, apalagi untuk perusahaan yang dalam kegiatan produksinya menghasilkan buangan-buangan pabrik baik yang sifatnya padat, uap dan air ataupun efek-efek lainnya yang tak kelihatan wujudnya seperti suara, aroma dan lain-lain.

Salah satu alasan mengapa sebuah bisnis harus memperhatikan sisi sosial dan lingkungan yaitu karena sangat berkaitan dengan keberlanjutan (*sustainability*). Sustainability kini menjadi isu penting terkait dengan pembangunan baik di tingkat global sampai ke lokal, terlebih sejak agenda penting oleh PBB tentang Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) yang disepakati oleh semua negara anggota PBB pada tahun 2015. Sejak saat itu para pemimpin negara menjadikan agenda SDGs sebagai bagian dari pembangunan negara masing-masing. Para pemimpin di berbagai sektor mendukung SDGs dan memimpin upaya inovatif untuk membangun masyarakat yang berkelanjutan. SDGs menawarkan landasan untuk merespons dan memulihkan pandemi COVID-19 dengan lebih baik serta

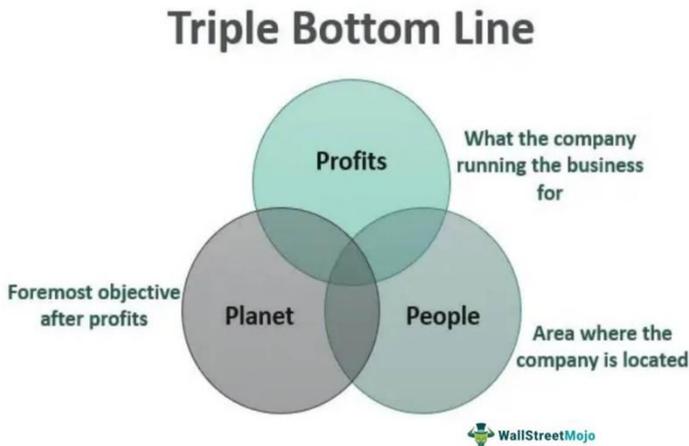
membangun masa depan yang inklusif dan berketahanan di mana tidak ada seorang pun yang tertinggal (*no left behind*) (UN,2015).

### Triple Bottom Line (TBL)

Salah satu penggagas konsep terhadap keberlanjutan kaitannya dengan bisnis adalah John Elkington yang pertama kali mencetuskan konsep **Triple Bottom Line (TBL)** dalam bukunya *Cannibal with Forks* yang diterbitkan tahun 1994. Penulis asal Inggris ini melontarkan kritik tajam mengenai pembangunan dan industrialisasi yang mengeliminasi lingkungan hidup secara eksplisit dan hanya berorientasi pada keuntungan semata.

Konsep Triple Bottom Line kini telah menjadi dasar yang disepakati oleh berbagai negara tentang konsep pembangunan yang berkelanjutan dengan menyatukan 3 (tiga) unsur penting dalam suatu bisnis yaitu *Profits, Planet dan People*.

Gambar 9.1



Keuntungan Ekonomi (*Profit*): Ini mencakup aspek keuangan dan bisnis seperti laba, pendapatan, dan efisiensi operasional. Dengan

konsep TBL, perusahaan atau pebisnis diharapkan selalu menekankan pentingnya mencapai keuntungan yang berkelanjutan dan etis. Dimensi berikut dari konsep TBL adalah *People*, dalam hal ini adalah masyarakat: yang memberikan perhatian akan bagaimana organisasi sebuah organisasi (bisnis) memengaruhi masyarakat dan karyawan. Keberlanjutan Lingkungan *Planet* yaitu terkait hubungan organisasi dengan lingkungan alam, seperti penggunaan sumber daya alam, emisi karbon, dan kebijakan lingkungan. Point pentingnya yaitu praktik bisnis bertanggung jawab terhadap lingkungan.

Dengan memperhitungkan ketiga dimensi ini, TBL membantu organisasi untuk mengukur dampak holistiknya terhadap masyarakat, lingkungan, dan ekonomi. Pendekatan ini menciptakan pemahaman yang lebih komprehensif tentang keberlanjutan bisnis, membantu mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan kinerja dalam semua aspek ini, bukan hanya fokus pada profitabilitas.

Konsep TBL kini banyak diadopsi oleh organisasi di berbagai negara, karena telah menjadi dasar penilaian akan keberlanjutan. Mitchell (2007) dan Alhaddi (2014) melihat manfaat TBL serta efeknya, Mitchell menekankan bahwa perlunya pendekatan yang lebih holistik terhadap kinerja ekonomi sementara Alhaddi mengeksplorasi pengaruhnya terhadap positioning strategis dan diferensiasi sebuah produk bisnis. Sementara Høgevold (2019) memberikan penekanan terkait pentingnya faktor ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam praktik bisnis berkelanjutan apalagi di era sekarang ini yang semakin bersaing. Menurutnya, TBL dapat secara signifikan memandu penilaian dan perencanaan perusahaan.

## **Studi Kelayakan Sosial**

Studi kelayakan sosial adalah penelitian yang dilakukan untuk mengevaluasi dampak proyek atau kebijakan terhadap masyarakat dan lingkungan sekitarnya. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa suatu proyek atau kebijakan tidak hanya menguntungkan secara ekonomi, tetapi juga memperhatikan aspek sosial dan lingkungan.

Studi ini melibatkan analisis terhadap berbagai faktor, seperti dampak sosial yang mungkin timbul, perubahan dalam struktur masyarakat, kesejahteraan masyarakat setempat, dan keberlanjutan lingkungan. Dalam pelaksanaannya, tim studi kelayakan sosial biasanya bekerja sama dengan komunitas setempat untuk memahami perspektif dan kebutuhan mereka.

Hasil dari studi kelayakan sosial dapat digunakan sebagai dasar untuk membuat keputusan apakah suatu proyek atau kebijakan harus dilanjutkan, dimodifikasi, atau bahkan dibatalkan jika dampak negatifnya terlalu besar. Jadi, bisa dikatakan bahwa studi kelayakan sosial merupakan salah satu cara untuk memastikan bahwa pembangunan atau kebijakan yang dijalankan juga berpihak pada kepentingan masyarakat dan lingkungan.

Studi kelayakan sosial memberikan beberapa manfaat yang penting: Pertimbangan etika dan tanggung jawab sosial: studi ini memastikan bahwa proyek atau kebijakan mempertimbangkan dampaknya terhadap masyarakat dan lingkungan, memenuhi standar etika, dan menjalankan tanggung jawab sosial karena dengan menganalisis potensi dampak sosial yang mungkin timbul, studi kelayakan sosial membantu mengidentifikasi dan mengelola risiko yang terkait dengan

proyek atau kebijakan serta membantu memastikan pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan dan adil. Secara keseluruhan, studi kelayakan sosial membantu memastikan bahwa pembangunan atau kebijakan tidak hanya mencapai tujuan ekonomisnya tetapi juga memperhatikan kepentingan dan kesejahteraan masyarakat serta lingkungan.

### **Kelayakan Sebuah Bisnis**

Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk menganalisis tentang kelayakan sebuah bisnis terutama terkait bangunan fisik adalah dengan Analisis Mengenai Dampak Lingkungan (AMDAL) adalah suatu proses penilaian dampak yang dilakukan sebelum suatu proyek atau kegiatan dilaksanakan. Salah satu tujuan dari pelaksanaan AMDAL adalah pengidentifikasian semua potensi dampak yang mungkin timbul akibat proyek atau kegiatan tersebut. Dampak bisa bersifat positif atau negatif mencakup evaluasi dampak terhadap berbagai aspek, seperti lingkungan fisik, biologis, sosial, dan ekonomi. Proses AMDAL ini membantu menentukan pilihan terbaik yang dapat mengurangi atau menghindari dampak-dampak negatif.

Saat ini, peraturan atau dasar hukum tentang AMDAL adalah UU PPLH dan perubahannya dalam Perppu Cipta Kerja PP 22/2021; dan Permen KLHK 18/2021. Adapun Tujuan Amdal Secara Umum adalah sebagai berikut

1. Memberi masukan dalam pengambilan keputusan bagi pemerintah dan pengelola kegiatan.
2. Memberi pedoman dalam upaya pencegahan, pengendalian, dan pemantauan dampak lingkungan hidup.

3. Memberikan informasi dan data bagi perencanaan pembangunan suatu wilayah.

Bagi pengusaha, manfaat dilakukan AMDAL diantaranya memberikan gambaran secara menyeluruh atas manfaat, risiko, dan kegiatan yang dikelola, kemudian memberikan gambaran yang jelas atas kondisi lingkungan hidup setempat dimana perusahaan memberi dampak baik langsung ataupun tidak langsung baik biogeofisik, sosial ekonomi, dan budaya masyarakat di sekitar lokasi dan masih terdapat manfaat lainnya dengan tujuan memperkecil risiko dan kelemahan-kelemahan yang mungkin muncul.

### **Lingkungan Bisnis**

Hubungan yang baik antara perusahaan dan aspek sosial membantu menciptakan keberlanjutan jangka panjang, membangun reputasi yang kuat, dan mendukung pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan. Dalam lingkungan bisnis yang semakin sadar akan tanggung jawab sosial, perusahaan yang mengintegrasikan nilai-nilai ini dalam operasionalnya memiliki peluang lebih besar untuk sukses dalam jangka panjang. Hubungan dengan masyarakat juga ditunjang dengan regulasi pemerintah dimana setiap perusahaan (apalagi perusahaan BUMN) wajib menjalankan program CSR.

CSR adalah (*Corporate Social Responsibility*) adalah komitmen berkelanjutan dari perusahaan untuk bertindak secara etis, legal, dan berkontribusi untuk meningkatkan kualitas hidup dari pekerja dan keluarga, komunitas lokal, hingga masyarakat secara keseluruhan. Kewajiban CSR perusahaan di Indonesia diatur dalam Pasal 74 UU PT menerangkan bahwa perusahaan yang menjalankan kegiatan usaha di bidang dan/atau berkaitan dengan sumber daya alam wajib

melaksanakan tanggung jawab sosial dan lingkungan. Jika kewajiban ini tidak dijalankan, perusahaan akan dikenai sanksi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan (Sanarta, 2013).

Aturan terkait juga tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 47 Tahun 2012 tentang Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perseroan Terbatas (PP 47/2012). Ketentuan Pasal 2 PP 47/2012 menerangkan bahwa setiap perseroan selaku subjek hukum mempunyai tanggung jawab sosial dan lingkungan.

Bisnis yang terlibat secara aktif dengan komunitas lokal menciptakan dampak positif dan membangun citra yang baik di mata masyarakat. Ini dapat melibatkan dukungan terhadap inisiatif lokal, partisipasi dalam kegiatan amal, atau penciptaan lapangan kerja yang memberdayakan komunitas. Bisnis yang memiliki kesadaran akan tanggung jawab sosial dan lingkungan akan lebih diterima oleh masyarakat. Keterlibatan dalam inisiatif keberlanjutan, pengelolaan limbah yang bertanggung jawab, dan kebijakan yang mendukung lingkungan menciptakan kehidupan sosial yang positif.

Sekarang ini perhatian terhadap lingkungan sudah lebih baik dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Kini, masyarakat secara umum mulai menunjukkan kepeduliannya terhadap lingkungan dengan memberikan perhatian terhadap produk-produk yang ramah lingkungan. Misalnya mobil listrik, produk herbal, produk dengan memanfaatkan limbah. Hal ini berdampak pada interaksi bisnis dalam kehidupan sosial sehingga membentuk reputasi dan *brand image* atau citra merek. Citra merek sangat positif berdampak terhadap perilaku konsumen, yang pada akhirnya mempengaruhi keputusan pembelian dan persepsi mereka terhadap suatu merek (Upadhyay, 2016; Gupta,

2021). Bisnis yang dikenal sebagai entitas yang peduli terhadap masyarakat dan lingkungan cenderung menarik pelanggan yang lebih banyak dan mempertahankan citra positif.

### **Kesimpulan**

Studi kelayakan sosial pada dasarnya ditujukan untuk menciptakan nilai bagi masyarakat. Sekarang ini setiap perusahaan berlomba menciptakan nilai lebih di mata masyarakat, karena sudah pasti akan memberikan pengaruh positif terhadap pendapatan. Studi kelayakan sosial bertujuan untuk menilai dampak bisnis terhadap masyarakat sekitar yang dalam hal ini mencakup aspek-aspek seperti peningkatan lapangan pekerjaan, pembangunan komunitas, dan kontribusi terhadap pemberdayaan lokal. Bisnis yang memberikan nilai tambah bagi masyarakat cenderung mendapatkan dukungan lebih luas dan menciptakan hubungan yang berkelanjutan.

Sementara itu, studi lingkungan akan menghasilkan suatu analisis terhadap dampak potensial yang mungkin ditimbulkan oleh kegiatan bisnis terhadap lingkungan sekitar yang dalam hal ini mencakup penilaian terhadap penggunaan sumber daya alam, manajemen limbah, dan strategi untuk mengurangi jejak karbon.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Abdullah, R., & Panghastuti, T. (2018). ANALISIS HUBUNGAN ANTARA BANGUNAN BERSEJARAH, MITOS, BUDAYA MASYARAKAT LOKAL DENGAN MOTIVASI WISATAWAN BERKUNJUNG DI DAYA TARIK WISATA TAMANSARI YOGYAKARTA. *Journal of Tourism and Economic*.
- Alhaddi, H. (2014). The Influence of Triple Bottom Line on Strategic Positioning: An Exploratory Case Study on Differentiation through Image. *The Journal of Men's Studies*, 5, 55-72.
- Gupta, A., Garg, A., Farhan, F., Chandna, M., Jain, R., & Kumar, S. (2021). Effect of Brand Image on Consumer Buying Behaviour. *MKTG: Branding & Brand Management (Topic)*.
- Hidayat, R., Yahya, A., & Ernis, Y. (2020). Analisis Yuridis Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perusahaan Terhadap Masyarakat Sekitar.
- Høgevoid, N.M., Svensson, G., Rodríguez, R., & Eriksson, D. (2019). Relative importance and priority of TBL elements on the corporate performance. *Management of Environmental Quality: An International Journal*.
- Mashudi, M., & Aji, H. (2020). PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA PADA PERUSAHAAN PAILIT. *Jurnal Pro Hukum: Jurnal Penelitian Bidang Hukum Universitas Gresik*.
- Mitchell, M., Curtis, A., & Davidson, P. (2007). Can the 'triple bottom line' concept help organisations respond to sustainability issues?
- Sanarta, K. (2023). Kewajiban CSR Perusahaan dalam Peraturan Perundang-undangan. <https://rcs.hukumonline.com/insights/kewajiban-csr-perusahaan>, 18 April 2023.
- Upadhyay, V. (2016). THE IMPACT OF BRAND IMAGE ON CONSUMER BUYING BEHAVIOR: A LITERATURE REVIEW. *The International Journal of Higher Education*, 1.
- Widiantoro, D., Nugroho, S., & Arief, Y. (2019). Hubungan Antara Dukungan Sosial Dari Dosen Dengan Motivasi Menyelesaikan Skripsi Pada Mahasiswa. *Journal An-Nafs: Kajian Penelitian Psikologi*.
- <https://mh.uma.ac.id/tujuanmanfaat-pelaksanaan-amdal/> diakses tanggal 18 Maret 2023

---

## **Biodata Penulis**

**Dr. Arteurt Y. Merung, S.P., M.Si.**



Penulis Menyelesaikan Studi S1 di Program Studi Sosial Ekonomi Pertanian Fakultas Pertanian UNSRAT dan S2 di Pasca Sarjana UNSRAT pada Jurusan Manajemen Sumber Daya dan kemudian melanjutkan Studi S3 tahun 2016-2019 Pada Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Udayana. Sampai saat ini penulis terdaftar sebagai dosen tetap di Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian Unika De La

Salle Manado. Pada tahun 2013 dan 2018, penulis pernah mengikuti program peningkatan kapasitas dosen Kewirausahaan di Toronto yang dibiayai oleh pemerintah Kanada. Dan juga pada tahun 2023, mengikuti program kompetensi yang dilaksanakan oleh American Academy hingga memperoleh sertifikat sebagai Management Strategy Analyst (CMSA). Selain sebagai dosen, penulis juga sudah pernah menempati jabatan-jabatan strategis pada Unika De La Salle Manado, hingga sampai saat buku ini diterbitkan, masih menjabat sebagai salah satu Wakil Rektor. Penulis bersama teman-teman lain telah menerbitkan beberapa buku diantaranya; Modul Kewirausahaan untuk internal Unika De La Salle Manado. Bersama dosen-dosen lain dari berbagai perguruan tinggi terlibat dalam menulis buku bersama (book chapter) dan menghasilkan beberapa buku seperti; Manajemen Sumber Daya Manusia, Perilaku Konsumen dan Pengantar Bisnis.

Email Penulis: [amerung@unikadelasalle.ac.id](mailto:amerung@unikadelasalle.ac.id)

# BAB 10

---

## RENCANA PELAKSANAAN

Hermyn B. Hina, S.E., M.Si.

Universitas Kristen Artha Wacana

### **Tahapan Implementasi Bisnis**

Implementasi merupakan kegiatan yang dilakukan oleh seseorang secara sistimatis untuk mencapai tujuan tertentu. Adapun yang menjadi tujuan implementasi bisnis, sebagai berikut:

1. Melaksanakan rencana yang telah disusun oleh Perusahaan
2. Menguji prosedur didalam penerapan rencana yang telah dibuat
3. Mendokumentasikan suatu prosedur didalam penerapan rencana dan kebijakan bisnis
4. Mewujudkan tujuan-tujuan yang akan dicapai di dalam rencana pelaksanaan atau kebijakn yang sudah dirancang
5. Mengetahu kemampuan para pebisnis dalam menerapkan kebijakan atau rencana yang diharapkan
6. Mengetahui tingkat keberhasilan suatu kebijakan atau rencana yang telah dibuat untuk perbaikan dan pemningkatan mutu.

Apabila ide bisnis yang sesuai sudah direncanakan untuk dilaksanakan, maka tahap berikutnya pimpinan melakukan realisasi perencanaan bermula dari tahapan implementasi bisnis, pembuatan jadwal pelaksanaan dan sumber daya yang dibutuhkan.

Agar dapat melakukan rencana pelaksanaan bisnis yang baik atau sebelum seseoranga memutuskan untuk melakukan studi kelayakan,

---

terlebih dahulu perlu diketahui tahapan -tahapan bisnis (Suliyanto, 2010), antara lain:

1. Tahap Penemuan Ide

Tahap ini harus dimulai dengan menetapkan satu ide bisnis, yang dapat menghasilkan produk yang laku terjual dan dapat memberikan keuntungan, sehingga perlu mengambil Langkah dalam menentukan dukungan sumber daya yang memadai, ide sesuai dengan inspirasi dan keyakinan yang pasti akan memperoleh laba atau keuntungan

2. Tahap penelitian

Setelah memilih ide bisnis yang tepat, maka selanjutnya perlu dilakukan suatu penelitian yang pasti dengan metode ilmiah, melalui: mengumpulkan informasi, mengolah data dengan teori yang tepat dan relevan, menganalisis serta menginterpretasikan hasil pengolahan data sesuai dengan analisis data yang tepat, kesimpulan dan laporan hasil penelitian.

3. Tahap Evaluasi

Tahap evaluasi ini merupakan suatu proses dalam membandingkan satu atau lebih dengan standar atau kriteria yang bersifat kuantitatif ataupun kualitatif, yang berkaitan dengan biaya yang digunakan serta manfaat yang diperoleh, sehingga dapat diketahui biaya atau keuntungan yang dapat digunakan untuk mendapat hasil yang baik. Terdapat 3 jenis tahapan evaluasi, yaitu:

- a. Mengevaluasi usaha proyek yang akan didirikan
- b. Mengevaluasi proyek yang akan dibangun
- c. Mengevaluasi bisnis yang telah dioperasikan secara kontinyu

#### 4. Tahap Pengurutan Usulan Yang Layak

Apabila terdapat lebih dari satu usulan proyek yang dianggap layak, maka perlu dilakukan pemilihan rencana bisnis yang mempunyai nilai tertinggi dan dibandingkan dengan usulan berdasarkan standar penilaian yang telah ditentukan.

#### 5. Tahap Rencana Pelaksanaan

Tahap ini adalah menentukan jenis pekerjaan, waktu yang dibutuhkan untuk macam pekerjaan, kuantitas dan kualifikasi tenaga pelaksana, ketersediaan dana dan sumber daya lain, kesiapan manajemen dan kondisi operasional dan pelaksanaan yang sedianya perlu direncanakan.

#### 6. Tahap Pelaksanaan

Tahap ini untuk merealisasikan Pembangunan usaha. Setelah dibuat perencanaan, maka pada tahap ini sudah memiliki suatu gambaran yang jelas dalam memulai bisnis. Jika proses pengembangan bisnis berjalan dengan baik dan lancar, dan dinilai layak, maka selanjutnya semua rencana dapat dikontrol dan diketahui kendala apa saja yang dapat muncul pada saat proses berjalan.

### **Jadwal Pelaksanaan**

Jadwal pelaksanaan merupakan suatu perencanaan pelaksanaan dengan memulai penjadwalan dan persiapan pelaksanaan yaitu dengan mendapatkan komitmen dari berbagai pihak yang terlibat, antara lain:

#### 1. Pihak Manajemen Perusahaan,

Pembuatan suatu studi kelayakan bisnis dapat dilakukan oleh pihak eksternal perusahaan selain dibuat sendiri oleh pihak

internal perusahaan. Terlepas dari siapa yang membuat, jelas bagi manajemen bahwa pembuatan proposal ini merupakan suatu upaya dalam rangka merealisasikan ide proyek yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan usaha dalam rangka meningkatkan laba perusahaan. Sebagai pihak yang menjadi project leader, sudah tentu ia perlu mempelajari studi kelayakan ini, misalnya dalam hal pendanaan, berapa yang dialokasikan dari modal sendiri, rencana dari investor dan dari kreditor

2. Investor

Jika hasil studi kelayakan bisnis yang telah dibuat ternyata layak untuk direalisasikan, pendanaannya dapat mulai dicari, misalnya dengan mencari investor atau pemilik modal yang mau menanamkan modalnya pada proyek yang akan dikerjakan. Sudah barang tentu calon investor ini akan mempelajari laporan studi kelayakan bisnis yang telah dibuat karena calon investor mempunyai kepentingan yang akan diperoleh serta jaminan keselamatan atas modal yang akan ditanamkannya.

3. Kreditor

Salah satu sumber pendanaan usaha atau bisnis dapat juga diperoleh dari bank. Pihak bank akan mengkaji ulang studi kelayakan bisnis yang telah dibuat tersebut termasuk mempertimbangkan sisi-sisi lain, misalnya bonafiditas (dapat dipercaya dengan baik dari segi kejujuran maupun kemampuannya) dan tersedianya agunan yang dimiliki perusahaan sebelum memutuskan untuk memberikan kredit atau tidak.

---

#### 4. Pemerintah serta Masyarakat.

Studi Kelayakan Bisnis yang disusun perlu memperhatikan kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemerintah karena bagaimanapun pemerintah secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi kebijakan perusahaan. Penghematan devisa negara, penggalakan ekspor non migas dan pemakaian tenaga kerja massal merupakan contoh-contoh kebijakan pemerintah di sektor ekonomi. Proyek-proyek bisnis yang membantu kebijakan pemerintah inilah yang diprioritaskan untuk dibantu, misalnya dengan subsidi ataupun keringan pajak bahkan tax-holiday

Dalam penjadwalan pelaksanaan, maka terdapat dua tahap, antara lain:

##### 1. Tahap pelaksanaan usaha atau bisnis

Pada tahap ini akan muncul risiko dan hambatan, sehingga diperlukan perbaikan atau revisi terhadap perencanaan awal. Selain hambatan, mungkin juga terjadi adanya perubahan kondisi lingkungan yang diasumsikan di awal, sehingga diperlukan penyesuaian.

##### 2. Tahap evaluasi terhadap perencanaan dibandingkan dengan kenyataan

Dalam studi kelayakan ini juga tidak menutup kemungkinan terdapat alternatif yang bisa dievaluasi bersamaan dan ditentukan inisiatif yang paling layak untuk diteruskan dengan pertimbangan akan sumber daya yang ada dengan alokasi modal yang diperlukan dan pengembalian yang dihasilkan.

Sebagai salah satu faktor pendukung keberhasilan pencapaian proyek, tentu saja sebuah proyek harus memiliki target batasan penyelesaian. Hal ini bisa dilakukan dengan penjadwalan kegiatan yang terarah dan pengaturan waktu yang baik dalam proses pelaksanaan proyek.

Seluruh rangkaian kegiatan diatur secara sistematis disertai dengan keterangan mengenai waktu dimulai dan diakhirinya kegiatan pelaksanaan proyek dengan jelas.

Manfaat dari penjadwalan proyek dibagi menjadi dua, yaitu manfaat penjadwalan bagi pemilik proyek dan manfaat penjadwalan bagi pelaksana.

1. Manfaat penjadwalan bagi pemilik proyek antara lain:
  - a. Pemilik proyek mendapat gambaran mengenai waktu dimulai dan selesainya proyek tersebut.
  - b. Pemilik proyek dapat melakukan evaluasi dan penilaian jika terjadi perubahan waktu dan biaya proyek tersebut.
  - c. Pemilik proyek dapat merencanakan cashflow.
2. Sedangkan manfaat penjadwalan bagi pelaksana antara lain:
  - a. Pelaksana dapat merencanakan segala kebutuhan yang berkaitan dengan kebutuhan material, peralatan dan tenaga kerja.
  - b. Pelaksana dapat mengatur waktu keterlibatan sub kontraktor.

Penjadwalan proyek juga memiliki beberapa faktor yang akan mempengaruhi kompleksitas dari penjadwalan proyek itu sendiri, adapun faktor-faktor yang mempengaruhi adalah:

1. Dana yang tersedia dan dana yang diperlukan
2. Waktu yang tersedia dan yang diperlukan

3. Penambahan tenaga kerja dan jam kerja lembur untuk mempercepat
4. Sumber daya yang tersedia dan yang diperlukan
5. Keahlian tenaga kerja dan kecepatan mengerjakan tugas

Manajemen waktu menekankan pada penyusunan rencana dan perkiraan waktu yang digunakan dalam pelaksanaan bisnis. Artinya penyusunan jadwal pekerjaan dibuat dengan mengalokasikan waktu yang tersedia buat pelaksanaan masing-masing bagian dengan waktu penyelesaian yang optimal. Penjadwalan meliputi:

1. Bar Chart
2. Jadwal kegiatan penting
3. Diagram batang (gantt chart)

Gantt chart merupakan metode yang sederhana dan dapat dimengerti tetapi terdapat kekurangan, yaitu tidak dapat memperlihatkan hubungan dan ketergantungan antar kegiatan.

4. Line Sceduling Method (LSM)

LSM merupakan grafik hubungan antara waktu dengan lokasi, lama pekerjaan, urutan pekerjaan. Teknik ini terutama digunakan untuk rencana dengan kegiatan yang secara kontinyu

5. Network Planning

Network planning, merupakan hubungan dan ketergantungan antara kegiatan, lintas kritis proyek, serta waktu akhir penyelesaian proyek. Dengan mengetahui lintas kritis, dapat diketahui kegiatan yang tidak boleh terlambat sehingga kegiatan secara keseluruhan tidak harus terlambat. Terdapat 2 macam cara dalam Network planning, yaitu: arrow diagram method, CPM dan PERT, serta precedence diagram method (PDM)

6. Perencanaan terhadap manajemen operasional akan berdampak pada kualitas kerja serta beban biaya yang dikeluarkan. Perencanaan yang baik dapat meningkatkan kualitas pekerjaan serta mengurangi pemborosan biaya. Ada tiga hal pokok dalam perencanaan manajemen operasional, yaitu:
  - a. Jenis pekerjaan yang diperlukan
  - b. Struktur organisasi yang dibuat
  - c. Persyaratan dan penunjukan tenaga-tenaga yang akan mengisi jabatan tersebut.

### **Sumber Daya yang Dibutuhkan**

Jika sudah menentukan ide bisnis yang layak untuk dijalankan, maka langkah selanjutnya pengusaha dapat melakukan realisasi perencanaan yang dimulai dengan penjadwalan dan persiapan. Mulai dari kesiapan manajemen, ketersediaan dana, penentuan jenis pekerjaan, jumlah dan kualifikasi karyawan, dan sebagainya.

Dalam menjalankan bisnis, sumber daya bisnis memegang peran penting dalam Perusahaan untuk menciptakan proposisi nilai dalam layanan dan produk terhadap pelanggan, dalam rangka mendukung keberhasilan dan perkembangan bisnis. Adapun jenis sumber daya yang dibutuhkan dalam bisnis, antara lain:

1. Manusia

Manusia merupakan salah satu jenis sumber daya bisnis yang menjadi faktor utama yang paling menentukan dalam bisnis, karena manusia merancang tujuan, dan melakukan proses untuk mencapai tujuan.

2. Uang

Uang sebagai modal yang dibutuhkan untuk membayar gaji karyawan, pembelian bahan baku, transportasi, biaya administrasi bahkan operasional Perusahaan lainnya.

3. Material

Material dapat berupa bahan baku atau sarana prasarana yang digunakan oleh Perusahaan untuk mencapai tujuan Perusahaan. Perencanaan sumber daya bisnis jenis ini memiliki manfaat agar Perusahaan memiliki standarisasi bahan mulai dari ukuran, jumlah, merek dan jenis bahan baku bermanfaat juga dalam menghitung harga pokok penjualan yang akan dijual oleh Perusahaan.

4. Mesin

Mesin dapat diartikan sebagai penggunaan teknologi. Untuk mengubah bahan baku menjadi bahan jadi/produk yang siap dijual, maka perusahaan membutuhkan teknologi dalam proses produksi.

5. Metode

Metode dapat diartikan sebagai cara kerja Perusahaan untuk mengelola seluruh sumber daya Perusahaan. Metode harus disusun sesuai dengan standar agar pekerjaan bisa berjalan secara efisien dan efektif.

6. Pasar

Pasar merupakan tempat pertemuan antara penjual dan pembeli dalam melakukan jual beli barang atau jasa. Perusahaan telah menetapkan barang/jasa yang dihasilkan untuk meraih keuntungan.

---

Sumber daya bisnis yang dibutuhkan dalam memulai bisnis/usaha dapat dikategorikan ke dalam lima kategori, yaitu:

1. Sumber Daya Keuangan

Sumber daya keuangan merupakan asset Perusahaan yang digunakan untuk kegiatan Perusahaan. Sumber daya keuangan bersumber dari: rekening pribadi pendiri Perusahaan, melalui pinjaman/kredit dari Lembaga keuangan, investor bahkan pemerintah.

2. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan inti dari setiap bisnis/usaha. Keberhasilan suatu Perusahaan sangat bergantung pada bakat dan kekuatan karyawan. Dalam prosesnya, sumber daya manusia memiliki beberapa peranan dan fungsi dalam bisnis, yaitu:

- a. Sebagai tenaga kerja
- b. Tenaga ahli
- c. Pemimpin Perusahaan
- d. Tenaga usahawan
- e. Menciptakan dan mengembangkan IPTEK
- f. Sumber daya manusia sebagai produsen
- g. Sumber daya manusia sebagai konsumen

3. Sumber Daya Fisik

Sumber daya fisik adalah sumber daya usaha berwujud yang digunakan bisnis untuk menciptakan proposisi nilainya. Sumber daya fisik bersifat dinamis, dimana berubah seiring dengan perubahan waktu dan teknologi. Ketika teknologi baru digunakan, mesin lama dapat digantikan dengan yang baru untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik.

4. Sumber Daya Informasi dan Intelektual

Sumber daya intelektual adalah asset Perusahaan yang tidak berwujud yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan Perusahaan. Sumber daya intelektual tidak dapat disentuh dan dilihat, seperti data pelanggan dan pengetahuan pelanggan. Sedangkan sumber daya informasi merupakan sumber informasi menyeluruh dan benar untuk tujuan keberhasilan atas usaha yang dirintis.

---

**DAFTAR PUSTAKA**

- Aldy, R., Riawan, P., & Sugianto, L.O. (2017). *Studi Kelayakan Bisnis*. Unmuh Ponorogo
- Amaliah, Rabiah. (2008). *Penyusunan Rencana Bisnis*. Fakultas Ekonomi Universitas Indoensia
- Freddy Rangkuti. (2012). *Studi kelayakan Bisnis dan Investasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Husein, Umar. (2003). *Studi Kelayakan Bisnis*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Husnan, Suad and Suwarsono Muhammad. (2000). *Studi Kelayakan Proyek*. Edisi Keempat, Penerbit UPP AMP YKPN, Yogyakarta
- Ibrahim, Y. (2003). *Studi Kelayakan Bisnis*. Rineka Cipta
- Kasmir, & Jakfar. (2016). *Studi Kelayakan Bisnis*. Edisi Revisi. Jakarta: Kencana Prenada Meia Group.
- Sulastri, Lilis. (2016). *Studi Kelayakan Bisnis Untuk Wirausaha*, Cetakan Pertama, LGM-LaGoods Publishing
- Sofyan, I. (2003). *Studi kelayakan Bisnis*. Edisi Pertama. Graha Ilmu , Yogyakarta
- Suliyanto. (2010). *Studi Kelayakan Bisnis Pendekatan Praktis*. Yogyakarta: ANDI
- Solihin, Ismail (2007). *Memahami Business Plan*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

---

**Biodata Penulis**

**Hermyn B. Hina, S.E., M.Si.**



Penulis lahir di Kupang tanggal 25 Mei 1968. Tamat SD 1981, tamat SMP tahun 1984 dan tamat SMA 1987. Melanjutkan studi S1 di Universitas Kristen Artha Wacana Kupang dan menyelesaikan pendidikan pada tahun 1991. Penulis melanjutkan studi S2 di Universitas Padjadjaran Bandung bidang ilmu Ekonomi dan Akuntansi dan meraih Magister Sains tahun 2004. Penulis bergabung sebagai dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Artha Wacana Kupang sejak April 1994 dan diangkat sebagai dosen tetap bulan Oktober 1994 sampai sekarang pada program studi Manajemen.

Email Penulis: [hermynhina25@gmail.com](mailto:hermynhina25@gmail.com)



# BAB 11

---

## EVALUASI DAN PENGUKURAN KERJA

Heru Kurniawan, SE. M.Si.

Institut Agama Islam Tafaqfiddin Dumai

### **Evaluasi**

#### **Pengertian Evaluasi**

Istilah Evaluasi dapat disamakan dengan penaksiran (*appraisal*), pemberian angka (*rating*) dan penilaian (*assesment*). Evaluasi kinerja sangat penting untuk menilai akuntabilitas suatu unit usaha maupun organisasi bisnis. Akuntabilitas bukan sekedar kemampuan menunjukkan bagaimana penggunaan dana operasional suatu unit usaha, namun lebih kepada apakah penggunaan dana dikelola secara ekonomis, efektif, dan efisien.

Evaluasi mempunyai karakteristik yang membedakannya dari metode- metode analisis lainnya yaitu:

1. *Fokus kepada nilai.*
2. *Interdependensi Fakta Nilai.*
3. *Orientasi Masa Kini dan Masa Lampau.*
4. *Dualitas nilai.*

Pertama fokus nilai, karena evaluasi adalah penilaian dari suatu kebijakan dalam ketepatan pencapaian tujuan dan sasaran kebijakan. Kedua yaitu interdependensi fakta-nilai, karena untuk menentukan nilai dari suatu kebijakan bukan hanya dilihat dari tingkat kinerja tetapi juga dilihat dari bukti atau fakta bahwa kebijakan dapat

memecahkan masalah tertentu. Ketiga yaitu orientasi masa kini dan masa lampau, karena tuntutan evaluatif diarahkan pada hasil sekarang dan masa lalu sehingga hasil evaluasi dapat dibandingkan nilai dari kebijakan tersebut. Keempat yaitu dualitas nilai, karena nilai-nilai dari evaluasi mempunyai arti ganda baik rekomendasi sejauh berkenaan dengan nilai yang ada maupun nilai yang diperlukan dalam mempengaruhi pencapaian tujuan-tujuanlain.

### **Fungsi Evaluasi**

Evaluasi mempunyai beberapa fungsi yaitu:

1. Memberi informasi yang valid mengenai kinerja suatu rencana yang telah ditentukan, program dan kegiatan, yaitu mengenai seberapa jauh kebutuhan, nilai dan kesempatan telah dicapai. Dengan evaluasi dapat diungkapkan mengenai pencapaian suatu tujuan, sasaran dan target tertentu.
2. Memberi sumbangan pada klarifikasi dan kritik. Evaluasi memberi sumbangan pada klarifikasi dan kritik terhadap nilai-nilai yang mendasari tujuan dan target. Nilai diperjelas dengan mendefinisikan dan mengoperasikan tujuan dan target.
3. Memberi sumbangan pada aplikasi metode analisis suatu rencana bisnis, termasuk perumusan masalah dan rekomendasinya. Informasi mengenai tidak memadainya suatu kinerja yang telah ditetapkan, program dan kegiatan memberikan kontribusi bagi perumusan ulang suatu keputusan, program dan kegiatan. Evaluasi dapat pula menyumbangkan rekomendasi bagi pendefinisian alternatif keputusan, yang bermanfaat untuk mengganti kebijakan dan keputusan yang berlaku dengan alternatif kebijakan yang lain.

Menurut pendapat di atas, fungsi evaluasi untuk memberi informasi yang baik dan benar, memberi kritikan pada klarifikasi suatu nilai-nilai dari suatu tujuan dan target, kemudian membuat suatu metode kebijakan untuk mencapai kinerja sehingga program dan kegiatan yang di evaluasi memberikan kontribusi bagi perumusan ulang kebijakan suatu kegiatan dalam organisasi atau unit usaha.

### **Pengertian Kinerja**

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Istilah kinerja seyogyanya berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Pada dasarnya kinerja tidak dapat didefinisikan secara absolut, namun secara umum dapat dijelaskan sebagai:

1. Memiliki kapabilitas yang dapat diukur
2. Berhubungan dengan masa yang akan datang
3. Kinerja bisnis yaitu kepiawaian dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen
4. Berkaitan dengan apa yang sudah terjadi atau apa yang akan terjadi dimasa sekarang dan oleh karena itu dapat diamati dan diukur.

Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu entitas, baik entitas tersebut sifatnya berorientasi pada laba ataupun tidak berorientasi pada laba yang didapatkan selama satu periode waktu. Kinerja (*performance*) merupakan representasi tentang taraf pencapaian

pelaksanaan suatu aktivitas/acara/kebijakan dalam mewujudkan target, tujuan, misi serta visi organisasi yang tertuang dalam rencana jangka panjang suatu organisasi. Kata kinerja sering dipergunakan untuk menyebut prestasi individu maupun grup individu. Kinerja dapat diketahui hanya bila individu atau grup individu tadi memiliki kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria prestasi ini berupa tujuan-tujuan ataupun sasaran tertentu yang hendak dicapai. Tanpa adanya suatu tujuan atau sasaran, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolok ukurnya.

### **Perencanaan Kinerja**

Perencanaan kinerja merupakan titik awal dari suatu siklus manajemen kinerja. Dasar untuk melakukan perencanaan kinerja adalah perencanaan strategis organisasi yang menetapkan tujuan utama suatu organisasi. Perencanaan strategis menentukan apa yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan dan rencana strategis tersebut dijabarkan lebih lanjut pada tingkat unit-unit kerja di bawahnya. Dalam perencanaan kinerja didesain kegiatan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk melakukan kegiatan tersebut perlu direncanakan bagaimana menyediakan sumberdaya yang diperlukan dan kapan harus dilakukan sehingga tujuan dapat dicapai seperti yang diharapkan.

Perencanaan kinerja merupakan proses penyusunan rencana kinerja sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan dalam rencana stratejik, yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah melalui berbagai kegiatan tahunan. didalam rencana kinerja ditetapkan rencana capaian kinerja tahunan untuk seluruh indikator

kinerja yang ada pada tingkat sasaran dan kegiatan. penyusunan rencana kinerja dilakukan seiring dengan agenda penyusunan dan kebijakan anggaran, serta merupakan komitmen bagi instansi untuk mencapainya dalam tahun tertentu.

### **Komponen Rencana Kinerja**

Dokumen rencana kinerja memuat informasi tentang sasaran yang ingin dicapai dalam tahun yang bersangkutan; indikator kinerja sasaran, dan rencanacapaiannya. selain itu dimuat pula keterangan yang antara lain menjelaskan keterkaitan kegiatan, dengan sasaran, kebijakan dengan programnya, serta keterkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh instansi atau sektor lain. Adapun komponen rencana kinerja meliputi:

1. Sasaran

Sasaran yang dimaksud pada rencana kinerja ini adalah sasaran sebagaimana dimuat dalam dokumen renstra. selanjutnya diidentifikasi sasaran mana yang akan diwujudkan pada tahun yang bersangkutan beserta indikator dan rencana tingkat capaiannya (targetnya).

2. Program

Program-program yang ditetapkan merupakan program-program yang berada dalam lingkup kebijakan tertentu sebagaimana dituangkan dalam strategi yang diuraikan pada dokumen rencana strategi. selanjutnya perlu diidentifikasi dan ditetapkan program-program yang akan dilaksanakan pada tahun bersangkutan, sebagai cara untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

3. Kegiatan

Kegiatan adalah tindakan nyata dalam jangka waktu tertentu

---

yang dilakukan oleh instansi pemerintah sesuai dengan kebijakan dan program yang telah ditetapkan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai sasaran dan tujuan tertentu. dalam komponen kegiatan ini perlu ditetapkan indikator kinerja kegiatan dan rencana capaiannya

#### 4. Indikator Kinerja Kegiatan

Indikator kinerja ialah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu kegiatan yang telah ditetapkan. indikator kinerja kegiatan yang akan ditetapkan dikategorikan kedalam kelompok:

- a. Masukan (*inputs*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dan program dapat berjalan atau dalam rangka menghasilkan output, misalnya sumber daya manusia, dana, material, waktu, teknologi, dan sebagainya.
- b. Keluaran (*outputs*) adalah segala sesuatu berupa produk/jasa (fisik dan atau non fisik) sebagai hasil langsung dari pelaksanaan suatu kegiatan dan program berdasarkan masukan yang digunakan.
- c. Hasil (*outcomes*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah. outcomes merupakan ukuran seberapa jauh setiap produk/ jasa dapat memenuhi dan harapan masyarakat.
- d. Manfaat (*benefits*) adalah kegunaan suatu keluaran (*outputs*) yang dirasakan langsung oleh masyarakat. dan dapat berupa tersedianya fasilitas yang dapat diakses oleh public.
- e. Dampak (*impact*) adalah ukuran tingkat pengaruh sosial, ekonomi lingkungan atau kepentingan umum lainnya yang

---

dimulai oleh capaian kinerja disetiap indikator dalam suatu kegiatan

Indikator-indikator tersebut secara langsung atau tidak langsung dapat mengindikasikan sejauh mana keberhasilan pencapaian sasaran. dalam hubungan ini, penetapan indikator kinerja kegiatan merupakan proses identifikasi, pengembangan, seleksi dan konsultasi tentang indikator kinerja atau ukuran kinerja atau ukuran keberhasilan kegiatan dan program-program instansi.

Penetapan indikator kinerja kegiatan harus didasarkan pada perkiraan yang realistis dengan memperhatikan tujuan dan sasaran yang ditetapkan serta data pendukung yang harus diorganisasi, indikator kinerja dimaksud hendaknya: 1) spesifik dan jelas, 2) dapat diukur secara objektif, 3) relevan dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, dan 4) tidak bias.

### **Penyusunan Perencanaan Kinerja**

Perencanaan kinerja merupakan proses penyusunan rencana kinerja (Renja) sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan dalam Renstra (perencanaan lima tahun), yang akan dilaksanakan oleh satuan organisasi/kerja melalui berbagai kegiatan tahunan. Di dalam Renja ditetapkan rencana tingkat capaian kinerja tahunan, sasaran, dan seluruh indikator kinerja kegiatan. Penyusunan Renja dilakukan seiring dengan agenda penyusunan Repeta dan kebijakan anggaran. serta merupakan komitmen yang ingin diwujudkan (target setting) oleh pimpinan dan seluruh anggota satuan organisasi/kerja untuk mencapainya dalam tahun tertentu. Penyusunan Renja meliputi penyusunan sasaran (uraian, indikator, dan target) yang ingin dicapai dalam tahun yang bersangkutan,

---

program dan kegiatan (uraian, indikator kinerja, sasaran, dan target) dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

1. Penetapan Sasaran

- a. Sasaran yang dimaksud pada rencana kinerja ini adalah sasaran sebagaimana dimuat dalam dokumen Renstra. Selanjutnya diidentifikasi/dipilih/ditetapkan sasaran mana yang akan diwujudkan pada tahun yang bersangkutan beserta indikator dan rencana tingkat capaiannya (targetnya).
- b. Teknik mengidentifikasi/memilih/menetapkan sasaran:
  - 1) Bila sasaran pada Renstra dapat dilaksanakan seluruhnya pada tahun yang bersangkutan makamsasaran pada Renstra dapat dipindahkan dalam Rencana Kinerja Tahunan (RKT).
  - 2) Bila sasaran dan indikator sasaran pada Renstra tidak dapat dilaksanakan seluruhnya pada tahun yang bersangkutan maka dapat dipilih sasaran yang tertulis pada Renstra sesuai skala prioritas.
- c. Setiap indikator sasaran disertai dengan rencana tingkat capaian (target) masing-masing, dengan penjelasan:
  - 1) Target adalah dapat berupa angka kuantitatif (jumlah) maupun angka kualitatif (prosentase)
  - 2) Setiap sasaran dapat memiliki lebih dari satu indikator sasaran. Indikator sasaran secara langsung atau tidak langsung dapat mengindikasikan sejauh mana keberhasilan pencapaian tujuan.
- d. Dalam kolom keterangan menjelaskan keterkaitan antara

---

kegiatan dengan sasaran, kebijakan dengan program, serta keterkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh satuan organisasi/kerja lain

## 2. Penyusunan Program

- a. Program-program yang dituangkan dalam Renja merupakan program yang terkait dengan sasaran dalam dokumen Renstra. Selanjutnya diidentifikasi dan ditetapkan program-program yang akan dilaksanakan pada tahun bersangkutan, sebagai cara untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.
- b. Teknik mengidentifikasi/memilih/menyusun program:
  - 1) Bila program pada setiap sasaran yang ditetapkan dalam Renstra dapat dilaksanakan seluruhnya pada tahun yang bersangkutan maka program dalam Renstra dapat dipindahkan dalam Renja;
  - 2) Bila program yang ditetapkan pada Renstra tidak dapat dilaksanakan seluruhnya pada tahun yang bersangkutan maka dapat dipilih program yang tertulis pada Renstra sesuai skala prioritas.

## 3. Penyusunan Kegiatan

- a. Kegiatan adalah tindakan nyata dalam jangka waktu tertentu yang dilakukan oleh instansi pemerintah sesuai dengan kebijakan dan program yang telah ditetapkan dalam Renstra dengan memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai sasaran dan tujuan tertentu. Dalam komponen kegiatan ini perlu ditetapkan indikator kinerja kegiatan dan rencana capaiannya
- b. Teknik mengidentifikasi/memilih/menyusun kegiatan:

- 1) Berdasarkan skala prioritas melalui indikator kegiatan yang memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian sasaran dan tujuan;
  - 2) Perlu adanya konsistensi, keterpaduan, dan keseimbangan antar satuan organisasi/kerja;
  - 3) Memperhatikan sumber daya dan potensi yang ada serta menyentuh kebutuhan pelayanan.
4. Penyusunan Indikator Kinerja Kegiatan
- a. Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu kegiatan yang telah ditetapkan.
  - b. Penyusunan indikator untuk setiap kegiatan sebagai berikut:
    - 1) Masukan (*inputs*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dan program dapat berjalan atau dalam rangka menghasilkan outputs, misalnya sumber daya manusia, dana, material, waktu, teknologi, dan sebagainya;
    - 2) Keluaran (*outputs*) adalah segala sesuatu berupa produk/jasa (fisik dan atau non fisik) sebagai hasil langsung dari pelaksanaan suatu kegiatan dan program berdasarkan masukan yang digunakan;
    - 3) Hasil (*outcomes*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah. Outcomes merupakan ukuran seberapa jauh setiap produk/jasa dapat memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat;
    - 4) Manfaat (*benefits*) adalah kegunaan suatu keluaran

---

(*outputs*) yang dirasakan langsung oleh masyarakat. Dapat berupa tersedianya fasilitas yang dapat diakses oleh publik;

5) Dampak (*impacts*) adalah ukuran tingkat pengaruh sosial, ekonomi, lingkungan atau kepentingan umum lainnya yang dimulai oleh capaian kinerja setiap indikator dalam suatu kegiatan.

c. Penyusunan indikator kinerja kegiatan harus didasarkan pada perkiraan yang realistis dengan memperhatikan tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Indikator kinerja kegiatan dimaksud meliputi:

- 1) Spesifik dan jelas;
- 2) Dapat diukur secara obyektif;
- 3) Relevan dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai;
- 4) Tidak bias.

d. Menetapkan Target

Setelah ditetapkan indikator kinerja dilanjutkan dengan menetapkan terget-target yang ingin dicapai untuk setiap indikator kinerja. Setelah persiapan-persiapan dalam langkahlangkah sebelumnya dilakukan, barulah bisa melakukan penetapan target. Penetapan target kinerja bukanlah proses yang tiba-tiba atau proses yang bisa dilakukan secara mendadak. Penetapan target dapat realistis jika unit organisasi memiliki data yang cukupvalid dan memadai.

Langkah-Langkah dan Urutan Tindakan dalam

mewujudkan rencana kinerja

- 1) Menyelenggarakan rapat staf/para pimpinan;
- 2) Negosiasi tingkat kinerja yang diinginkan;
- 3) Menuliskan rencana kinerja;
- 4) Meminta komitmen seluruh pimpinan unit kerja;
- 5) Penjelasan penetapan target

Sebelum menetapkan target atau tingkat kinerja yang diinginkan, proses yang dilakukan harus mengakomodasi unit-unit kerja yang terkait, sehingga mereka dapat merasakan ikut memiliki dan bertanggung jawab untuk pencapaian target-target tersebut. Penetapan target bukanlah hanyamembicarakan soal angka, akan tetapi lebih mendalam lagi sampai kepada latar belakang munculnya angka tersebut. Setiap angka target yang dimunculkan harus dikaitkan kepada pencapaian visi dan misi unit organisasi. Penetapan target tidak boleh dipaksakan karena akan dapat menimbulkan beban yang berat bagi penerimanya. Target yang ditetapkan perlu diperhatikan apakah terlalu tinggi atau terlalu rendah, hal itu perlu dilakukan rapat-rapat atau koordinasi. Perumusan rencana kinerja dapat didokumentasikan dalam suatu formulir yang memberikan acuan dalam pelaksanaan program/kegiatan dan pencapaian sasaran.

## **Konsep Pengukuran Kinerja**

### **Definisi Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja merupakan sebuah tindakan yang dilakukan

untuk mengukur seluruh aktivitas yang berkaitan dengan rantai nilai perusahaan, dimana hasilnya akan dijadikan sebagai acuan dalam mengambil tindakan- tindakan yang akan dilakukan. Selain itu, hasil dari sebuah pengukuran juga dapat dijadikan sumber informasi mengenai apa yang akan dilakukan dan penyesuaian-penyesuaian yang perlu diambil jika perusahaan memerlukannya. Namun, sistem pengukuran kinerja ini hanyalah sebuah cara yang akan membantu perusahaan dalam meningkatkan kemungkinan bahwa suatu organisasi akan berhasil menjalankannya strateginya. Pengukuran kinerja lazimnya merupakan “proses pencatatan dan pengukuran hasil kinerja kegiatan ke arah pencapaian misi (penyelesaian misi) melalui hasil yang ditampilkan dalam bentuk produk, layanan atau proses untuk selanjutnya dapat dilakukan suatu proses evaluasi kemajuan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi tentang efektivitas penggunaan sumber daya dalam output barang atau jasa, kualitas barang atau jasa, perbandingan hasil kerja dengan tujuan, dan efektivitas tindakan untuk mencapai tujuan”.

### **Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja**

Sebagaimana yang telah diuraikan diatas tentang Kinerja, maka pada dasarnya pengukuran kinerja adalah untuk memberikan motivasi kepada karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi yang disesuaikan dengan standar perilaku yang telah ditetapkan, untuk menghasilkan tindakan yang diinginkan. Perusahaan menggunakan

pengukuran kinerja untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan melalui umpan balik kinerja, dan sebagai dasar untuk memberi penghargaan kepada mereka yang telah memenuhi atau mencapai tujuan yang telah ditentukan. Suatu ukuran kinerja yang telah dirumuskan perusahaan tentunya juga harus memiliki tujuan tertentu. Tujuan ini sangat penting karena berkaitan dengan sasaran apa yang ingin dicapai dari ukuran kinerja tersebut.

Sehingga didalam pengukuran kinerja, harus memiliki beberapa konsep materi yang sekurang-kurangnya memuat:

1. "Informasi mengenai proses pencapaian tujuan organisasi. Pengukuran kinerja ini dapat dijadikan sebagai tolak ukur untuk memberikan informasi apakah sebuah organisasi telah melakukan langkah-langkah yang tepat dalam mencapai tujuannya atau bahkan mengalami kemunduran
2. Sebagai sarana fasilitas belajar bagi karyawan. Tinjauan kinerja adalah cara bagi karyawan untuk mempelajari bagaimana mereka harus bertindak dan memberikan dasar untuk perubahan sikap, perilaku, keterampilan, atau pengetahuan kerja yang perlu dimiliki karyawan untuk mencapai hasil terbaik di tempat kerja.
3. Sebagai bahan referensi untuk memperbaiki kinerja periode selanjutnya. Melakukan tinjauan kinerja jangka panjang bertujuan untuk membangun budaya sukses dalam organisasi dengan menciptakan kondisi dimana setiap orang dalam organisasi diharuskan untuk berprestasi.

4. Berisikan beberapa pertimbangan-pertimbangan yang sistematis dalam pengambilan keputusan, pemberian reward dan punishment. Entitas yang berkinerja tinggi berusaha menciptakan sistem reward seperti kenaikan gaji/tunjangan, kenaikan jabatan atau punishment seperti penundaan kenaikan jabatan atau teguran, yang memiliki hubungan yang jelas dengan pengetahuan, keterampilan dan berkontribusi kepada kegiatan entitas.
5. Sebagai alat untuk memotivasi karyawan. Dengan evaluasi kinerja yang dikombinasikan dengan manajemen kompensasi, sehingga karyawan yang berkinerja tinggi atau berprestasi akan menerima reward.
6. Memberikan hasil akuntabilitas publik. Evaluasi kinerja menunjukkan menunjukkan tingkat pencapaian manajer yang menjadi dasar penilaian tanggung jawab. Kinerja harus diukur dan dilaporkan dalam bentuk laporan kinerja sebagai ukuran kinerja entitas dan bermanfaat bagi pihak internal dan eksternal entitas”.

Manfaat pengukuran kinerja yaitu:

1. Memperoleh pelaporan kinerja dari suatu program atau kegiatan.
2. Memperoleh umpan balik menuju proses pencapaian tujuan.
3. Memperbaiki komunikasi diantara pekerja dan juga antara organisasi dan konsumen serta pemegang saham.
4. Mendorong pemecahan masalah secara objektif dan mengurangi

pendekatan intuitif.

5. Peningkatan kinerja tidak mungkin dapat dicapai tanpa adanya pengukuran kinerja”.

### **Syarat dan Indikator Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja, baik dilakukan dalam bentuk kuantitatif maupun kualitatif harus dapat mengilustrasikan sejauh mana tujuan dan target entitas telah tercapai. baik pada fase perencanaan (*ex-plan*), pada fase pelaksanaan (*on-going*), maupun fase setelah kegiatan selesai (*ex-post*). Selain itu pengukuran kinerja juga digunakan untuk memastikan bahwa kinerja sehari-hari memperlihatkan kemajuan dalam mencapai tujuan dan target entitas yang bersangkutan. Adapun beberapa syarat yang harus dipenuhi dalam pengukuran suatu kinerja antara lain yaitu:

1. “Akurat dan jelas untuk menghindari salah tafsir.
2. Dapat diukur secara objektif baik secara kualitatif maupun kuantitatif.
3. Menangani aspek-aspek yang berguna secara langsung.
4. Harus penting atau berguna dalam memperlihatkan hasil input, output, hasil/outcome, manfaat dan dampak serta proses.
5. Fleksibel dan peka terhadap perubahan dalam proses implementasi.
6. Efektif, dalam arti datanya mudah dikumpulkan, diproses, dianalisa dengan ketersediaan biaya”.

---

**Indikator - indikator dalam Pengukuran Kinerja.**

Beberapa indikator yang dapat ditetapkan dalam pengukuran suatu kinerja, yaitu:

1. “Indikator kinerja masukan (input), yaitu indikator yang diperlukan agar pelaksanaan aktivitas dapat menghasilkan keluaran yang ditentukan, misalnya modal, sumber daya manusia, informasi, teknologi, dll.
2. Indikator kinerja keluaran (output), yaitu sesuatu yang ingin dicapai secara langsung dari suatu aktivitas yang dapat berupa fisik maupun non fisik.
3. Indikator kinerja hasil (outcome), yaitu segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran (output) aktivitas pada jangka menengah (efek langsung).
4. Indikator kinerja manfaat (benefit), yaitu sesuatu yang berhubungan dengan tujuan akhir dari implementasi aktivitas.
5. Indikator kinerja dampak (impact), yaitu pengaruh yang menimbulkan dampak positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah dibuat”.

**Model-model Sistem Pengukuran Kinerja**

Sistem-sistem yang digunakan dalam mengukur kinerja organisasi harus tepat, karena hal tersebut merupakan sebuah rangkaian dari sebuah proses pengambilan keputusan yang dapat memberikan bantuan terkait dengan mengelola, mengawasi, merencanakan dan melaksanakan seluruh kegiatan yang ada didalam organisasi. Agar kinerja yang ada didalam perusahaan dapat tergambarkan dengan

---

jelas, maka terdapat beberapa model pengukuran kinerja yang telah dibuat oleh para ahli, antara lain adalah sebagai berikut:

1. *Balance Scorecard (BSC)*.

*Balance Scorecard* sangat dikenal dikalangan perusahaan sebagai system pengukuran kinerja. Metode ini menggunakan 4 perspektif dalam mengukur kinerja yaitu financial, pelanggan, proses bisnis internal serta proses belajar dan pertumbuhan yang dilakukan dengan menggunakan design awal strategi sebagai dasar perancangan SPK.

2. *Sustainability Balance Scorecard (SBSC)*.

Metode ini merupakan kelanjutan dari metode *Balance Scorecard* yang telah dibahas sebelumnya dengan penambahan berupa aspek lingkungan dan social. Metode ini menggambarkan kaitan antara kinerja ekonomi, lingkungan dan social dari sebuah organisasi.

3. *Cambridge Model*

Metode *Cambridge* menggunakan grup produk sebagai dasar untuk mendefinisikan *Key Performace Indikator* dan dari pengelompokkan produk ini, tujuan bisnis ditentukan untuk product group-nya.

4. *Integrated Performance Measurement System (IPMS)*.

Metode *IPMS* adalah model SPK yang bertujuan untuk membuat sistem pengukuran kinerja lebih kokoh, terhubung, efisien dan efektif. Keinginan stakeholder menjadi titik awal atau dasar didalam melaksanakan perancangan SPK dalam metode *IPMS*.

5. *Integrated Environment Performance Measurement System (IEPMS)*

*Adalah* metode sistem pengukuran kinerja yang kaitannya dengan lingkungan. Ukuran-ukuran kualitatif dan kuantitatif digunakan secara bersama-sama dalam, merancang metode IEPMS.

### **Evaluasi Kinerja**

Evaluasi kinerja disebut juga *“Performance evaluation”* atau *“Performance appraisal”*. *Appraisal* berasal dari kata Latin *“appratiare”* yang berarti memberikan nilai atau harga. Evaluasi kinerja berarti memberikan nilai atas pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang untuk diberikan imbalan, kompensasi atau penghargaan. Evaluasi kinerja merupakan cara yang paling adil dalam memberikan imbalan atau penghargaan kepada pekerja. Setiap orang pada umumnya ingin berprestasi dan mengharapkan prestasinya diketahui dan dihargai orang lain.

### **Proses Evaluasi Kinerja**

Setiap organisasi dan lembaga di setiap mata pelajaran memiliki staf yang berbeda dengan tingkat kinerja yang berbeda-beda. Oleh karena itu, suatu perusahaan atau instansi memerlukan suatu solusi untuk mengetahui kinerja setiap karyawan guna menentukan apakah karyawan tersebut memenuhi syarat untuk bekerja pada perusahaan tersebut. Atas permintaan instansi, instansi melakukan evaluasi kinerja untuk mengevaluasi staf. Kinerja karyawan, menurut Simamora (1995), didefinisikan sebagai sejauh mana pekerja memenuhi persyaratan pekerjaan mereka. Ketika lamaran pekerjaan karyawan dievaluasi, baik elemen kualitatif maupun kuantitatif dari pekerjaan karyawan dipertimbangkan. Menurut Rivai dkk. (2011), evaluasi kinerja didefinisikan sebagai pemeriksaan metodis terhadap

keadaan kerja karyawan mengacu pada standar kerja yang ditentukan perusahaan.

Dengan menggunakan kedua pengertian tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses pengukuran kinerja karyawan yang ditinjau dari awal pekerjaan setiap karyawan dengan menggunakan undang-undang evaluasi yang sudah ada di masing-masing perusahaan, dan sebagai hasil dari penilaian kinerja dapat dijadikan acuan dari masing-masing perusahaan apakah karyawan tersebut mampu dipertahankan di perusahaan tersebut. Tujuan keseluruhan evaluasi kinerja dan tujuan tertentu keduanya berbeda satu sama lain, menurut Simamora (1995). Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk menawarkan informasi yang akurat dan dapat dipercaya tentang sikap dan kinerja setiap orang di perusahaan.

Adapun tujuan-tujuan spesifik asal evaluasi kinerja karyawan digolongkan pada dua bagian besar yaitu:

1. Tujuan Evaluasi (*Evaluation*)

Tujuan mendasar dari tinjauan kinerja adalah untuk mengevaluasi kinerja karyawan sebelumnya. Peringkat deskriptif digunakan oleh evaluator untuk mengukur kinerja dan untuk membuat pilihan tertentu. Hasil dari pilihan ini mungkin merupakan evaluasi ulang kompensasi dan prospek kemajuan untuk setiap karyawan. Penilaian kinerja evaluatif sering digunakan karena cepat dan mudah digunakan. Semua pekerja dibandingkan satu sama lain atau dengan seperangkat kriteria berdasarkan catatan kinerja mereka dalam teknik evaluasi kinerja evaluatif.

## 2. Tujuan Pengembangan (*Development*)

Untuk meningkatkan kinerja pegawai di masa yang akan datang, manajemen melakukan tinjauan kinerja. Manajer membantu bawahan mereka dalam mengembangkan karir profesional mereka dengan memberikan bimbingan karir dan menetapkan target kinerja untuk masadepan.

Komponen pengembangan berasal dari penilaian kinerja, yang mendorong pertumbuhan pekerjanya dengan menggunakan tuntutan anggota, seperti keterampilan, pengalaman, atau informasi yang dibutuhkan seseorang untuk melaksanakan tugasnya secara lebih efektif. Sebagai bagian dari evaluasi kinerja perusahaan secara keseluruhan, pekerja mungkin juga mendapatkan saran tentang cara meningkatkan kinerja mereka di masa depan. Umpan balik tujuan mengidentifikasi kinerja, kekuatan dan keterbatasan karyawan sebelumnya, dan tindakan terbaik untuk meningkatkannya. Pengembangan indikator kinerja sangat penting untuk mencapai tujuan penilaian kinerja, sehingga tinjauan kinerja selaras dengan hasil yang diinginkan perusahaan. Estimasi awal indikator kinerja harus dibuat berdasarkan perkiraan yang wajar dari tujuan, target, dan hasil yang diantisipasi.

---

**DAFTAR PUSTAKA**

- Charles T. Horngren, 2009, Pengantar Akuntansi Manajemen, Jilid I edisi 6, Penerbit Erlangga.
- Don R. Hansen dan Maryane M. Mowen, 2008, Akuntansi Manajerial, Salemba Empat: Jakarta
- Febrina, F., Tamara, D.A.D., Syarief, M.E. (2021). Kinerja Keuangan dengan Pendekatan Economic Value Added (EVA) pada PT. Mayora Indah, Tbk. Indonesian Journal of Economics and Management 1(3), 584-596.
- Hariadi, Bambang, Akuntansi Manajemen, edisi 1. Yogyakarta: BPFE 2002
- Hansen, Mowen. 2008. Akuntansi Manajerial. Jakarta: Salemba Empat. Jilid II.
- Mulyadi, 2007, Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen, Salemba Empat: Jakarta.
- Machfoedz, Mas'ud, Akuntansi Manajemen, Jakarta: BPFE 2002 Managerial Emphasis. Edisi Kesepuluh. Prentice Hall.
- Tsauri, Sofyan (2014). Manajemen Kinerja, Jember: STAIN Jember Press
- Wibowo, SE. 2010. Manajemen Kinerja. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Wibisono, Darmawan. 2006. Manajemen Kinerja, Konsep, Desain, Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan. Bandung: Erlangga.
- Yuniaristanto. (2020). Pengukuran Kinerja: Teori dan Aplikasi, Yogyakarta: Deepublish

**Biodata Penulis****Heru Kurniawan, B.Sc., S.E., M.Si.**

Penulis menamatkan pendidikan Akademi Keuangan & Perbankan - Padang pada tahun 1989, melanjutkan program Strata 1 Fakultas Ekonomi Akuntansi di Universitas Islam Riau Pekanbaru tahun 1994. Selanjutnya melanjutkan Pendidikan Pasca Sarjana (S2) pada Universitas Riau - Pekanbaru (UNRI) tahun 2015. Pengalaman praktisi, diawal karir kerja penulis pernah bekerja sebagai EDP & Accounting tahun 1989-1993 pada Perusahaan Real Estate dan Perhotelan, pernah sebagai Instruktur Komputer & Akuntansi pada Lembaga Pendidikan di Batam tahun 1990-1993, pernah bekerja di bank BUMN Batam tahun 1992, dan selama ±28 tahun bekerja di Bank BUMD Riau dengan berbagai jabatan, sebagai Pimpinan Cabang, Pimpinan Divisi, terakhir sebagai Pimpinan SKAI (Internal Audit). Saat ini telah memasuki masa purna namun tetap aktif sebagai tenaga pengajar (Dosen) pada beberapa perguruan tinggi di Riau. Penulis memiliki kepakaran dibidang Manajemen Keuangan Perbankan, Manajemen Risiko (BSMR Level 5) dan instruktur training internal bidang Sertifikasi Manajemen Risiko Level 1, Manajemen Treasury Bank, dan Internal Audit Bank. Dengan mengambil bagian dari penerbitan buku yang masih cukup sederhana ini, penulis ingin berbagi ilmu & pengalaman bagi pembaca sebagai bagian kontribusi positif untuk bangsa dan negara yang tercinta ini.

Email Penulis: [herukurniawan139@gmail.com](mailto:herukurniawan139@gmail.com)



# BAB 12

---

## EVALUASI KINERJA BISNIS

Margarethy Rohanie Mbado, S.E., M.M.  
Universitas Kristen Artha Wacana

### **Teori Evaluasi**

#### **Pengertian Evaluasi Menurut Para Ahli**

Arikunto (2013:1-2) menjelaskan bahwa evaluasi adalah suatu kegiatan untuk mencari informasi berkaitan dengan bekerjanya sesuatu, kemudian informasi tersebut dikumpulkan dan digunakan sebagai alternatif yang tepat dalam menetapkan sebuah keputusan. Menurut Djemari Mardapi (2008), evaluasi adalah salah satu rangkaian kegiatan dalam meningkatkan kualitas, serta kinerja atau produktivitas suatu satuan lembaga dalam melaksanakan suatu program. Evaluasi adalah kegiatan yang dilakukan oleh evaluator untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menyajikan informasi yang lengkap dan akurat tentang objek/program/layanan/kebijakan tertentu yang sedang dipelajari, sehingga hasilnya dapat digunakan sebagai rekomendasi dalam membuat keputusan (Divana et al, 2017), sedangkan menurut Fattah (2012:234) menyatakan dalam arti yang spesifik evaluasi berkenaan dengan produksi informasi mengenai nilai atau manfaat hasil kebijakan pada kenyataannya yang mempunyai nilai.

Berdasarkan beberapa pengertian menurut para ahli diatas, maka dapat penulis simpulkan bahwa evaluasi merupakan suatu upaya yang

dilakukan untuk pencegahan atau sebuah upaya yang dilakukan untuk mengumpulkan informasi tentang suatu progres kerja dari sesuatu yang sudah dilakukan sehingga informasi yang diperoleh dapat dijadikan alternatif untuk menetapkan suatu kebijakan maupun keputusan atau dengan kata lain evaluasi merupakan informasi yang dikumpulkan untuk dapat meningkatkan tingkat kinerja kegiatan yang sedang berlangsung.

### **Tujuan Evaluasi**

Tujuan evaluasi didalam organisasi maupun perusahaan yaitu sebagai berikut:

- a) Memeriksa seberapa akurat kemahiran kompetensi seseorang yang telah ditentukan
- b) Untuk mencari tahu kesulitan apa yang dialami orang tersebut dalam pekerjaannya sehingga dapat membuat diagnosis dan menawarkan kemungkinan remedial.
- c) Menilai efisiensi dan efektivitas, media dan sumber daya lainnya dalam melaksanakan suatu kegiatan
- d) Sebagai umpan balik dan informasi penting bagi evaluator untuk mengatasi kekurangan yang ada, hal ini dapat dijadikan acuan untuk pengambilan keputusan selanjutnya.

Tujuan evaluasi menurut Kelsey dan Herney (1963), yaitu menentukan titik awal suatu program, menunjukkan seberapa jauh kemajuan yang diperoleh akibat pelaksanaan program, menunjukkan apakah program sesuai titik atau tidak, menunjukkan efektivitas program, sebagai arah keterampilan, dan kerjasama dengan potensi sekitar, membuktikan sistematika perencanaan, dan memberikan kepuasan perencanaan, pelaksana, dan penilai.

Menurut Margono Slamet (1978) tujuan evaluasi adalah memberikan gambaran dan mempengaruhi proses perubahan perilaku. Dapat digunakan untuk menentukan sejauh mana metode penyuluhan telah diterapkan dan hasil yang didapat, dan hasil evaluasi digunakan untuk menyesuaikan pelaksanaan program selanjutnya.

Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa tujuan evaluasi adalah untuk mengetahui tingkat kepuasan seseorang kepada kompetensi yang telah ditetapkan atas dasar kebutuhan dari suatu Perusahaan atau organisasi, yang kedua untuk mengidentifikasi beberapa kendala yang dihadapi agar dapat dilakukan pemeriksaan sehingga dapat memberikan kesempatan dalam meningkatkan kemampuan pada sebuah objek evaluasi tersebut, ketiga dapat mengukur tingkat efektivitas dan efisiensi dalam sebuah metode dan sumber daya lain yang dimiliki dalam pelaksanaan suatu kegiatan atau proyek, dan keempat untuk memberi umpan balik serta informasi yang penting dalam memperbaiki segala macam kekurangan dan dapat menjadi acuan dalam pengambilan keputusan.

### **Tahapan Evaluasi**

Menurut Notoadmojo dalam bukunya, langkah-langkah dalam kegiatan evaluasi adalah menentukan topik evaluasi sehingga pastikan sudah tahu apa yang akan dievaluasi, merancang kegiatan evaluasi yang mampu menentukan keberhasilan program, menetapkan cara atau metode evaluasi yang akan digunakan, melaksanakan evaluasi, mengolah, dan menganalisis data hasil evaluasi tersebut, menentukan keberhasilan program yang dievaluasi berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan, dan menyusun

rekomendasi terhadap program berikutnya berdasarkan hasil evaluasi tersebut.

### **Fungsi Evaluasi**

Evaluasi memiliki beberapa macam fungsi yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Fungsi Pengukuran Keberhasilan yaitu mengukur keberhasilan sebuah kegiatan atau program merupakan fungsi evaluasi yang paling utama. Pengukuran tingkat keberhasilan dilakukan pada berbagai komponen, termasuk metode yang digunakan, penggunaan saran, dan pencapaian tujuan.
2. Fungsi Seleksi. Melalui fungsi ini kegiatan evaluasi dapat digunakan untuk menyeleksi seseorang, metode maupun alat sesuai standar yang telah ditetapkan sebelumnya.
3. Fungsi Diagnosis. Pada fungsi ini evaluasi juga dapat digunakan untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan seseorang atau sebuah alat dalam bidang kompetensi tertentu.
4. Fungsi Penempatan. Proses evaluasi berfungsi untuk mengetahui posisi terbaik untuk seseorang sesuai kapasitas yang dimilikinya. Manajemen Perusahaan dapat menempatkan setiap karyawan di posisi yang paling tepat sehingga menghasilkan kinerja yang baik.

### **Jenis- Jenis Evaluasi**

Evaluasi dibagi menjadi dua jenis yaitu evaluasi formatif dan evaluasi sumatif. Evaluasi formatif merupakan suatu penilaian terhadap hasil-hasil yang telah dicapai selama berjalannya suatu kegiatan atau program kerja. Evaluasi jenis ini dilaksanakan secara rutin setiap bulan maupun per tahun. Manfaat dari evaluasi formatif adalah memberikan umpan balik kepada manager program sehingga sesuai

dengan hasil yang telah dicapai dan dapat mengetahui hambatan-hambatan yang ditemui dalam kegiatan atau program kerja tersebut.

Evaluasi Sumatif merupakan suatu penilaian terhadap hasil-hasil yang telah dicapai selama dilaksanakannya kegiatan atau program kerja secara menyeluruh dari awal sampai akhir. Evaluasi ini dilaksanakan kegiatan atau program kerja selesai sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

### **Metode Evaluasi Bisnis**

Metode evaluasi yang bisa dilakukan untuk mengevaluasi usaha dapat dilihat dibawah ini:

- a. Membuat daftar pertanyaan untuk menganalisis masalah yang ada
- b. Membaca laporan kinerja Perusahaan
- c. Membuat diagram alir untuk mengidentifikasi risiko pada tahapan bisnis
- d. Berinteraksi secara intensif dengan unit bisnis
- e. Melakukan studi banding dan berbagi pengalaman dengan mitra eksternal
- f. Menganalisis Kerjasama, dan
- g. Analisis lingkungan.

### **Prinsip Evaluasi**

Didalam pelaksanaan evaluasi memiliki prinsip-prinsip didalam pelaksanaan. Menurut Purwanto (2006) yaitu:

1. Kompherensif. Prinsip dari sebuah penilaian harus bersifat komprehensif. Komprehensif artinya menyeluruh sehingga semua aspek dalam program perlu ikut dalam pengkajian.

2. Standar pengukuran. Didalam evaluasi pengukuran harus berdasarkan skala yang valid. Skala prinsip evaluasi bisa berdasarkan referensi norma yang berlaku secara umum atau berdasarkan skala individu.
3. Umpan balik. Tujuan dari proses evaluasi yaitu harus menghasilkan umpan balik. Umpan balik merupakan tindakan lanjutan dari hasil evaluasi karena jika kekurangan dalam program, maka evaluasi memberikan ruang untuk mendapatkan perbaikan di program selanjutnya.
4. Adil dan Objektif. Penilaian harus bersikap adil dan objektif, terutama dalam hal melibatkan beberapa pihak sehingga tidak ada tendensi pribadi maupun favoritisme dalam memberikan kritik, saran, dan apresiasi.
5. Tersistem. Didalam proses evaluasi harus memiliki system penilaian yang jelas. Hal ini berhubungan dengan prinsip evaluasi adil dan objektif, dimana hal ini bisa menjadi nyata apabila sudah ada sistem penilaian yang jelas.

## **Konsep Kinerja**

### **Pengertian Kinerja**

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika (Ghifary, 2013). Kinerja bisnis merupakan akumulasi dari hasil aktivitas yang dilakukan dalam Perusahaan itu sendiri (Prasetyo dan Harjanti, 2013).

## **Indikator Kinerja**

Evaluasi kinerja juga memerlukan alat untuk menjangkau data yang berhubungan dengan karyawan. Instrumen evaluasi kinerja meliputi: pertama, data tentang penilaian seperti nama organisasi atau Perusahaan, identifikasi karyawan, identifikasi penilai, masa waktu penilaian, indikator kinerja, deskriptor level kinerja, catatan penilai, tanggapan ternilai atas penilaian, dan tanda tangan penilai dan ternilai, kedua skala penilaian. Dengan menetapkan angka atau kata-kata pada setiap variabel yang dinilai sehingga skala dapat memperlihatkan perbedaan pencapaian kinerja masing-masing karyawan. Ada tiga jenis penilaian yang bisa dipakai yaitu skala ordinal untuk menempatkan data dalam urutan ranking dari yang paling tinggi sampai pada paling rendah. Skala Interval untuk menunjukkan perbedaan yang sama antara nilai dalam angka-angka skala karena interval menunjukkan jarak atau nilai didalam urutan angka pasangan, dan skala rasio merupakan skala yang paling tinggi yang memungkinkan operasi matematika seperti menambah dan mengurangi tetapi tidak memungkinkan untuk mengali ataupun membagi.

## **Manfaat Penilaian Kinerja bagi Perusahaan**

1. Dapat meningkatkan komunikasi antara pimpinan/manajer dan karyawan
2. Dapat meningkatkan kepuasan dalam bekerja
3. Dapat meningkatkan kinerja
4. Dapat mengidentifikasi kandidat untuk promosi
5. Dapat memberikan pelatihan bagi karyawan
6. Dapat meningkatkan nilai dan budaya Perusahaan

## **Evaluasi Kinerja**

Didalam evaluasi kinerja Perusahaan memerlukan standar yang disebut dengan standar kinerja. Standar kinerja merupakan sesuatu yang sangat penting karena evaluasi kinerja dilakukan untuk membandingkan kinerja ternilai dengan standar yang susah ditetapkan. Hasil evaluasi kinerja akan menjadi acuan dalam pegaturan penggajian. Menurut Surya Dharma evaluasi kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara periodik yang telah ditentukan oleh perusahaan, sedangkan menurut Wirawan evaluasi kinerja merupakan proses penilaian oleh penilai yang melakukan penilaian untuk mengumpulkan informasi mengenai kinerja ternilai yang dinilai yang didokumentasikan secara formal untuk menilai kinerja ternilai dengan membandingkannya dengan standar kinerjanya secara periodik untuk membantu pengambilan keputusan manajemen SDM.

Dari pendapat para ahli yang telah diuraikan maka dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja merupakan sistem evaluasi kinerja yang dilakukan didalam perusahaan untuk dapat mengukur kinerja karyawan secara periodik sesuai ketentuan yang telah ditentukan oleh perusahaan, dan hasil dari penilaian kinerja yang telah dilakukan dapat dipakai untuk bisa menentukan langkah-langkah untuk kemajuan perusahaan kedepannya.

### **Tujuan Evaluasi Kinerja**

Menurut Ivan Cevih (1992) dalam Surya Dharma mempunyai tujuan yaitu:

### 1. Pengembangan

Dapat digunakan untuk menentukan pegawai yang perlu di training dan membantu evaluasi hasil training. Dan juga dapat membantu pelaksanaan konseling antara atasan dan bawahan, sehingga dapat dicapai usaha-usaha pemecahan masalah yang dihadapi pegawai.

### 2. Pemberian *Reward*

Dapat digunakan proses penentuan kenaikan gaji, insentif, dan promosi. Beberapa organisasi juga menggunakannya untuk pemberhentian pegawai.

### 3. Motivasi

Motivasi dapat digunakan untuk memotivasi pegawai, mengembangkan inisiatif, dan rasa percaya diri dalam bekerja.

### 4. Perencanaan SDM

Dapat bermanfaat bagi pengembangan keahlian dan keterampilan serta perencanaan SDM.

### 5. Kompensasi

Dapat memberikan informasi yang akan digunakan untuk menentukan apa yang harus diberikan kepada pegawai yang berkinerja tinggi atau rendah dan bagaimana prinsip pemberian kompensasi yang adil.

### 6. Komunikasi

Evaluasi merupakan dasar untuk komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan menyangkut kinerja pegawai.

**Kegunaan Evaluasi Kinerja**

Penilaian Kinerja bisa dilihat dari perspektif pengembangan Perusahaan/organisasi atau pengembangan SDM pada umumnya mempunyai kegunaan diantaranya yaitu:

Memperbaiki kinerja karyawan dan kinerja Perusahaan/organisasi, menyesuaikan pembayaran kompensasi kepada karyawan, sebagai dasar pembuatan keputusan dalam penempatan karyawan, sebagai dasar untuk menentukan pelatihan dan pengembangan yang akan dilakukan, sebagai dasar untuk melakukan evaluasi proses, dan sebagai dasar untuk meninjau kembali semua prosedur dalam penempatan pegawai.

---

**DAFTAR PUSTAKA**

- Arikunto, Suharsimi. (2013). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Dharma, S., & Sunatrio, Y. (2002). *Human Resource scorecard: suatu model pengukuran kinerja sumber daya manusia*. Yogyakarta: Penerbit Amara Books.
- Dharma, Surya dalam Usmara ed, 2010, *Manajemen Kinerja, Falsafah, Teori dan Penerapannya*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Djemari Mardapi. (2008). *Teknik Penyusunan Instrumen Tes dan NonTes*. Yogyakarta: Mitra Cendikia Press.
- Hasibuan, Malayu, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (edisi revisi), Bumi Aksara, Jakarta.
- Kelsey, L.D., dan Hearne, C.C. 1963. *Cooperative Extension Nbrk. Comstock Publishing Associates*. New York.
- Margono Slamet, 1978. *Kumpulan Bacaan Penyuluhan Pertanian. Edisi Ketiga. Institut Pertanian Bogor*. Bogor.
- Margono Slamet. 1978. *Beberapa Catatan tentang Pengembangan Organisasi Kumpulan Bahan Bacaan Penyuluhan Pertanian. Institut Pertanian Bogor*.
- Prasetyo, T., & Harjanti, D. (2013). *Modal Sosial Pengusaha Mikro dan Kecil Sektor Informal dan Hubungannya dengan Kinerja Bisnis di Wilayah Jawa Timur*. AGORA.
- Purwanto, M. Ngalm. (2009). *Prinsip-prinsip dan Teknik Evaluasi Pengajaran*. Bandung: PT Remana Rosdakarya.
- Wirawan, 2009, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat Jakarta.

---

**Biodata Penulis****Margarethy Rohanie Mbado, S.E., M.M.**

Penulis lahir di Kota Kupang pada tanggal 31 Mei 1992, Tamat SD Tahun 2004, tamat SMP Tahun 2007 dan tamat pada SMK Katolik Swastisari Kupang Tahun 2010. Penulis melanjutkan studi S1 di Universitas Katholik Widya Mandira Kupang jurusan Akuntansi Keuangan Daerah dan menyelesaikan pendidikan pada tahun 2014. Penulis melanjutkan studi S2 di Universitas Katholik

Widya Mandira Kupang bidang ilmu Manajemen Keuangan Daerah dan meraih Magister Manajemen pada Tahun 2019. Penulis bergabung sebagai Dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Artha Wacana Kupang sejak Mei 2020 sampai sekarang pada program studi Manajemen, dan aktif dalam kepanitiaan. Penulis juga merupakan seorang relawan aktivis organisasi yang bergerak dibidang kemanusiaan sejak Tahun 2007 sampai dengan saat ini. Penulis memiliki keahlian di bidang Akuntansi dan Manajemen serta organisasi.

Email Penulis: [margarethymbado@gmail.com](mailto:margarethymbado@gmail.com).

# STUDI KELAYAKAN BISNIS

## 1. LATAR BELAKANG STUDI KELAYAKAN BISNIS

Syahputra, S.Sos., M.Sc., Ph.D.

## 2. RINCIAN PERENCANAAN BISNIS

Frankie Jan Salean, S.E., M.P.

## 3. ANALISIS PASAR

Hj. Nunung Nurhayati, S.E., M.M.

## 4. ANALISIS PRODUK ATAU LAYANAN

I Gusti Ngurah Suaryasa, S.E., M.M.

## 5. ANALISIS PEMASARAN

Dr. Eki Dudi Darmawan, M.M.Pd., M.M.

## 6. ANALISIS TEKNIS

Fitria Ningsih, S.E., M.Si.

## 7. ANALISIS KEUANGAN

Dr. Ratnawati, S.E., M.M.

## 8. RISIKO BISNIS

Dr. Samuel PD Anantadjaya

## 9. STUDI KELAYAKAN SOSIAL DAN LINGKUNGAN

Dr. Arteurt Yoseph Merung, S.P., M.Si.

## 10. RENCANA PELAKSANAAN

Hermyn B. Hina, S.E., M.Si.

## 11. EVALUASI DAN PENGUKURAN KINERJA

Heru Kurniawan, SE. M.Si.

## 12. EVALUASI KINERJA BISNIS

Margarethy Rohanie Mbado, S.E., M.M.

Editor:

**Dr. Miko Andi Wardana, S.T., M.Si.**

Untuk akses,  
**INFES MEDIA STORE,**  
Scan QR CODE



**INFES MEDIA**

CV. Intelektual Manifes Media  
Jalan Raya Puri Gading  
Kabupaten Badung, Bali

GET IT ON  
**Google Play**

